



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMOS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**INCIDENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO DE LA COORDINACIÓN DEL
PROCESO DESCONCENTRADO DE AGROCALIDAD PICHINCHA, EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al
Grado de Magister en Gestión del Talento Humano

Autora

Sandra Durán Erique

Director

Eduardo Baldeón M.Sc.

Quito, Noviembre 2014

Certificación el Estudiante de Autoría del Trabajo

Yo, Sandra Durán Erique, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido presentado para ningún grado o calificación profesional.

Además, de acuerdo a la ley de Propiedad Intelectual, todos los derechos del Presente Trabajo de Grado, por su reglamento y normatividad institucional vigente, pertenecen a la Universidad Tecnológica Equinoccial.

Sandra Durán Erique

C.C. 0702799313

Informe de Aprobación del Director del Trabajo de Grado

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado con el tema Incidencia del Estilo de Liderazgo de la Coordinación del Proceso Desconcentrado de Agrocalidad Pichincha, en el Desempeño Laboral de los Servidores Públicos, presentado por la señora maestrante Licenciada Sandra del Rocío Durán Erique, previo a la obtención del Grado de Magister en Gestión del Talento Humano.

Considero que dicho Trabajo reúne los requisitos y disposiciones emitidas por la Universidad Tecnológica Equinoccial por medio de la Dirección General de Posgrado para ser sometido a la evaluación por parte del Tribunal examinador que se designe.

En la Ciudad de Quito, a los 11 días del mes de Noviembre del 2014.

Eduardo Baldeón M.Sc
DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO
C.C.1706555693

Agradecimiento

Al finalizar el presente Trabajo de Grado, agradezco profundamente a mi Señor Dios, por su presencia e inspiración de cada mañana, que no permitió que desmaye y siempre encuentre un motivo más para agradecerle por su infinita gracia; por recordarme cada vez que Él está conmigo, que nunca me dejará y nada me faltará.

A mi amado Esposo, por su amor, comprensión y tolerancia, que cuando me vio desmayar en este propósito, sus palabras maravillosas lograron motivarme, levantarme y me permitieron seguir.

A mis adorados Padres: Walter y Rosa, que apoyaron mis primeras letras, hicieron de mí una mujer de bien y me inculcaron el hábito del estudio y del trabajo, el valor de la honradez y del esfuerzo; forjaron mi carácter y personalidad.

A mis queridas Hermanas: Herlinda, Tania y Nahomy, por su compañía, amistad, cariño, comprensión y aprecio, que siempre están conmigo en los buenos y malos momentos.

A mi amada y recordada Hermana Margarita, que ya no está ente nosotros y que desde el cielo con la voluntad de mi Señor Dios, me cuida y me fortalece.

A mi Director de Trabajo de Grado, gracias por comprender mis horarios y dedicar parte de su apretada agenda para la revisión de mi Proyecto, por su amabilidad y paciencia. No me cabe duda que su aporte enriqueció el presente trabajo y mi conocimiento.

Con todo cariño a mis Profesores de la Maestría, por todos los conocimientos y experiencias transmitidos.

A mi Institución "AGROCALIDAD" y a mi Jefe Ing. Christian Zambrano, gracias por el tiempo prestado, la cual me proporcionó las facilidades y colaboración para hacer la presente investigación.

- Sandra

Dedicatoria

Dedico este Trabajo de Grado, con todo mi cariño y amor a mi Señor Dios, a mi Madre y a mi Esposo, porque son mi impulso para continuar cumpliendo mis sueños; el tenerlos cerca para compartir esta alegría es el más grande de los privilegios.

- Sandra



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

INCIDENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO DE LA COORDINACIÓN DEL PROCESO DESCONCENTRADO DE AGROCALIDAD PICHINCHA, EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS.

Autor: Sandra Durán Erique
Director: M.Sc. Eduardo Baldeón Padilla
Fecha: noviembre 2014

Resumen

El presente estudio tiene como propósito fundamental determinar la **Incidencia del Estilo de Liderazgo de la Coordinación del Proceso Desconcentrado de Agrocalidad Pichincha, en el Desempeño Laboral de los Servidores Públicos**. Con la finalidad de lograr el propósito planteado, a través de la aplicación del *Grid Gerencial*, test de *Blake y Mouton*, se determinó el estilo de liderazgo y de administración tanto del coordinador del Proceso Desconcentrado como de su principal equipo de trabajo, lo que nos permitió conocer el modelo bajo el cual actúa la coordinación. A continuación, se aplicó a todos los Servidores, un cuestionario cuyo objetivo fue identificar los valores subyacentes que explican en mayor grado las características de las prácticas de liderazgo, según el grado en el que influyen en los empleados y el grado en que ayudan a mantener y fortalecer la competitividad empresarial y el desempeño laboral. Por otro lado, el estilo de liderazgo y administración encontrado con el primer cuestionario, también se debía relacionar con el desempeño laboral de los Servidores Públicos y para ello y como medio de comprobación, también se aplicó y analizó la encuesta de Desempeño Laboral, del Ministerio de Relaciones Laborales. Esta encuesta nos dio información detallada de la situación actual del desempeño laboral y corroboró la información de la encuesta anterior. Las tres encuestas aplicadas tienen un grado de alta confiabilidad obtenida estadísticamente. Los resultados obtenidos han sido correlacionados y se ha determinado que efectivamente, el estilo de liderazgo aplicado por la coordinación del Proceso Desconcentrado de Agrocalidad Pichincha, influye efectivamente y positivamente en el desempeño laboral de los Servidores de dicha Empresa Estatal. Este modelo una vez socializado se promoverá su aplicación en el resto de oficinas de Agrocalidad, facilitando el logro de objetivos estratégicos de largo plazo.

Descriptor: Liderazgo, Estilos de Liderazgo, Desempeño Laboral, Agrocalidad.



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

IMPACTO DE LEADERSHIP STYLE OF
COORDINATION PROCESS OF AGROCALIDAD PICHINCHA DE CONCENTRATED
IN JOB PERFORMANCE OF PUBLIC SERVANTS

Author: Sandra Durán Erique

Director: M.Sc. Eduardo Baldeón Padilla

Date: October 2014

Abstract

This study's main purpose is to determine the impact of leadership style that has Decentralized Coordination Bureau "Agrocalidad Pichincha" on Work Performance of Public Workers Process. In order to achieve the objectives, the Test "Grid Management" authored by Blake and Mouton was used. With the application of this test, the style of leadership and management both Decentralized Process Coordinator as their main team was determined, which allowed us to know the model under which acts coordination. Similarly, a new test was applied to the other workers. This test aimed to identify the underlying values that explain in greater degree the characteristics of leadership practices, according to the level that affect employees and the degree to which help maintain and strengthen corporate competitiveness and job performance. The style of leadership and management found with the help of the first questionnaire, it related to job performance of Public Workers. Verify the results were achieved by applying and analyzing the survey Work Performance, belonging to the "Ministry of Labor Relations". This questionnaire gave us detailed information on the current status of job performance and confirmed the information from the previous test. The three tests used have a high degree of reliability. The results were correlated and determined leadership style effectively applied by Process Decentralized coordination of "Agrocalidad Pichincha" effectively and positively influences the work performance of employees of that State Company. This model once socialized promotes their application in other offices "Agrocalidad", facilitating the achievement of long-term strategic objectives.

Keywords: Leadership, Leadership Style, Work Performance, Agrocalidad

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	
Certificación el Estudiante de Autoría del Trabajo.....	ii
Informe de Aprobación del Director del Trabajo de Grado	iii
Agradecimiento	iv
Dedicatoria	v
Resumen	vi
Abstract	vii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xvi
ÍNDICE DE ANEXOS	xvii
CAPÍTULO I	1
CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. Antecedentes de la Investigación	4
1.3. Planteamiento del Problema.....	6
1.4. Formulación del Problema	7
1.5. Sistematización del Problema o Interrogantes de Investigación	7
1.6. Objetivos de la Investigación.....	7
1.6.1. Objetivo General	7
1.6.2. Objetivos Específicos	8
1.7. Hipótesis de la Investigación.....	8
1.8. Justificación.....	8
1.9. Alcance de la Investigación.....	9
CAPÍTULO II	10
MARCO TEÓRICO	10

2.1. EL Liderazgo.....	10
2.1.1. Antecedentes sobre Liderazgo.....	10
2.1.2. Definición, Diferencias y Funciones del Líder y el Directivo	12
2.1.3. Definición de Liderazgo	14
2.1.4. Características del Líder	14
2.1.5. Tendencias del Liderazgo	16
2.1.6. Componentes del Liderazgo	25
2.1.7. Estilos de Liderazgo	26
2.1.8. Los Cuatro Roles de Liderazgo	29
2.1.9. <i>Grid</i> Gerencial	30
2.2. Desempeño Laboral.....	41
2.2.1. Factores de Desempeño Laboral.	43
2.2.2. Objetivos de la Evaluación del Desempeño	44
2.2.3. Objetivos Fundamentales de la Evaluación del Desempeño	44
2.2.4. Beneficios de la Evaluación del Desempeño.....	45
2.2.5. Ventajas de la Evaluación del Desempeño	47
2.2.6. Métodos de Evaluación del Desempeño	48
2.2.7. Evaluación del Desempeño Laboral en el Sector Público	50
2.3. Servidores Públicos.....	55
2.3.1. Clasificación de los Empleados Públicos de Acuerdo a la Institución	55
2.3.2. Normativas Vigentes para el Servidor Público	56
CAPÍTULO III	58
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	58
3.1. Diseño de la Investigación	58
3.2. Métodos de la Investigación:.....	59

3.3. Técnicas de Investigación	59
3.4. Población y Muestra de la Investigación.....	60
3.4.1. Población	60
3.4.2. Muestra	60
3.5. Variables de Investigación	61
3.5.1. Conceptualización de las Variables.....	61
3.5.2. Operacionalización de Variables	62
3.6. Instrumentos y Herramientas	65
3.6.1. Validez	67
3.6.2. Confiabilidad	68
CAPITULO IV	73
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	73
4.1. Presentación y Análisis de los Resultados	73
4.1.1. Encuesta de Estilos de Liderazgo (<i>Blake y Mouton</i>).....	73
4.1.2. Cuestionario Factores de Liderazgo y Desempeño Laboral.....	78
4.1.3. Encuesta de Desempeño Laboral MRL SENRES	102
4.2. Comprobación de Hipótesis.....	112
4.2.1. Análisis Correlacional	112
4.1.2. Análisis Correlaciones y Comprobación Hipótesis	114
CAPÍTULO V	115
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	115
5.1. Conclusiones.....	115
5.2. Recomendaciones.....	116
Referencias Bibliográficas	119
ANEXOS	121

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Características del Líder.....	15
Tabla 2. Características de los Líderes enfocados a los Principios.....	16
Tabla 3. Matriz de Técnicas e Instrumentos.....	60
Tabla 4. Población de Agrocalidad.....	60
Tabla 5. Resultados de opinión de expertos según criterios de Moriyama	68
Tabla 6. Confiabilidad del Instrumento Desempeño Laboral MRL	70
Tabla 7. Resultados Grid Gerencial Coordinador del Proceso Pichincha	73
Tabla 8. Resultados Grid Gerencial Responsable Sanidad Animal.....	74
Tabla 9. Resultados de <i>Grid</i> Gerencial Responsable Inocuidad Alimentos y Responsable Sanidad Vegetal	75
Tabla 10. Resultados <i>Grid</i> Gerencial. Ex Coordinador. Inspector Fitosanitario	76
Tabla 11. Resumen del Estilo de Liderazgo de la Coordinación del Proceso Desconcentrado de Agrocalidad Pichincha.....	77
Tabla 12 y Grafico respectivo. Desarrolla visión de futuro reconoce oportunidades y visualiza lo que puede lograr, en congruencia con la visión global de la institución..	78
Tabla 13Gráfico respectivo. Desarrolla y lidera una visión y estrategia únicas.....	79
Tabla 14 y Gráfico respectivo. Enfocado externamente para cumplir en todo momento las necesidades de los usuarios y consumidores.....	79
Tabla 15 y Gráfico respectivo. Piensa estratégicamente incorporando la visión de la empresa e integrando el conocimiento.....	80
Tabla 16 y Gráfico respectivo. Encuentra conexiones significativas que impulsan la dirección organizacional, anticipando el futuro.....	80
Tabla 17 y Gráfico respectivo. Toma decisiones que permiten a la empresa, ganar en el Mercado versus la competencia.	81
Tabla 18 y Gráfico respectivo. Identifica problemas, riesgos y tendencias, y determina soluciones óptimas.....	81

Tabla 19 y Gráfico respectivo. Aplica su conocimiento y habilidad en las dimensiones de negocio, organización y habilidad técnica, para obtener resultados satisfactorios	82
Tabla 20 y Gráfico respectivo. Entiende los elementos que conforman los procesos de negocio de la Compañía.....	82
Tabla 21 y Gráfico respectivo. Entiende y utiliza medidas claves de negocio, comprende el mercado, conoce los productos que fabrica la compañía.....	83
Tabla 22 y Gráfico respectivo. Entiende cómo hacer que las cosas se ejecuten y la forma de tomar las decisiones, así como también conoce la organización informal del negocio.....	83
Tabla 23 y Gráfico respectivo. Posee profundo conocimiento técnico o especializado y vasta experiencia práctica, se actualiza y aplica sus conocimientos al negocio.....	84
Tabla 24 y Gráfico respectivo. Aborda todas las oportunidades de innovación con integridad, considerando la replicación, comparación externa y nuevas innovaciones.....	84
Tabla 25 y Gráfico respectivo. Crea soluciones que satisfacen de mejor forma las necesidades y expectativas de los consumidores y clientes.	85
Tabla 26 y Gráfico respectivo. Reconoce y maximiza nuevas oportunidades de negocio.....	85
Tabla 27 y Gráfico respectivo. Entiende las necesidades, tendencias y oportunidades, se pone en contacto con la realidad, ve las cosas como realmente son.	86
Tabla 28 y Gráfico respectivo. Combina datos, criterio e intuición, con base en la experiencia y en el expertise, para tomar decisiones oportunas y fundamentadas...	86
Tabla 29 y Gráfico respectivo. Se comunica abierta y honestamente y fomenta que los demás hagan lo mismo.....	87
Tabla 30 y Gráfico respectivo. Encuentra nuevas oportunidades de mejora, reconoce e impulsa como propias las grandes ideas de los demás y las ejecuta, comparte el crédito.	87
Tabla 31 y Gráfico respectivo. Es un agente de cambio que establece un balance de innovación, creatividad y replicación.	88

Tabla 32 y Gráfico respectivo. Escucha para aprender y entender, valora, anticipa y responde a necesidades, perspectivas y motivaciones de clientes, socios, empleados y comunidad.....	88
Tabla 33 y Gráfico respectivo. Incorpora a la empresa conocimientos y aprendizajes de los mercados, competidores, consumidores y asociados de negocios externos..	89
Tabla 34 y Gráfico respectivo. Está atento a necesidades, expectativas y motivaciones de otros, a fin de generar acciones para cubrirlas; conoce los problemas actuales.	89
Tabla 35 y Gráfico respectivo. Entiende y reconoce sus propias fortalezas y limitaciones, respeta a quienes tiene experiencia mayor o más relevante.....	90
Tabla 36 y Gráfico respectivo. Busca y acepta con disposición las nuevas ideas, experiencias y oportunidades.....	90
Tabla 37y Gráfico respectivo. Valora los cambios como oportunidades para crecer, desarrollarse y mejorar mantiene una sana insatisfacción con el "status quo".	91
Tabla 38 y Gráfico respectivo. Inicia y maneja cambios relevantes, integra cambios a las operaciones de forma efectiva, coordinándolos con los requerimientos de tiempo.....	91
Tabla 39 y Gráfico respectivo. Es flexible y adaptable, responde a condiciones cambiantes, maneja ambigüedades.....	92
Tabla 40 y Gráfico respectivo. Es versátil, posee amplias y variadas habilidades interpersonales y de negocio, puede adaptarse a situaciones de cambio.	92
Tabla 41 y Gráfico respectivo. Actúa con sentido de urgencia y determinación, manteniendo el resultado final en mente, tiene inclinación a la acción	93
Tabla 42 y Gráfico respectivo. Actúa como dueño de la empresa y responde por los resultados.....	93
Tabla 43 y Gráfico respectivo. Piensa y opera con mentalidad de recursos limitados.	94
Tabla 44 y Gráfico respectivo. Implementa programas de acción y los completa, a fin de lograr resultados excepcionales.....	94

Tabla 45 y Gráfico respectivo. Enfoca su atención en las prioridades y se mantiene firme en lo correcto, a pesar de los riesgos personales, temores o barreras percibidas.....	95
Tabla 46 y Gráfico respectivo. Crea relaciones robustas de trabajo que crean confianza y sinceridad, se preocupa genuinamente por el bienestar de los demás..	95
Tabla 47 y Gráfico respectivo. Valora e involucra proactivamente a colaboradores clave para entregar objetivos comunes y críticos de la empresa.	96
Tabla 48 y Gráfico respectivo. Resuelve conflictos constructivamente.	96
Tabla 49 y Gráfico respectivo. Da importancia a la colaboración entre organizaciones para alcanzar mejores soluciones	97
Tabla 50 y Gráfico respectivo. Involucra a las personas a establecer la visión y las estrategias.....	97
Tabla 51 y Gráfico respectivo. Compromete a otros en hacer propias y desarrollar la visión y estrategias.....	98
Tabla 52 y Gráfico respectivo. Motiva a las personas en convertir en realidad la visión, creando un ambiente en el que todos potencien sus capacidades.	98
Tabla 53 y Gráfico respectivo. Viabiliza el logro de la visión mediante las maximizaciones de fortalezas y eliminación de obstáculos para lograr el éxito.	99
Tabla 54 y Gráfico respectivo. Desarrolla planes ejecutables alineados a los estratégicos para alcanzar la estrategia, establece expectativas y asume responsabilidad de resultados.....	99
Tabla 55 y Gráfico respectivo. Busca proactivamente obtener conocimiento y entendimiento para construir el negocio, aprende de éxitos y fracasos, valora el aprendizaje.....	100
Tabla 56 y Gráfico respectivo. Anticipa y soluciona deficiencias de capacidad, previendo el futuro, refuerza capacidades existentes para sostener los resultados actuales de empresa.	100
Tabla 57 y Gráfico respectivo. Habilita a las personas a hacer lo que saben hacer por medio de un efectivo desarrollo de carrera y planificación de asignaciones.	101
Tabla 58y Gráfico respectivo. Impulsa a otros y así mismo para aprender apasionadamente y transmitir el conocimiento.....	101

Tabla 59 y Gráfico respectivo. Da importancia a la diversidad como un medio para alcanzar los resultados organizacionales: crea cultura empresarial con fuerte sentido de pertenencia.....	102
Tabla 60. Resultados Encuesta Desempeño Laboral MRL AGROCALIDAD Pichincha.....	103
Tabla 61 y Gráfico respectivo. Estadísticos	105
Tabla 62 y Gráfico respectivo. Evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores en base a Indicadores de gestión del puesto.....	106
Tabla 63 y Gráfico respectivo. Evaluación de los conocimientos que emplea el funcionario o servidor en el desempeño del puesto (8%).....	107
Tabla 64 y Gráfico respectivo. Evaluación de competencias técnicas del puesto (8%)	108
Tabla 65 y Gráfico respectivo. Evaluación de competencias universales (8%)	109
Tabla 66 y Gráfico respectivo. Evaluación del trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo (16%).....	110
Tabla 67 y Gráfico respectivo. Resumen Calificaciones Encuesta Desempeño Laboral	111
Tabla 69. Resumen de Correlaciones	113
Tabla 68. Análisis Correlacional	147

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1: Malla Gerencial	31
Ilustración 2: <i>Grid</i> Gerencial	33
Ilustración 3: <i>Grid</i> Gerencial: Interés por Personas o por la Producción	34
Ilustración 4: Comportamientos Directivos	34
Ilustración 5: Teoría de la Malla (<i>Grid</i>) Gerencial Fuente: <i>Test Grid</i> Gerencial	36
Ilustración 6: Relación entre Variables Dependiente e Independiente	62
Ilustración 7: Estilos de Liderazgo	73
Ilustración 8: Significancia	113
Ilustración 9: Correlación de Pearson	113

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Resolución SENRES Evaluación Desempeño.....	122
Anexo 2: Agrocalidad.....	126
Anexo 3: Cuestionario de Evaluación de Liderazgo y Desempeño Laboral.....	131
Anexo 4: Grid Gerencial (<i>Blake y Mouton</i>).....	134
Anexo 5: Formulario de Evaluación del Desempeño.....	138
Anexo 6: Aplicación del Cuestionario de Desempeño Laboral.....	141
Anexo 7: La Correlación de Variables.....	144
Anexo 8: Correlaciones calculadas encuestas	147

CAPÍTULO I

CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Introducción

Las últimas décadas son testimonio de dramáticos cambios a nivel empresarial, principalmente en lo referente a la función del departamento de Recursos Humanos. Tradicionalmente los directivos veían el papel de este departamento como una tarea principalmente administrativa. El personal centraba sus actividades en administrar los incentivos, nómina y otras funciones operacionales y no pensaban en el capital humano e intelectual como en una parte de la estrategia global de la organización.

Hoy por hoy, toda empresa sea pública o privada, se ha visto en la obligación de buscar potenciar el desempeño de sus colaboradores, esto con el fin principal de lograr resultados esperados. Uno de esos resultados es el resaltar las capacidades individuales, conocimientos y aptitudes de cada uno de los integrantes de la organización, con el fin de crear equipos de trabajo cuyo desempeño sea óptimo, mismos que deben ser medidos por el departamento de Gestión del Talento Humano.

Sin duda alguna, existen varios factores que pueden influir de manera directa o indirecta sobre el desempeño laboral de una persona, pero es importante el mencionar que actualmente existe una serie de estrategias para lograr un mejor desempeño de los colaboradores.

Empresas de éxito, actualmente procuran promover el desarrollo del liderazgo de sus ejecutivos y colaboradores. Es ya muy conocido que el saber trabajar en equipo ayuda en la productividad y desarrollo empresarial; sin embargo, para esto se necesita promover la importancia de reconocer que todos los colaboradores, potencialmente pueden desarrollar su liderazgo.

El liderazgo es la capacidad del individuo para influir en las actitudes de los miembros del equipo, promoviendo sus destrezas, habilidades y desempeño para el bien común.

Cuando un servidor público se encuentra altamente motivado, es posible que alcance un mejor desempeño laboral. Esto resulta coyuntural, con la aptitud, actitud y liderazgo de sus superiores.

La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro – Agrocalidad-, es la Autoridad Nacional Sanitaria, Fitosanitaria y de Inocuidad de los Alimentos, encargada de la definición y ejecución de políticas, regulación y control de las actividades productivas del agro nacional. Misma que es respaldada por normas nacionales e internacionales, que apuntan a la protección y mejoramiento de la producción agropecuaria, implantación de prácticas de inocuidad alimentaria, el control de la calidad de los insumos, el apoyo a la preservación de la salud pública y el ambiente, incorporando al sector privado y otros actores en la ejecución de planes, programas y proyectos.

Actualmente, el personal que labora en el Proceso Desconcentrado de AGROCALIDAD Pichincha, asciende a 70 personas, entre las que se encuentra el personal administrativo y el personal técnico (campo). En el caso del personal administrativo, estos laboran en las instalaciones de la institución durante toda su jornada, pero el personal técnico, de conformidad a la planificación semanal recibe instrucciones en horas de la mañana y salen de las oficinas para efectuar sus labores en el campo.

La Coordinación del Proceso Desconcentrado de Agrocalidad Pichincha, ha logrado con su gestión que la entidad se mantenga estable y con una imagen adecuada en el contexto. La gestión de la coordinación, ha sido reconocida institucionalmente como un gestor de la calidad que tiene ahora la Institución, logrando incluso dicho reconocimiento en el ámbito nacional. Se comenta que dicho liderazgo influye en las

actitudes y desempeño laboral de todos los colaboradores, que es lo que queremos comprobar en este estudio.

A continuación una breve reseña de los logros alcanzados por la Coordinación del Proceso Desconcentrado de Agrocalidad Pichincha:

- A los 8 meses de su gestión, recibió una Placa de Reconocimiento a la mejor Coordinación del año 2013 de los 23 Procesos Desconcentrados en Provincias.
- Mención a la mejor gestión del 1er semestre del 2014, de todos los Procesos Desconcentrados en Provincias.
- El Proceso Desconcentrado Pichincha, fue tomado en cuenta en el mes de agosto de 2014 por la Máxima Autoridad para la implementación de la ISO 9001-2008, el mismo que culmina en noviembre del presente año.
- Ascenso a Director Distrital tipo A, en el mes de octubre de 2014, de conformidad a la nueva estructura de AGROCALIDAD, aprobada en septiembre de 2014.
- Excelente resultados a la Medición del Clima Laboral, realizado en el Proceso Desconcentrado Pichincha.
- Excelente calificación a la Evaluación del Desempeño.

Principales actividades de relevancia, desempeñadas y reconocidas en el ejercicio de las funciones de la Coordinación del Proceso Desconcentrado de Agrocalidad:

- Mejorar la comunicación interna entre los Servidores del Proceso Pichincha
- Mejorar la comunicación externa entre los Servidores de Pichincha con los Servidores de la matriz.
- Homologar las actividades de los Subprocesos.
- Capacitación específica del personal técnico de campo.
- Diagnosticar carga de trabajo de los técnicos para crear la necesidad de contratar personal.
- Solucionar las necesidades laborales del personal, de conformidad a las recomendaciones y sugerencias de los Servidores en base a sus informes de actividades.
- Realizar reuniones quincenales de los Servidores, a fin de evaluar los avances en la gestión.
- Manejo de un programa oficial para que haya un canal de información y evitar pérdida de información y hacer seguimiento de lo dispuesto.
- Implementación de estrategias para cumplir con el trabajo represado y descongestionar los mismos.

- Tomar decisiones acertadas en el momento que se requiere.

Al efectuarse una Evaluación del Desempeño Laboral, y por otro lado al conocer si el estilo de liderazgo adoptado por la Coordinación ha influido en dicho desempeño, se podrá promover, si esto es así, una nueva cultura organizacional que se la podría modelar en los 22 procesos desconcentrados restantes que tiene Agrocalidad en el ámbito nacional y posiblemente en otras instituciones del Estado.

Si no se realiza la investigación que se propone, en primera instancia se seguirá con el desconocimiento total sobre el desempeño laboral que tienen los colaboradores de Agrocalidad, así como si es el liderazgo de la Coordinación, el que permite un mejor o igual desempeño de los Servidores.

1.2 Antecedentes de la Investigación

El campo del liderazgo ha captado la atención de estudiosos, investigadores y organizaciones durante la última década. Gracias a la gran cantidad de investigaciones realizadas sobre el tema, el liderazgo ha sido definido y conceptualizado de diversas maneras, pero ha surgido un consenso general con relación a los efectos positivos que este brinda.

Al realizar una revisión de los estudios académicos efectuados, se puede apreciar que existen diferentes enfoques teóricos que explican la complejidad de los procesos de liderazgo. Un ejemplo de lo enunciado es que, en una investigación consideran a los líderes como ciertos individuos capaces que presentan ciertos rasgos en su personalidad que constituyen sus habilidades para liderar (Kotter J. , 2004). Por otro lado otras valoraciones muestran al liderazgo desde la perspectiva política como lo afirma José Braunstein (*Braunstein & Meichtry, 2009*).

Pero en sí, lamentablemente el vacío de liderazgo es muy notorio en muchas de las empresas, sean estas públicas o privadas, el mismo que se presenta por varias

razones, una de esas es que dentro de las mismas no se tome en consideración por parte del departamento de Talento Humano, a decir de *John Kotter*:

“En vez de alimentar el talento y estimular a la gente a liderar y a aprender de sus errores y aciertos, las organizaciones ignoran con frecuencia el potencial del liderazgo, no ofrecen entrenamiento adecuado ni modelos que imitar, y sancionan a quienes, al tratar de dirigir, cometen pequeños errores. También los individuos se obstaculizan a sí mismos, cuando ni se dan cuenta de que necesitan desarrollarse, ni se preocupan los medios para lograrlo”(Kotter J. , 2004, pág. 51).

En Ecuador se han realizado varios estudios en relación al tema del liderazgo, un ejemplo de esto es el realizado por parte de un maestrante en Gerencia Educativa, cuyo tema fue “El liderazgo del Gerente Educativo como influencia en la gestión de los docentes del nivel medio de las instituciones públicas de Milagro” (Fernández, 2012), en el cual puedo concluir que la falta de liderazgo del Gerente Educativo, presenta una relación directa sobre el desempeño laboral de las personas que trabajaban en la misma.

Por lo antes mencionado, se podría afirmar entonces que el liderazgo que posee una persona, si puede influir de manera directa sobre el desempeño de una persona.

Por otro lado, es necesario el mencionar una investigación realizada en la ciudad de Quito por parte del Lcdo. Fernando López, cuyo tema fue “Modelo de Liderazgo Situacional para directivos de las empresas públicas del Ecuador. Aplicabilidad e Impacto en la gestión”(López, 2011), en cuya investigación se puede concluir que:

“Toda empresa pública que pretenda trascender en el tiempo, deberá comprender que la influencia del liderazgo situacional, es esencial para la permanencia de esta en su entorno laboral, por lo que deberá comprometerse en formar líderes para que formen líderes, lo que permitirá, desarrollar sus propósitos institucionales con el mejor talento humano comprometido y con la suficiente competencia para hacerlo bien”(López, 2011, pág. 96).

1.3. Planteamiento del Problema

El Proceso Desconcentrado de Agrocalidad Pichincha, ha sido reconocido institucionalmente, como un gestor de la calidad que tiene ahora la institución, logrando que dicho reconocimiento sea en el ámbito nacional. Se ha dicho, que el liderazgo influye en las actitudes y desempeño laboral de todos los colaboradores.

Lord & Maher (1991) sostienen que el liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo, resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los otros. Tanto los líderes como los seguidores poseen un guion o estereotipo sobre los cuáles son las conductas esperadas de una persona para ser considerada líder (*Wofford, Wodwin & Wittington*, 1998).

Por otra parte existe cierto consenso en suponer que el liderazgo es necesario para guiar a las organizaciones y recursos humanos hacia objetivos estratégicos. (*Zaccaro*, 2001).

Por otro lado, según *Chiavenato* (2009), el desempeño laboral y su evaluación es una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al desarrollo de la organización (*Chiavenato*, 2009, p 245).

Se conoce que hay muchos factores que inciden en el Desempeño Laboral, sin embargo, temas determinantes de estudio e investigación como el Liderazgo de una Coordinación sobre dicho desempeño, no ha sido adecuadamente tomada en cuenta y no existe información que permita conocer si las características del liderazgo de una Coordinación o Jefatura están afectando el rendimiento de los colaboradores,

por lo que se plantea la necesidad de investigar si existe una correlación entre estas variables.

1.4. Formulación del Problema

¿Cómo se relaciona las características del estilo de liderazgo de la Coordinación del Proceso Desconcentrado de Agrocalidad Pichincha, en el desempeño laboral de sus Servidores Públicos?

1.5. Sistematización del Problema o Interrogantes de Investigación

- ¿Cómo inciden los rasgos y características del estilo de liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores del Proceso Desconcentrado Agrocalidad Pichincha?
- ¿Cómo se relacionan el liderazgo con el desempeño laboral de los servidores del Proceso Desconcentrado Agrocalidad Pichincha?
- ¿Cuáles son los estilos de liderazgo que se asocian con los distintos niveles de desempeño laboral del Proceso Desconcentrado Agrocalidad Pichincha?
- ¿Se puede asociar el desempeño laboral con el liderazgo de la Coordinación del Proceso Desconcentrado Agrocalidad Pichincha?

1.6. Objetivos de la Investigación

1.6.1. Objetivo General

Determinar si el estilo de liderazgo de la Coordinación del Proceso Desconcentrado de Agrocalidad Pichincha, incide en el desempeño laboral de sus Servidores Públicos.

1.6.2. Objetivos Específicos

- Analizar el estilo de liderazgo de la Coordinación de Agrocalidad Pichincha.
- Diagnosticar el desempeño laboral de los Servidores Públicos de Agrocalidad Pichincha.
- Determinar de qué manera y cómo incide el estilo de liderazgo de la Coordinación, en el desempeño laboral de los Servidores Públicos de Agrocalidad Pichincha.

1.7. Hipótesis de la Investigación

El estilo de liderazgo de la Coordinación del Proceso Desconcentrado de Agrocalidad Pichincha, incide en el desempeño laboral de sus Servidores Públicos.

1.8. Justificación

La presente investigación se justifica, primero porque corresponde a la línea de investigación “optimización del talento humano de la empresa” de la Dirección de Posgrados de la Universidad Tecnológica Equinoccial. Con esta investigación se busca aportar con nuevas experiencias y conocimientos al gran tema del liderazgo.

Por otro lado, la investigadora quien es Servidora de Agrocalidad en el Área de Talento Humano, encuentra este tema de suma importancia para su desarrollo profesional, así como para lograr el fortalecimiento de la Institución.

El saber qué si el liderazgo del Coordinador incide en el desempeño laboral de los Servidores Públicos, nos permitirá plantearnos un modelo de estilo de liderazgo que puede ser replicado en los restantes Procesos Desconcentrados de Agrocalidad en el ámbito nacional e incluso de otras Instituciones incluso privadas.

No se vislumbran posibles limitaciones a la investigación, toda vez que la investigadora labora en el Área de Administración del Talento Humano de AGROCALIDAD, por lo cual tiene acceso a la información pertinente que se requiera.

1.9. Alcance de la Investigación

La presente investigación estudia la incidencia del liderazgo ejercido por la coordinación del Proceso Desconcentrado de Agrocalidad Pichincha en el desempeño de sus colaboradores, los cuales son Servidores Públicos. Todos los Jefes o Responsables de las Áreas del Proceso Pichincha, son evaluados en su estilo de liderazgo y de administración que practican de forma personal. De la misma manera, todos los Servidores Públicos han sido evaluados en su desempeño laboral, lo cual se deberá contrastar con los datos de liderazgo. En una primera instancia será el Proceso Desconcentrado en la Provincia de Pichincha el objeto de estudio.

Los resultados de la Investigación serán compartidos en el ámbito nacional con el objetivo de que se conozca el modelo aplicado.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. EL Liderazgo

2.1.1. Antecedentes sobre Liderazgo

Existe diversidad de teorías y definiciones de liderazgo desarrolladas por una variedad de autores de múltiples materias. En el presente estudio se consideran algunas definiciones que según nuestra opinión son las que mejor expresan el significado de Liderazgo, a continuación se muestran algunas:

Según *Sikula* (2009), el liderazgo es un proceso administrativo que implica la dirección de los asuntos y acciones de otros. Es un proceso de comportamiento desarrollado por los “jefes” los cuales son seres humanos que guían los esfuerzos de otros seres humanos.

Como dice el escritor *Kotler* (2009), es el proceso de llevar a un grupo en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no restringidos. Un liderazgo efectivo lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo para el grupo.

El Diccionario de la Lengua Española, define al liderazgo como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

Según la escritora *Buznego* (2008), da una breve reseña de lo que es el liderazgo:

Por otra parte, teniendo claro los conceptos ya definidos, consideraremos ahora al jefe de una institución como su líder, tomando en cuenta, que de igual forma existe una diferencia entre un jefe (administración, supervisor o director) y un líder en sí. En consecuencia, veremos los tipos de liderazgo en una jefatura, denominado también, estilos de dirección.(pág. 27)

En base a las definiciones establecidas por los autores anteriormente se puede resumir que el liderazgo es la conducción o la guía de dichos grupos político.

A continuación es necesario establecer los cuatro elementos de liderazgo, *Kotler*(2009), menciona los siguientes:

- Involucran a otras personas, a los empleados o seguidores.
- Determinan distribuciones irregulares del poder. Por lo general el líder tiene mayor poder aunque los subordinados le pueden dar forma a este.
- El líder usa el poder para determinar la conducta de los subordinados.
- El liderazgo es una cuestión de valores.(pág. 198)

Aunque el liderazgo involucra actividades de carácter administrativo, no debe confundirse liderazgo con administración. Un buen administrador no necesariamente puede poseer capacidad para motivar. Las organizaciones actuales tienden a buscar gerentes que sean buenos administradores y además capaces de motivar a sus empleados.

“La importancia del liderazgo radica en que es la base para poder guiar una organización; La supervivencia de esta depende de la capacidad del líder para llevar a cabo las metas de esta; La organización puede poseer una buena planificación pero sucumbir ante la falta de liderazgo y por último aunque la organización carezca de planificación puede sobrevivir gracias a la presencia de un buen líder”. (*Clerc, Saldivia, & Serrano, 2010*).

También es adecuado definir a un líder, *Jackson*(2012) expresa que:

“El término de líder dentro de una organización debe entenderse en el contexto de que las organizaciones, requieren de personas que dadas sus cualidades innatas aprendidas sean capaces de dirigir a un grupo y conseguir metas fijadas en común”. (pág. 96).

Además menciona que debe poseer las siguientes habilidades:

“Demuestra destrezas para dirigir la actividad de grupo, tiene autoridad y se gana el respeto de los demás. Es capaz de forjar un equipo efectivo, hace participar a todos los miembros del equipo y de cada concejo y ayuda”. (pág.155)

Para la autora *Buznego* (2008), el líder nace, pero debe desarrollar habilidades y herramientas que se consiguen con el proceso de aprendizaje. Es el carisma con el que se nace.

2.1.2. Definición, Diferencias y Funciones del Líder y el Directivo

La dirección y el liderazgo son un proceso en el que cada uno responde a sus propias funciones, sin embargo ambos son complementarios, holísticos, sistémicos e integradores, necesarios juntos para el desarrollo y desempeño empresarial.

En cambio, *Lord y Maher* (1991) sostienen que el liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los otros.

Eden y Leviatan (1975), indican que actualmente las teorías acerca del liderazgo señalan acerca de cómo los líderes deben ser para considerarlos como tales y lo que se espera de ellos.

Algunos investigadores han definido al liderazgo y la administración como dos procesos en el que ninguno incluye al otro, pero que a veces pueden ser complementarios y en ocasiones también resultan incompatibles.

BurtNanus (1994), escribe:

"Las tareas y las funciones de los líderes son diferentes de las de los managers, como también lo son sus perspectivas, aptitudes, evaluaciones de éxito y funciones dentro de la organización. En numerosos casos, el liderazgo es un trabajo de tiempo completo, y quienes tratan de ser managers y líderes al mismo tiempo tienen dificultades para realizar ambas tarea en forma eficaz" (pág. 41)

P. Crosby (1996) señala: “Los gerentes y los ejecutivos no necesariamente son líderes”, y es verdad, según conceptos de los estudiosos del liderazgo existen diferencias entre unos y otros.

Caroselli (2002), en sintonía con este enfoque, precisa: “Mientras un directivo trabaja para alcanzar las metas de la organización, la función del líder consiste en definir nuevos objetivos, revisar y reciclar los antiguos o emprender nuevas líneas de actuación”(pág. 3)

Algunos escritores consideran que el liderazgo forma parte, entre otras, de las responsabilidades del gerente. *Davis y Newstrom* (2003) afirman que “El liderazgo es una parte importante de la administración, pero no es la única”. (pág.194). Además de liderar, señala “los gerentes también planean actividades, organizan estructuras y controlan recursos”

Se puede decir que todos, tanto líderes como seguidores, poseen un guión o estereotipo sobre cuáles deben ser las conductas esperadas de una persona para ser considerada líder (*Wofford, Wodwin & Wittington*, 1998).

Dice *P. Crosby*, (1996) “Los verdaderos líderes de una organización pueden no tener títulos en la puerta de su oficina”. Mucha gente piensa que el líder es quien cumple una función administrativa de autoridad, y que debe estar siempre al frente de toda situación y de las demás personas. Sin embargo, el líder no siempre se encuentra al frente, puede estar en el medio y muchas veces detrás.

J. Kotter (1991) apunta “El liderazgo complementa la Dirección: no la sustituye.” Es obvio que la planificación, organización, mando y control son las tareas de la dirección, pero para desarrollar una visión de futuro, la misión, las estrategias, hace falta líderes que promuevan motivación, carisma, originalidad, dinamismo, creatividad.

Es evidente que las organizaciones ganarían si en cada directivo hubiera un líder, como dice *J. Kotter* (1991):

“Por supuesto, no todo el mundo puede destacarse simultáneamente en el liderazgo y en la dirección. Algunas personas están capacitadas para convertirse en excelentes directores, pero no en carismáticos líderes. Otras tienen un gran potencial de liderazgo, pero, por diversos motivos, les resulta difícil convertirse en directores fuertes. Las empresas eficaces valoran ambas clases de personas y se esfuerzan en incorporarlas en sus equipos. Pero cuando se trata de preparar personas para cargos ejecutivos, tales empresas hacen caso omiso, y con razón, de la reciente literatura en la que dice que las personas no pueden dirigir y además liderar.”

2.1.3. Definición de Liderazgo

El liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona, el líder y sus seguidores. Además coinciden en que este proceso de influencia puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, por percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cuál ocurre dicho proceso. (*Antonakis, Cianciolo y Sternberg, 2004*).

2.1.4. Características del Líder

A lo largo del tiempo, la descripción y caracterización de un líder ha dependido de muchos factores, entre ellos de los autores o investigadores. En cada época se ha pretendido describir el liderazgo, se han desarrollado teorías muchas de las cuales no han sido investigadas todavía. Sujetos ideales no existen. Siempre encontraremos imperfecciones en el ser humano pero si podemos aspirar un ideal y comparar frente a él a quienes creemos son líderes. Debemos saber que no hay liderazgo negativo, más bien son los fines los que pueden y deben ser calificados como positivos o negativos. El liderazgo en sí siempre será positivo. Sin embargo una compilación de dichas características ideales, serían las siguientes:

Tabla 1. Características del Líder

Característica	Significado
Autoconfianza	Seguridad en sus actos, en base en sus conocimientos, experiencia, etc., con independencia de factores externos
Entusiasmo	Actitud que denota empuje, empeño y las ganas que pone el líder en cada una de sus acciones al frente del grupo. Por lo general, el líder tiene un contagioso entusiasmo y gran maestría para contestar cualquier crítica con aseveraciones aparentemente fundamentadas.
Coraje	Valentía frente a cierto tipo de acciones que son nuevas o de las cuales no se conoce su resultado cierto, sin que esto signifique no ser cauto.
Carisma	Fuerza para atraer al grupo o ganarse su confianza por su sola forma de ser. También se define como la habilidad y destreza para mostrarse como un triunfador
Optimismo	Confianza razonable de obtener recompensa por el trabajo realizado, basado en su propia capacidad y la del grupo de trabajo.
Perseverancia	Ser constante e insistente en los asuntos propios y del equipo que le rodea. Búsqueda de logros personales y del grupo.
Credibilidad	Mostrar, en todo tiempo y a todos, la capacidad de hacer lo que predica. Es coherencia de vida, transparencia, honestidad que se manifiesta a lo largo del tiempo.
Habilidad para organizar y planificar	Capacidad de prever o anticiparse al futuro y saber delegar responsabilidades dentro del grupo en el cual desarrolla sus actividades. También es la habilidad para obtener o dar colaboración, ya que puede implicar el éxito o fracaso del emprendimiento.
Visión de futuro	Proyecta la realidad a un futuro deseado. Logra un ambiente motivacional en su medio. El liderazgo comienza cuando surge una visión. Cuando un grupo se encuentra bajo la dirección de una persona que no posee visión, aparecerá como resultado la confusión y el desorden. Este principio es la clave para comprender el liderazgo. Sin una visión estratégica, un individuo no puede convertirse en un dirigente; será sólo una imitación. El líder es por excelencia aquel actor capaz de sintetizar una visión de cierto estado de cosas futuros o sueños al cual parece deseable aspirar". Las visiones son productos de la intuición. Una visión es una imagen clara de lo que el dirigente espera que realice o llegue a ser su grupo. Cuando se trabaja con una visión, se ven por adelantado sus resultados. Ahora bien, una visión no se hará nunca realidad a menos que se prepare un programa de metas, ajustables según los cambios que se produzcan, cuyo cumplimiento conduzca a la realización de la visión, una imagen de existencia relativamente larga en el tiempo. (Regla Ileana, 1999)
Ser inconforme	No le bastan los triunfos actuales ni vive del pasado ni de glorias anteriores. Su deseo es alcanzar nuevos retos. Su vida merece continuos y mejores logros.
Ser muy realista.	Pisar el suelo. Es bueno soñar o tener ideales, pero el verdadero líder sabe ubicarse en la realidad para proyectar sus actividades con éxito potencial. No se basa en suposiciones sino en hechos concretos.
Ser proactivo	No espera que las cosas vengan por correo ni que otros le den haciendo lo que es su responsabilidad. El verdadero líder busca ser protagonista, le gusta el cambio, es innovador.
Saber delegar	No es capaz de hacerlo solo todo. Sabe que es un mito lo del Llanero Solitario o Rambo. Necesita del trabajo en equipo. Sabe que solo así alcanza mejores logros pero debe dejar orgullos y ambiciones personales para lograrlo.
Ser motivador	El principio es que nadie motiva a nadie. La motivación es algo intrínseco, propio del individuo y esto es encontrar el motivo para actuar, para hacer. Son las necesidades satisfechas en su ser que le motivan a toda persona y el líder debe facilitar y promover dicha satisfacción.
Saber escuchar	El verdadero líder no es el que da órdenes o el que más habla sino más bien el que sabe escuchar

Fuente: La presente investigación

Elaborado por: La Investigadora

Tabla 2. Características de los Líderes enfocados a los Principios

Característica	Significado
1. Continuo aprendizaje	Buscar entrenamiento, tomar clases, escuchar, preguntar
2. Orientación al servicio	Ver la vida como una misión, no como una "carrera"
3. Radiar energía positiva	Mostrarse entusiasta, optimista, positivo, esperanzado
4. Creer en otros	No exagerar sobre las conductas negativas, no etiquetar, no crear estereotipos, no crear prejuicios
5. Seguir una vida balanceada	Moderado, "sabio", sensible, simple, directo, no manipulador, activo físicamente, activo socialmente, bien leído. No fanático, no mártir, no adicto. Sentirse realmente bien por el éxito de otros
6. Vivir la vida como una aventura	Alguien que "saborea" la vida
7. Sinergia	Trabajar inteligentemente, eficaz y eficiente, integrar, catalizar el cambio
8. Compromiso en lo físico, mental, emocional; ejercicio en lo espiritual y en la continua renovación	Comprometerse en aerobics. Gustar de la lectura, la escritura, la solución creativa de problemas. Emocional pero paciente. Escuchar con empatía. Mostrar amor incondicional. Orar, meditar

Fuente: Stephen R. Covey, 1993. El liderazgo centrado en principios, Editorial Paidós, México.
Elaborado por: La Investigadora

2.1.5. Tendencias del Liderazgo

2.1.5.1. Liderazgo Visionario

A pesar de que el término *visión* se asocia a menudo con el liderazgo carismático, el líder visionario va más allá del carisma, pues consiste en la capacidad de crear y plantear una visión realista, creíble y atractiva del futuro, que implique un desarrollo y mejoramiento de la situación actual para una organización o para alguna unidad de la misma, posee tal poder para infundir energía que, en efecto, representa un salto hacia el futuro al convocar las habilidades, talentos y recursos necesarios para hacerla realidad. (*Robbins, 2000*).

2.1.5.2. El Liderazgo Transaccional

Esta tendencia identifica la necesidad de los subordinados para cumplir sus objetivos, aclarar funciones y tareas, instaurar una estructura organizacional, premiar al desempeño y tomar en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. Trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con toda eficiencia y eficacia.

Bass, B. (1990) plantea que las características de los líderes transaccionales son:

- Recompensa contingente: Contrata el intercambio de recompensas por esfuerzo, promete recompensas por buen rendimiento, reconoce logros.
- Administración por excepción (activo): Controla y busca que no existan desviaciones que se alejen de las reglas y las normas, toma medidas correctivas.
- Administración por excepción (pasivo): Sólo interviene cuando no se satisfacen los estándares.
- Laissez –Faire (dejar hacer): Abdica a las responsabilidades, evita tomar decisiones.

Burns, J., (1978) plantea que “las relaciones de la mayoría de los líderes con los seguidores son las propias de una transacción contractual guiada por un frío análisis coste-beneficio. Los líderes se acercan a los segundos intercambiando unas cosas por otras. Comercian, como los buenos fenicios, puestos de trabajo por votos, subsidios por contribuciones a las campañas políticas.

Bass (1985); Bass y Riggio (2006); y, Burns (1978), indican que los comportamientos del liderazgo transaccional y del transformacional, no son excluyentes entre sí, de hecho pueden presentarse simultáneamente en las prácticas directivas sin afectar un estilo de liderazgo característico.

El papel del líder transaccional, está más acorde con los modelos tradicionales de cambio planificado, en el que los líderes planean y generan las estrategias para garantizar el cumplimiento de los procesos que llevarán al resultado deseado. Para

ello, un estilo instruccional y directivo puede ser más funcional. Así mismo, desde los paradigmas tradicionales, premiar los comportamientos esperados es usual cuando el cambio está orientado hacia la búsqueda de la eficiencia mediante la reducción máxima del riesgo, lo cual se refuerza a través del reconocimiento a las personas cuando se logran las metas pre establecidas por el líder, característica fundamental de este tipo de liderazgo (Bass, 1985), pues la dinámica de la relación líder - seguidor dentro del liderazgo transaccional implica un intercambio explícito o una negociación implícita entre unos y otros (*Den Hartog, Van Muijen y Koopman* , 1997).

Esta forma de asumir el cambio puede resultar insuficiente en la actualidad, en cuanto ofrece una visión fragmentada de la organización, en la que se desconocen todos los factores involucrados, de manera directa e indirecta con el cambio. El liderazgo transaccional se concentra principalmente en motivar a los trabajadores a través de una relación mediada por la posición que se tienen dentro de la organización (jefes a subordinados), se fundamenta en comportamientos contingentes basados en la claridad de las tareas que según sus resultados serán premiadas o castigadas (*Bass, 1985; Bass y Avolio, 1994; Bass y Riggio, 2006*).

Para ampliar estos conceptos es necesario el entendimiento de cada uno de estos estilos, por lo cual el modelo de liderazgo transaccional propone que los seguidores son motivados mediante recompensas y castigos.

El liderazgo transaccional, que implica la motivación y dirección de seguidores se basa en apelar a sus propios intereses. El seguidor del líder transaccional es un individuo racional, motivado por el dinero y otros beneficios o recompensas, cuyo comportamiento es predecible. Los líderes transaccionales deben entender que los subordinados trabajan mejor solos, por lo tanto deben tener una postura indiferente.

En tanto que el Liderazgo transformador ocurre cuando una o más personas se comprometen con otras de tal forma que el líder y los seguidores se eleven mutuamente a altos niveles de motivación y moralidad. Sus propósitos se fusionan,

se hacen mutuos. Las bases de poder se unen en un apoyo y respaldo mutuo para lograr un propósito común.

Este estilo trata de transformar una organización impersonalizada de individuos diferentes en una institución de personas que se sientan comprometidos con el logro de las metas. Individuos que se identifiquen con la organización y perciban su trabajo dentro de ésta como algo significativo y constructivo en sus vidas. (*Robbins, 2000*).

2.1.5.3. El Liderazgo Transformacional

Burns, J., (1978) define liderazgo “como el proceso por el cual líderes inducen y animan a los seguidores a conseguir ciertos objetivos que encarnan los valores y las motivaciones, necesidades y expectativas de las dos partes implicadas, líderes y seguidores. La relación que les une no tiene únicamente como base el poder, sino que se sustenta en la reciprocidad mutua de las verdaderas necesidades que han de ser atendidas.

Leithwood, Mascall y Strauss (2009), comentan que está orientado a la participación de todos los grupos humanos en la organización, centrándose en adjudicar significado a la tarea. Con este liderazgo transformacional se estimula la conciencia de los trabajadores, quienes son dirigidos para aceptar y comprometerse con el alcance de la misión enunciada en la organización. Por tanto, el mismo tiende a motivar así como cambiar a las personas a actuar por encima de sus propias exigencias; produciendo cambios en los grupos y en las organizaciones.

En este orden de ideas, los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión para conducir a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, creando según *Bass y Avolio* (2006), un efecto multiplicador, el cual impulsa tanto el desarrollo de cada individuo, como la

transformación del colectivo, a través de sus características como líder, los estilos de liderazgo transformacional y la valoración de las variables de resultado.

Cabe mencionar que un gerente ineficaz puede comprometer el progreso de las organizaciones, por lo cual en el liderazgo transformacional, un punto esencial es el logro de las metas de la organización, por ello la actividad gerencial es enfocada considerando la dirección de las actividades, la conducción de procesos, la motivación inspiracional, para lograr la conjunción de todos los miembros de la empresa centrados en aquello deseado y el camino a futuro. *Bass y Avolio (2006)*, afirman que el líder eficaz desde la perspectiva transformacional comprende el rumbo de la organización y aplica su orientación a futuro para el logro de los objetivos.

Bajo estas consideraciones, las consecuencias de un liderazgo ineficaz son expuestas por Martínez y Barquero (2008), quienes afirman que un líder que no sea carismático, afectará el comportamiento de los grupos a su cargo, quienes no lo reconocerán como línea de mando ajustada a sus propósitos de desarrollo.

De igual forma, un estilo de liderazgo no adaptado a las condiciones o exigencias organizacionales, limita las posibilidades de cumplir con las metas trazadas, así como también minimiza el desempeño de los trabajadores, pues usualmente conlleva a una visión parcial de la organización, sesgando sus necesidades y requerimientos de desarrollo sostenido.

Al respecto expone Novoa (2006) que la aplicación del liderazgo transformacional es un elemento de interés para las organizaciones públicas, en tanto su problemática actual se centra en encontrar la forma de gerenciar en un contexto exigente y complejo, que impone desafíos en orden a construir una cultura de gestión pública, cuya capacidad básica sean las competencias de las personas, en todos los niveles operativos.

2.1.5.4.1. Factores del Liderazgo Transformacional

Los factores del liderazgo organizacional, aluden a un conjunto de elementos necesarios para lograr la configuración e implementación del mismo en el ambiente institucional. En cuanto a los factores del liderazgo transformacional, *Bass y Avolio* (2006) incluyen los siguientes:

a. Estimulación Intelectual.

La estimulación intelectual ayuda a los seguidores a cuestionarse así como a generar soluciones más creativas a los problemas. *Bass y Avolio* (2006) indican que el líder transformacional empodera a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades intelectuales, incitando la reflexión, creación, o nuevas ideas y soluciones ante las situaciones de conflicto organizacional.

El líder transformador es intelectual en la medida que contribuye a fomentar los esfuerzos de los seguidores para lograr sean innovadores y creativos. Dentro de este marco de referencia, *Bass y Riggio* (2006) agregan que el líder transformacional estimula intelectualmente a los seguidores, conllevándoles a cuestionar sus propias ideas, adquiriendo novedosos paradigmas para replantear conceptos y formas de actuación. Este líder presenta supuestos, replantea problemas, enfrenta a situaciones así como evita la crítica pública para corregir los errores individuales que surgen.

En el criterio de *Leithwood, Mascall y Strauss* (2009), este líder estimula a sus seguidores para aplicar su intelecto para la solución de problemas, genera retos constantemente para buscar nuevas maneras de operar y accionar al desligarse de los conocimientos anteriores y vincularse a nuevas acciones.

b. Motivación/ Inspiración.

Este líder convence a sus seguidores, alienta un amplio rango de intereses y se interesa en iniciar objetivos comunes. *Bass y Avolio (2006)* plantean que este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, inspirando el logro de esfuerzos extras para lograr los objetivos planteados.

El líder transformador es inspirador, motiva y estimula a todos los que le rodean. Despierta un espíritu de equipo, denota compromiso con las metas así como con la visión, la cual es compartida. En la opinión de *Bass y Riggio (2006)*, el líder transformacional motiva a la actuación con optimismo, entusiasmo e implicación en la idea centro como organización y como visión de futuro.

Estos líderes son considerados motivadores del equipo de trabajo, siendo reconocidos como ejemplos a seguir. Para *Velásquez (2006)*, tiene la capacidad de motivar los cambios en las expectativas del grupo para impulsarlos a la solución de los problemas organizacionales para actuar en función de ser resueltos.

c. Consideración Individual

El líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte. *Bass y Avolio (2006)*, aseveran que en esta dimensión se incluyen el cuidado, empatía, competencia para proveer retos y oportunidades para los otros.

Ahora bien, *Velásquez (2006)* agrega que el líder transformacional conoce las necesidades específicas de cada uno de sus seguidores, siendo un facilitador, prestando atención personal, trata a cada empleado de manera individual, dirige y aconseja, manteniendo como una meta la consideración individual de cada uno de los trabajadores.

Por su parte, Lerma (2007) afirma que el líder presta atención a las necesidades individuales de logro así como de crecimiento de cada uno de sus seguidores, determinando las necesidades y fortalezas; contribuyendo para que cada trabajador asuma sus responsabilidades para su propio desarrollo.

En este contexto de consideración individual se enfocan como colegas tanto el líder como el seguidor. Opinan *Leithwood, Mascal y Strauss* (2009) que el líder transformador es individualista al abordar a sus seguidores, buscando alcanzar logros y crecimiento en cada uno de ellos, dentro de sus posibilidades.

El líder transformacional crea oportunidades de aprendizaje, establece un clima de apoyo, demuestra aceptación de las diferencias individuales y propicia una comunicación bidireccional.

El líder actúa con cada seguidor de manera personalizada, le escucha, delega tareas e identifica las necesidades de apoyo adicional; todo ello en un ambiente cómodo, fluido, así como de confianza, de modo que el seguidor no siente que es supervisado. De igual forma, los autores antes mencionados agregan que el líder transformacional le da importancia a cada uno de sus seguidores, y por ende se vincula con cada uno de ellos, recuerda conversaciones previas, está pendiente del interés individual y lo enfoca de manera integral.

d. Influencia Idealizada.

La consideración individual trata a cada seguidor individualmente, además le proporciona apoyo, entrenamiento, oportunidades de mejora; el líder se gana el respeto así como la confianza de sus seguidores. Promueve una profunda identificación con sus seguidores y establece altos niveles de conducta moral y ética. Respecto a ello, *Bass y Avolio* (2006) sostienen que el líder transformacional ejerce una influencia idealizada lo cual implica que dan sentido de propósito a sus seguidores.

Para *Leithwood, Mascall y Strauss* (2009), el líder transformacional ejerce su influencia a través del logro de relaciones basadas en el respeto y confianza en los seguidores, provee las bases para aceptar cambios radicales así como en la forma en que los individuos y las organizaciones operan, generando influencia sobre el personal.

Opinan *Bass y Riggio* (2006) que el líder transformador es influyente, genera ideales de actuación, es modelo de los seguidores, es respetado, admirado y sobre todo considerado confiable, porque es consistente más que arbitrario. Se puede contar con él o ella para hacer lo correcto, demostrando altos estándares de conducta moral y ética. Este líder evita utilizar el poder para obtener ganancia personal.

e. Tolerancia Psicológica.

Para fomentar la tolerancia, el líder transformacional utiliza el sentido del humor para resolver situaciones conflictivas en aspectos de la relación humana y laboral. También lo emplea para apuntar así como corregir las equivocaciones, para resolver conflictos, incluso para manejar momentos difíciles. *Bass y Avolio* (2006) exponen que la tolerancia psicológica refiere al grado en el cual se estimula a los trabajadores a ventilar en forma abierta los conflictos y críticas.

Siguiendo en esta temática, *Bass y Riggio* (2006) agregan que, coherentemente con el modelo, el líder transformacional debe tener la capacidad de tolerar los errores de los demás, utilizando los propios para mejorar, tratar sin dramas los problemas más complejos, ser tolerante, en fin, estimular el sentido del humor para generar ambientes agradables facilitadores del abordaje efectivo de innumerables problemas y conflictos.

Es necesaria la estimulación intelectual, a los fines de procurar el mayor provecho posible de las actividades realizadas, así como lograr la motivación e inspiración necesaria para una ejecución adecuada.

De igual forma, los planteamientos antes mencionados conducen a afirmar la existencia de diversos factores que configuran el liderazgo transformacional, los cuales impulsan la conducta de los líderes hacia los objetivos propuestos.

A los efectos de este estudio, interesan los planteamientos propuestos por la teoría de *Bass y Avolio* (2006), los cuales incluyen la consideración individual, estimulación intelectual, motivación/Inspiración, influencia idealizada y tolerancia psicológica.

Mientras los líderes transformacionales tienen la habilidad de cambiar la perspectiva de sus colaboradores, motivar e inspirar (*Burns, 1978*), los líderes transaccionales premian a los subordinados por cumplir con las orientaciones dadas (*Bass, 1985; Bass y Riggio, 2006; Burns, 1978*), estos últimos, más acordes con la visión tradicional del cambio.

Finalmente, a diferencia de los líderes transaccionales que reconocen la importancia de la cultura organizacional para estimular la innovación como parte de un cambio continuo, los líderes transformacionales modifican la cultura promoviendo el compromiso, la lealtad y la motivación hacia la innovación a nivel individual y grupal. Ellos logran promover ambientes para la innovación a través de la interpretación de los símbolos y la cultura organizacional (*Jaskyte, 2004; Martins y Martins, 2002*).

2.1.6. Componentes del Liderazgo

De acuerdo con *Koontz y Reihitvh* (1991), se proponen cuatro componentes de liderazgo:

A. El Poder

Es la capacidad del individuo o grupo de individuos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos.

Este se divide en:

- Legítimo
- Referente
- De recompensa
- De Coacción.

B. Comprensión Fundamental de las Personas

Es muy diferente el tener los conocimientos de las teorías de motivación, de los tipos de técnicas motivadores y la naturaleza de un sistema de motivación, al llevar a la práctica esos conocimientos aplicándolos a las apersonas y las situaciones

C. Inspirar a los seguidores para que apliquen todas sus capacidades en un Proyecto

Poseer una simpatía y magnetismo tales que susciten en sus seguidores lealtad, devoción y un intenso deseo de promover sus anhelos. Ésta no es cuestión de satisfacción de necesidades; lo es, más bien, de que la gente ofrezca su apoyo desinteresado a su líder.

2.1.7. Estilos de Liderazgo

En 1939, el famoso científico alemán *Kurt Lewin*, profesor de la Universidad de Berlín y también de la Universidad de *Iowa*, dirigió a un grupo de científicos norteamericanos en uno de sus mayores experimentos en el área psicosocial, el cual explicó de qué manera es condicionado el comportamiento de los individuos según el estilo de liderazgo con el que se les dirija. Dicho estudio permitió identificar tres estilos básicos: autocrático, democrático y *laissez faire*.

Dentro del conjunto de personas que integran una organización, es preciso reconocer el rol protagónico que cumplen los responsables de la dirección del personal. A quien se le conoce como jefe, gerente, administrador o director.

Es este profesional, quien con su conocimiento, motivación, compromiso, actitudes y valores, sabrá guiar adecuadamente al personal bajo su cargo y obtendrá los resultados esperados por la organización.

Una característica fundamental de esta persona es que no sólo debe ser un jefe, sino un líder que “sea capaz de conducir e integrar el esfuerzo de los demás para lograr que se cumplan adecuadamente los objetivos y metas de trabajo” (Ministerio de Salud del Perú, 2004, pág. 36).

Un líder que desea cumplir con los objetivos y metas de la institución se caracteriza por:

- Introducir cambios positivos y fijar la dirección de los mismos, sin perder de vista la misión, visión y objetivos de la institución.
- Tener la habilidad necesaria para preparar y motivar a la gente que labora con él.
- Tener un deseo indeleble de mejorar.
- Ser realista, creativo, proactivo y estar comprometido con la institución.
- Tener una visión del futuro.
- Tener el don de saber escuchar a sus clientes externos, internos y proveedores.
- Tener el deseo de superación constante.
- Mantener una conducta ética que le muestre como ejemplo.
- Ser entusiasta y tener la facilidad de contagiar a los demás de energía.
- No desanimarse, ni dejarse vencer por los obstáculos.

2.1.7.1. Liderazgo Autocrático

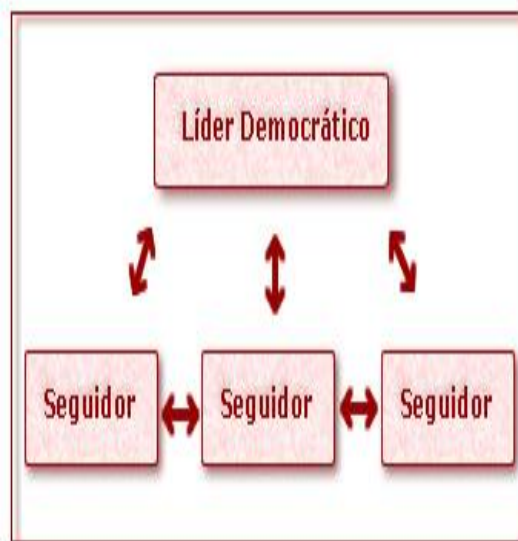


Impone y espera cumplimiento, es dogmático y seguro y conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castigos. Para este estilo, la gran motivación es la productividad ya que una de sus principales características es una excesiva orientación hacia la tarea, ya que se cree que esta es la única

finalidad del grupo. Enfatiza en la eficacia al tratar de disponer todos los elementos, de manera que los individuos no desvíen la atención de su labor.

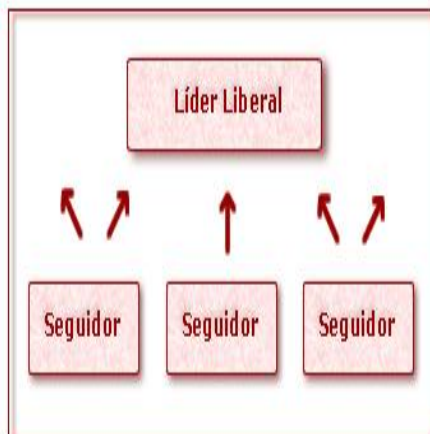
2.1.7.2. Liderazgo Democrático o Participativo

Consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables y alienta su participación. Este tipo de líder va desde la persona que no emprende ninguna acción sin el concurso de sus subordinados hasta que haya otra que toma decisiones por sí sola, pero antes consulta a sus subordinados.



Para este estilo de liderazgo, tanto el proceso como la meta son coyunturales, y no pueden estar separados. *Doyle y Doyle*, (2005) señalan que "procesos democráticos no justifican nunca fines no democráticos".

2.1.7.3. Liderazgo Liberal o “laissez-faire”o de Rienda Suelta



Hace un uso muy reducido de su poder, en caso de usarlo, ya que les concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Estos líderes dependen en gran medida de sus subordinados para el establecimiento de sus propias metas y de los medios para alcanzarlas y conciben su función como de apoyo a las operaciones de sus seguidores mediante el suministro de

información a éstos, y su actuación fundamentalmente como contacto con el ámbito externo del grupo. Este estilo de liderazgo, no se encuentra comprometido con la organización ya maneja las cosas muy liberalmente, deja hacer (laissez faire). El liderazgo no aparece cuando se le necesita; evita implicarse y asumir posiciones.

2.1.8. Los Cuatro Roles de Liderazgo

Covey, S. (1991) señala que el liderazgo centrado en principios está compuesto de cuatro roles específicos: modelar, encontrar caminos, alinear y facultar.

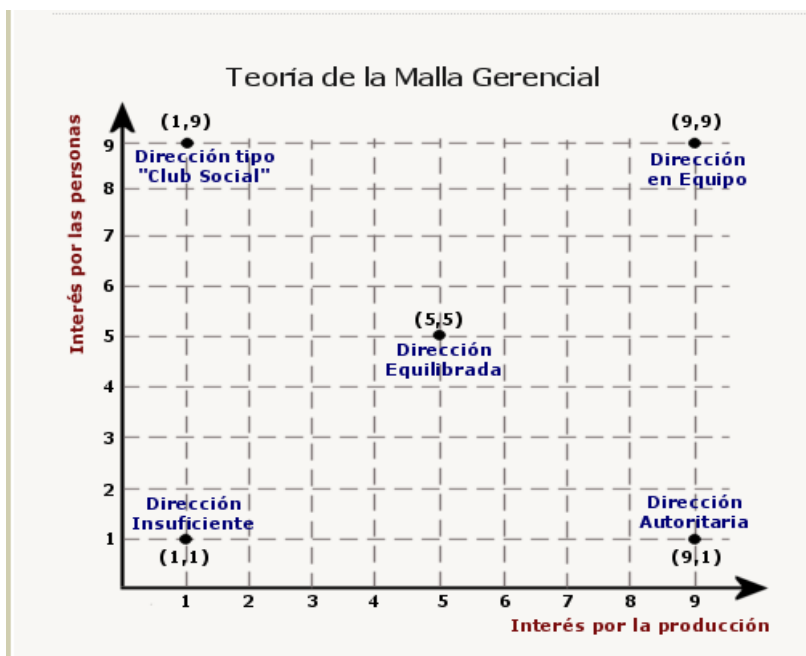
- **Modelar:** Cuando el carácter y la competencia del líder están basados en principios sólidos y se traducen en acciones, ese líder se convierte en un modelo de liderazgo en quien los demás llegan a confiar y eligen seguirlo. Modelar el liderazgo centrado en principios se vuelve entonces en el rol principal del liderazgo.
- **Encontrar Caminos:** Identifican nuevas oportunidades, ayudan a crear visión, desarrollar misión y fortalecer valores compartidos, e identifican el camino estratégico de una organización. Estos líderes representan un espíritu de investigación, descubrimiento, aventura y creatividad. Logran nuevas posibilidades, nuevos territorios que otros pueden seguir.

- **Alinear:** Después de definir el camino, los líderes deben aclararlo y hacerlo alcanzable, alineando los sistemas y la estructura de la organización con dicho camino. Cuando el personal y las organizaciones se concentran en principios de alineación, estarán mejor preparados para sacar ventaja de los retos y las oportunidades que están por venir en un mundo de cambio constante.
- **Facultad:** Los líderes centrados en principios saben que los demás, sus colaboradores o seguidores pueden aportar con sus creencias, formación, conocimientos y que se les debe facilitar que generen sus propios procesos. Esto libera la energía sinérgica y creativa de todos en la organización. Los resultados incluyen mejora en los procesos y la productividad, la gente se emociona por sus oportunidades y por una organización progresiva y exitosa.

2.1.9. Grid Gerencial

El *Grid Gerencial*, de *Robert Blake y Jane Mounton*, es uno de los enfoques más conocidos de los estilos de liderazgo, también llamado como *Rejilla Gerencial* o *Malla Administrativa*. Con base en investigaciones previas en las que se demostró la importancia de que los administradores pongan interés tanto en la producción como en las personas. Se usa como medio para la capacitación de los administradores y la identificación de varias combinaciones de estilos de liderazgo.

Ilustración 1: Malla Gerencial



Fuente: Teoría de Liderazgo de *Blake y Mouton*
 Autor: liderazgodeblakeymouton.blogspot.com

Los líderes pueden estar interesados en su propia gente (personal) y también interesados en el trabajo y las tareas que deben ser realizadas. La pregunta es ¿cuánta atención los líderes deben prestar a las personas (funcionarios) y cuánta atención a las tareas?

Esta teoría propone que debe haber una adhesión absoluta al interés equilibrado y decidido por personas y tareas. *Robert Blake* y *Jane Mouton* proponen que los líderes que se orientan a las personas y tareas tienden de manera intensa a obtener mayor productividad y satisfacción del grupo que los que se preocupan menos por las personas o las tareas.

La rejilla o *grid* gerencial es un dispositivo útil para identificar y clasificar los estilos administrativos, pero no explica por qué un administrador se ubica en una u otra parte de la rejilla. Para determinar la razón se deben observar las causas subyacentes, como son las características de personalidad del líder o de los

seguidores, sus aptitudes y capacitación, el ambiente de la empresa y otros factores situacionales que influyen sobre la forma de actuar de los líderes y sus seguidores

La rejilla o *grid* tiene dos dimensiones: Preocupación por las personas y preocupación por la producción. Como han insistido *Blake y Mouton*, el uso de la frase “preocupación por” tiene la intención de mostrar “cómo” los administradores se preocupan por la producción o “cómo” se preocupan por las personas y no de cosas tales como “cuánta” producción quieren obtener de un grupo.

La “preocupación por la producción” incluye las actitudes del supervisor hacia una amplia variedad de aspectos, como son la calidad de las decisiones de políticas, los procedimientos y procesos, la creatividad de la investigación, la calidad de los servicios del “staff”, la eficiencia del trabajo y el volumen de la producción.

La “preocupación por las personas” se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos tales como el grado de compromiso personal con el logro de las metas, el mantenimiento de la autoestima de los trabajadores, la ubicación de la responsabilidad con base en la confianza más que en la obediencia, crear buenas condiciones de trabajo y mantener relaciones personales satisfactorias.

En opinión de *Blake y Moun-ton*, el enfoque de la rejilla en el liderazgo, en contraste con el situacionalismo, conserva una adhesión constante a "diez principios fundamentales de la conducta humana que parecen decisivos para un liderazgo eficaz"

1. La realización a través de la participación es la motivación que da dirección a la actividad humana y apoya la productividad
2. La comunicación abierta es indispensable para el ejercicio del yo y de la responsabilidad compartida
3. La aceptación de otros como personas capaces de alcanzar los niveles de excelencia favorece la confianza y el respeto
4. La participación compartida en la solución de problemas y en la toma de decisiones estimula la participación y el compromiso activos, la productividad y el pensamiento creativo

5. Los conflictos se resuelven confrontando directamente las causas con conocimiento y acuerdo como base del esfuerzo de cooperación
6. El acuerdo mutuo es el fundamento más fuerte de la supervisión
7. Una interacción eficaz entre el jefe y el subordinado mejora la sinergia
8. La administración se lleva a cabo por objetivos
9. Los miembros de la organización que cooperan son interdependientes en el apoyo mutuo que se dan unos a otros
10. El aprendizaje en la experiencia laboral se realiza mediante la crítica y la retroalimentación

En la aplicación de los principios anteriores, se modifican las tácticas del líder para adaptarse a las situaciones según *Blake y Mouton*, pero en teoría un buen líder siempre alcanza un equilibrio entre las profundas preocupaciones concernientes a los empleados y la producción.

En el *Grid Gerencial* se destacan 5 estilos básicos de liderazgo

- Paternalista, Transformador, Democrático, Burocrático, Autocrático

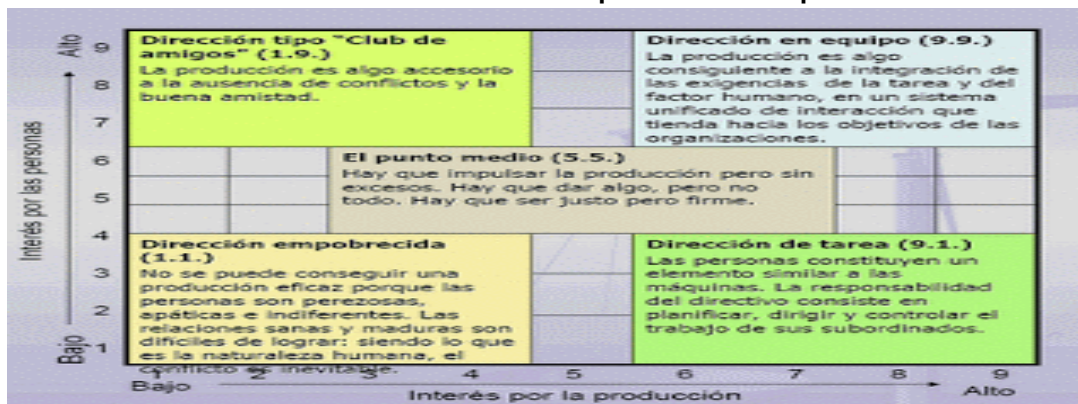
Ilustración 2: Grid Gerencial



Fuente: Test de *Grid Gerencial Mouton y Blake*
Elaborado por: La Investigadora

La teoría de la Rejilla Gerencial o *Grid Gerencial* teoría propone que debe haber una adhesión absoluta al interés equilibrado y decidido por personas y tareas. Robert *Blake* y *Jane Mouton* proponen que los líderes que se orientan a las personas y tareas tienden de manera intensa a obtener mayor productividad.

Ilustración 3: Grid Gerencial: Interés por Personas o por la Producción



Fuente: Test de *Grid Gerencial Mouton y Blake*
Elaborado por: La Investigadora

Ilustración 4: Comportamientos Directivos

COMPORTAMIENTOS DIRECTIVOS	
Comportamientos	Características
9.1 Dirección de tarea	<ul style="list-style-type: none"> El jefe tiene un alto interés en la producción y bajo en las personas, y contempla ambos intereses como incompatibles. Planifica, organiza, dirige y controla; los subordinados se limitan a ejecutar la actividad enteramente planificada. Es un comportamiento marcadamente autoritario, donde la orden y la obediencia son sus dos principales elementos.
1.9 Dirección tipo "Club de amigos"	<ul style="list-style-type: none"> Débil interés hacia la producción y acentuación fuerte de los intereses de los subordinados. La prioridad es que las condiciones de trabajo permitan al personal conseguir sus intereses personales dentro de la actividad laboral. El jefe coloca el bienestar de los subordinados por encima del cumplimiento de los objetivos de la empresa.
1.1 Dirección empobrecida	<ul style="list-style-type: none"> No se puede llamar propiamente dirección, ya que se caracteriza por un fuerte desinterés hacia ambas dimensiones (producción y personas). Es el comportamiento típico de quienes han aceptado su fracaso, pero consiguen mantener su posición por diversos factores, ajenos a la propia eficiencia.

COMPORTAMIENTOS DIRECTIVOS	
Comportamientos	Características
5.5 Dirección en punto medio	<ul style="list-style-type: none"> ■ Se caracteriza por buscar el equilibrio entre ambos intereses. El jefe intenta encontrar un compromiso entre los intereses de la producción y los de los empleados, porque sabe que excederse hacia uno u otro lado provocaría dificultades o con sus subordinados o con sus jefes. ■ Es el estilo de quien prima en ellos la seguridad: no se comprometen, y a la vez, quieren ser efectivos, intentando obtener un rendimiento superior al promedio.
9.9 Dirección en equipo	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sólo es posible si los objetivos personales de los trabajadores son compatibles con los de la empresa, es decir, cuando el jefe puede integrar ambos dentro de la situación laboral en la que se encuentran. ■ En este caso, se consigue un máximo de productividad, pues la realización de los objetivos de la empresa va unida a la consecución de objetivos personales.

Fuente: Test de *Grid Gerencial Mouton y Blake*
 Elaborado por: La Investigadora

La rejilla gerencial presentada por estos autores denota gran interés por la producción y las personas, entendiéndose que la preocupación por la producción incluye actitudes de un supervisor hacia gran variedad de cosas, como la calidad de las decisiones de política, los procedimientos y procesos, la creatividad de la investigación, la calidad de los servicios del *staff*, la eficacia en el trabajo y el volumen de producción. La "preocupación por el personal" casi siempre se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos como el grado de compromiso personal con el logro de metas, el mantenimiento de la autoestima de los trabajadores, la asignación de la responsabilidad con base en la confianza más que en la obediencia, crear buenas condiciones de trabajo y el mantenimiento de relaciones interpersonales satisfactorias.

La llegada de la organización matricial responde en gran medida a la falta de adecuación, por decir lo menos, de los arreglos organizacionales prevalecientes del siglo pasado. Tanto la administración científica, como los principios de la administración, el movimiento de relaciones humanas y la organización burocrática no permitían solucionar los principales dilemas que confrontaban las organizaciones ante una cambiante situación en el contexto.

Teniendo en cuenta su formación como psicólogos, *Robert Blake* y *Jane Mouton* focalizaron su atención en el *management* de la empresa y en particular respecto de las competencias que ellos necesitaban para alcanzar eficiencia organizacional.

Blake y *Mouton* partían del supuesto que la labor gerencial iba mucho más allá de las rutinas diarias implícitas en el rol que le es asignado e incluye otras importantes facetas:

- El gerente puede desarrollar habilidades interpersonales.
- El gerente puede potenciarse a través de la interacción con otros.
- El gerente puede aprender como consecuencia de relacionarse con otros.
- El gerente puede promover el alcance de mayores y mejores objetivos.
- El gerente puede estimular en el personal la creatividad y esfuerzos hacia la innovación.
- El gerente puede generar en el personal energías adicionales promoviendo la experimentación.
- El gerente puede enseñar sus propias competencias.

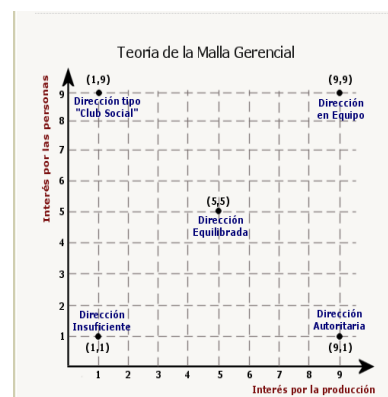


Ilustración 5: Teoría de la Malla (Grid) Gerencial
Fuente: Test Grid Gerencial
Autor: La Investigadora

Como ya se ha mencionado, el interés por la producción no significa que se presta únicamente atención a lo que sucede dentro del área de producción fabril y que el mismo fuera fácilmente cuantificable. Incluye otros factores como por ejemplo el número de nuevos potenciales proveedores, la calidad del servicio, ideas y sugerencias respecto de mejoras, el monto total de ventas, entre otros.

El interés por las personas incluye la consideración prestada a otros, el grado de involucramiento del personal, el respeto de las necesidades individuales del personal, entre otros.

Ahora bien, consideremos que sobre el eje de las "x" tengamos el interés por la producción, marcando distintos grados que van del 1 al 9, donde uno muestra muy

poco interés por la producción y 9 significa el más alto grado de interés por la producción. En el eje de las “y” representamos el interés por las personas, marcando sobre este mismo eje distintos grados que van del 1 al 9, donde 1 muestra muy poco interés por las personas y 9 significa el más alto grado de interés posible por las personas.

Siguiendo a *Blake & Mouton (Blake R, 2003)*, los gerentes en su trabajo diario adoptan distintos tipos de comportamiento cayendo cada uno de ellos en algún lugar dentro de esta matriz gerencial. Pero a efectos de ilustración se simplifica el análisis tomando en cuenta 5 ubicaciones posibles que reflejan distintos estilos gerenciales.

El estilo gerencial 9-1 focaliza prioritariamente en la producción y prescribe exactamente lo que los subordinados deben hacer. Este estilo gerencial tiene muy en cuenta la dirección y control sobre las acciones de los subordinados, con producciones mínimas que deben ser alcanzadas tras controles permanentes. Se precisa tan exactamente lo que otros deben hacer, que, cuando existe algún problema o disfunción o error la conclusión principal es que la culpa del error le corresponde al subordinado. Cualquier tipo de desacuerdo del subordinado con lo que debe hacer, en qué tiempo y bajo que estándares, es considerado prácticamente una subordinación. Este estilo gerencial se caracteriza por operar bajo un juego de suma 0 donde lo que uno gana el otro lo pierde.

Los “méritos” que puedan darse por los resultados alcanzados bajo este estilo gerencial son adjudicados al gerente y consiguientemente, gran parte de los esfuerzos de los subordinados están dirigidos hacia derrotar el sistema (para los subordinados los estándares establecidos solo pueden alcanzarse en el corto plazo o bajo situaciones límites).

La creatividad está más bien orientada a lastimar los resultados y demostrar el fracaso de metas establecidas que no eran alcanzables. Todo tipo de desacuerdos y conflictos se reprimen, se colocan debajo de la alfombra, o se patean para delante,

hasta que el dique revienta. Es muy común encontrar el comportamiento de tipo alienante en los subordinados que se manifiesta en la apatía e indiferencia.

Un estilo gerencial sumamente diferente al 9 – 1 (interés por el trabajo) es el estilo 1 – 9. *Blake & Mouton* denominan a este estilo “gerenciamiento *country club*”. Este estilo de gerenciamiento es el opuesto al anterior sugiriendo que por más “que le pongas medias de seda al chancho va a seguir siendo chancho”.

Los subordinados – bajo este esquema – hacen lo mejor que pueden y hay que comprenderlos. Los errores son puestos debajo de la alfombra y el personal siempre tiene una nueva tarjeta amarilla a través de su secuencia de errores, sin llegar a la tarjeta roja.

El principio de “juntos pero no revueltos” no tiene vigencia dentro de este estilo gerencial, ya que se opera bajo “juntos y revueltos”; todos los problemas de índole personal deben ser tenidos en cuenta por la empresa. La organización no aprende de los errores pues los errores no salen a la superficie y si salieran no se estudiarían para tomar medidas correctivas (son parte de la naturaleza humana que debemos comprender y aceptar). Este estilo gerencial se caracteriza por ser muy bueno en encontrar explicaciones, pues, como los objetivos no se alcanzan se tiene que encontrar algún motivo. Todas las personas pueden andar a ritmos, velocidades y tiempos distintos y la organización tiene que aceptarlos.

El estilo gerencial 1 –1 no es fácil de encontrar en las organizaciones pero sí puede presentarse dentro de una empresa como resultado de la interacción entre un superior y un subordinado. Las organizaciones que no son muy prolijas en cuanto a la relación ingresos y egresos de personal, pueden encontrarse con personas que realizan trabajos de tipo rutinario por mucho tiempo, que han perdido oportunidades de ser promocionados, que hacen tareas por debajo de lo que están realmente capacitados y entrenados pueden albergar este estilo de gerenciamiento entre sus gerentes y supervisores. Los superiores dejan a los subordinados en libertad de

actuar y además al mismo tiempo no aceptan responsabilidad ni responsabilidad por sus acciones y las de su personal.

El estilo gerencial 5 – 5. Se caracteriza por mantenerse dentro de un “feliz término medio” operando con un estilo negociador y donde la entidad tiene una fuerte presencia política. Aprietan las clavijas para alcanzar un mayor nivel de productividad que perciben como que está presente en el corto plazo, y en la medida que el personal empieza a sentir el rigor, el superior comienza a aflojar.

Lo que sucede con este estilo gerencial “en el medio de la nada” es que muy rápidamente los subordinados le toman el tiempo al gerente y aprenden a hacer uso ellos mismos de “un proceso de negociación” que no tiene fin dentro de la organización política. Este estilo de gerenciamiento busca un *standard* medio entre “el premio y el garrote”. La organización bajo este estilo de gerenciamiento comienza a adaptarse al mismo consiguiendo solamente objetivos “medianos” que pueden no ser suficientes para sostener su existencia.

Finalmente tenemos el estilo gerencial 9 – 9 que *Blake & Mouton* denominan “gerenciamiento a través de equipos”, donde se trata de integrar eficazmente a las personas con la producción. Nosotros podemos decir que esto es lo que realmente justifica la misma existencia del gerente ya que si no tuviera que integrar a las personas con las tareas y a estos con la siguiente unidad de análisis, no tendría sentido contar con gerentes dentro de una organización.

A diferencia del enfoque 5 – 5 bajo el 9 – 9 se busca conseguir y adoptar las mejores decisiones y soluciones al nivel de producción más alto posible manteniendo la salud de los participantes organizacionales.

El personal que conoce lo que está a riesgo, es apoyado y recompensado apropiadamente, ya puede operar con un mínimo de dirección y control ya que ha

fijado con anterioridad con su superior los objetivos a alcanzar que deban ser realistas y posibles.

Bajo este enfoque el conflicto es funcional, es decir, ayuda al cambio, eficacia y desarrollo organizacional. Más bien el conflicto es la piedra fundamental sobre la cual se sustentan las mejoras dentro de la empresa, pues motiva a la creatividad y también a la innovación.

Una característica de las conclusiones de *Robert Blake* y *Jane Mouton* es que los enfoques situacionales de liderazgo y de toma de decisiones, no ayudan a la eficiencia corporativa. Para ello muestran que tanto bajo las circunstancias 9-1 o 1-9 – que supuestamente son aplicables bajo ciertas situaciones particulares, se han de presentar muy prontamente perjuicios organizacionales que lastiman la salud y carrera del superior o también el desarrollo de sus propios subordinados, y estas consecuencias disfuncionales no deben dejarse pasar ya que han de tener un impacto muy fuerte dañando la cultura y hábitos organizacionales.

Por lo tanto, para *Blake & Mouton* una vez que se ha identificado un estilo de liderazgo gerencial 9 – 1 o el de 1 – 9, uno debe trabajar con estas personas para ayudarles a desplazar al estilo 9 – 9 en lugar de aceptar que dichos extremos eran funcionales “debido a una situación particular”.

Además los autores de esta teoría han mostrado una vasta evidencia empírica donde las organizaciones han sido más efectivas y al mismo tiempo el grupo gerencial ha tenido una exitosa carrera laboral como resultado de la implementación de su modelo de organización matricial. Es posible que los cambios en el contexto de las empresas que se han suscitado muy fuertemente y en especial en los últimos años del siglo pasado, con el advenimiento de la organización virtual requiera realizar algunas adaptaciones a este modelo que ha sido tan exitoso tanto a nivel individual como organizacional”.(*Butterfield*, 2002)

2.2. Desempeño Laboral

Según el escritor Arias(2011) define al desempeño laboral como: “la utilidad, rendimiento o productividad que una persona puede aportar, en cuanto al cumplimiento de actividades a las cuales se está obligado a ejecutar.”

Según el MRL, en el Manual de Evaluación del Desempeño para el Sector Público, desempeño laboral es:

“Procedimientos que se orientan a evaluar a los servidores públicos, bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto. La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminado a mejorar el servicio al usuario”

Chiavenato (2007), lo define a la evaluación del desempeño como “una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro” (p. 243). En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

También, el Desempeño Laboral se puede definir como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (Araujo y Guerra, 2007).

La definición de desempeño laboral dada por Stoner, (citado en Araujo y Guerra, 2007), afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. Así, se puede notar que esta definición plantea que el desempeño laboral está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Otro concepto es la que utilizan *Milkovich* y *Boudreau* (1994) citado en *Queipo* y *Useche* (2002) quienes mencionan el desempeño laboral como algo ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables

De acuerdo a Hay Group (2006) resulta difícil observar una gestión del desarrollo de personas en una organización si esta no dispone de un proceso de gestión del desempeño sistematizado, asumido por la mayoría de sus profesionales y con consecuencias prácticas en la promoción, retribución y otros subsistemas de la empresa.

La gestión del desempeño laboral no es una herramienta nueva, se considera que había evaluación del desempeño en la dinastía Wei, en la China del año 265 antes de Cristo, para apreciar el trabajo de oficiales en el Imperio (Hay Group, 2006) y que San Ignacio de Loyola creó un sistema sofisticado de informes para reconocer el desempeño de los miembros de la Compañía de Jesús, (*Chiavenato*, 2007), siendo esta una de las claves del desarrollo en su orden y del peso específico que cobró tiempos después en el seno de la iglesia.

A niveles empresariales los primeros trabajos se reportan desde Frederick Taylor. Antes de la Primera Guerra Mundial, Taylor había podido elevar la eficiencia y la productividad de los obreros utilizando una versión de esta herramienta. Las fuerzas armadas dieron un nuevo impulso a la evaluación del desempeño. La puesta en marcha de la *dirección por objetivo* en los años sesentas y los avances en las técnicas de entrevistas dieron a la evaluación del desempeño mayor coherencia. El sistema de gestión del desempeño que hoy se conoce, basado en la comunicación y dialogo continuo *jefe-colaborador*, surge en la década de los setenta y se populariza en los ochenta. (*Chiavenato*, 2007).

Siguiendo a Villareal (1997), “la evaluación del desempeño laboral es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo” (p. 24), así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Para Gutiérrez (2010) la evaluación del desempeño laboral es:

“Un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc. Puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización” (p. 24)

2.2.1. Factores de Desempeño Laboral.

De acuerdo a *Lawler & otros* (1973) citado por *Chiavenato* (2007), los factores que afectan al desempeño del puesto son entre otros: el valor de las recompensas, la percepción de que estas dependen del esfuerzo, el esfuerzo individual, las capacidades de la persona y percepción del papel que desempeñará.

Para un buen desempeño laboral es muy importante que los trabajadores entiendan cuáles son sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que se deben seguir, las políticas que se deben respetar, los objetivos que deben cumplir.

Una buena forma de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores es motivándolos constantemente, y para ello se puede utilizar diferentes técnicas como pueden ser: delegarles una mayor autoridad, darles mayores responsabilidades, recompensar los logros obtenidos, ofrecer un buen clima laboral.

La motivación está presente en todos los aspectos de nuestra vida, las personas necesitan ser apreciadas y valoradas, que sus esfuerzos sean reconocidos y se tiene necesidades que no se satisfacen necesariamente con dinero.

2.2.2. Objetivos de la Evaluación del Desempeño

Chiavenato, (2007), afirma que “La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado”. p.247). De ahí que el trabajador debe recibir la retroalimentación necesaria para modificar el desempeño.

2.2.3 Objetivos Fundamentales de la Evaluación del Desempeño

Según la página <http://hablandopsicologia.wordpress.com/2012/04/11/evaluacion-del-desempeno/>, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases:

- 1) Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.
- 2) Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- 3) Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa y para lograrlo trata de alcanzar objetivos intermedios, Tomando en cuenta la página

<http://admondelpersonal.blogspot.com/2012/02/reclutamiento-seleccion-evaluacion-del.html>,

estos son:

- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- La vinculación de la persona al cargo.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

2.2.4. Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Chiavenato (2007), refiere que “cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad”. (p. 248)

2.2.4.1. Beneficios para el Evaluado

- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.

- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones. (*Chiavenato*, 1998, p. 248).

2.2.4.2. Beneficios para las Autoridades:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje. (*Chiavenato*, 2007, p. 248).

2.2.4.3. Beneficios para la Empresa:

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo:

- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio. (*Chiavenato*, 2007, p. 249).

2.2.5. Ventajas de la Evaluación del Desempeño

Según *Chiavenato* (1998) las ventajas son:

- **Mejora el Desempeño:** Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- **Políticas de Compensación:** La Evaluación del Desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante Evaluaciones de Desempeño.
- **Decisiones de Ubicación:** Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.

- **Necesidades de Capacitación y Desarrollo:** El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- **Planeación y Desarrollo de la Carrera Profesional:** La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- **Imprecisión de la Información:** El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- **Errores en el Diseño de Puesto:** El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- **Desafíos Externos:** En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda. (p. 40-41).

2.2.6. Métodos de Evaluación del Desempeño

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

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

a) Estándares de Desempeño: La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas.

b) Mediciones del Desempeño: Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

c) Elementos Subjetivos del Calificador: Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

1. Los prejuicios personales.
2. Efecto de acontecimientos recientes.
3. Tendencia a la medición central.
4. Efecto de halo o aureola.
5. Interferencia de razones subconscientes.
6. Métodos para reducir las distorsiones.

Las técnicas de evaluación pueden dividirse entre técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro.

2.2.6.1. Métodos de Evaluación Basados en el Desempeño Durante el Pasado

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de hablar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar.

Estos Métodos son según *Chiavenato* (2007):

- 1. Escalas de puntuación:** el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.

2. **Lista de verificación:** requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características, el evaluador suele ser el supervisor Inmediato.
3. **Método de selección forzada:** obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.
4. **Método de registro de acontecimientos críticos:** requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado.
5. **Escalas de calificación conductual:** utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.
6. **Método de verificación de campo:** un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato.
7. **Métodos de evaluación en grupos:** los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.
8. **Método de categorización:** lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor.
9. **Método de distribución forzada:** se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones.
10. **Método de comparación por parejas:** el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.

2.2.7. Evaluación del Desempeño Laboral en el Sector Público

La evaluación del desempeño laboral de los funcionarios del sector público del Ecuador, está regulado por la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del

Desempeño publicado en el 5 de marzo de 2008 y reformado el 11 de septiembre de 2008, que en esencia dice lo siguiente:

Art. 17.- Ejecución del Proceso de Evaluación.- Los jefes inmediatos previo al proceso de evaluación del desempeño, generarán mediante entrevista con el evaluado, el espacio de participación que permita determinar correctamente las actividades esenciales, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos con sus respectivos indicadores y metas, los conocimientos, la relevancia de las destrezas de las competencias del puesto y universales, y la relevancia del trabajo en equipo en el Formulario SENRES - EVAL-01, los mismos que deberán estar alineados a los objetivos estratégicos institucionales.

La valoración de las calificaciones es determinada por factores que tendrán diferentes ponderaciones, que totalizarán la evaluación en un 100%, pudiendo alcanzar máximo el 104% al haber cumplido y adelantado, el funcionario o servidor, con otro u otros objetivos y metas correspondientes al siguiente periodo de evaluación. Al final del período de evaluación le corresponde al responsable de la unidad o proceso interno (Jefe inmediato) aplicar el formulario SENRES-EVAL-01 con los siguientes factores:

1. Evaluación del Desempeño de los Funcionarios y Servidores en base a Indicadores de Gestión del Puesto (60%).- El evaluador registra los valores numéricos de cumplimiento que merece el evaluado en la columna de "cumplidos", correspondiente a las actividades, Indicadores y metas asignadas a cada puesto de trabajo. Todos los resultados tienen que ser transformados a porcentajes en la columna de "% de Cumplimiento" (Si se utiliza el programa informático que se encuentra en la página web: www.senres.gov.ec los resultados se convierten en porcentaje automáticamente).

Los porcentajes obtenidos se determinan en la columna "Nivel de Cumplimiento" de la siguiente manera:

- 5 cumple entre el 90,5% y el 100% de la meta
- 4 cumple entre el 80,5% y el 90,4% de la meta
- 3 cumple entre el 70,5% y el 80,4% de la meta
- 2 cumple entre el 60,5% al 70,4% de la meta
- 1 cumple igual o menos del 60,4% de la meta

El funcionario o servidor que, a más de cumplir con el total de metas y objetivos período a ser evaluado, cumple y se adelanta con otro u otros correspondientes al siguiente periodo de evaluación, obtendrá un único puntaje del 4% adicional al "Nivel de Cumplimiento". Este campo está predeterminado en el formulario.

2. Evaluación de los conocimientos que emplea el funcionario o servidor en el desempeño del puesto (8%).- El evaluador registra los parámetros del nivel de conocimientos que el evaluado aplicó para cumplimiento de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos. Los conocimientos son el conjunto de información que se adquiere vía educación formal, capacitación, experiencia laboral y la destreza en el análisis de la información.

Los resultados obtenidos se determinan en la columna "Nivel de Conocimiento" de la siguiente manera:

- 5 Sobresaliente
- 4 Muy bueno
- 3 Bueno
- 2 Regular
- 1 Insuficiente

3. Evaluación de Competencias Técnicas del Puesto (8%).- El evaluador registrar nivel de desarrollo de las destrezas del evaluado.

Las destrezas de las competencias técnicas del puesto exigen al funcionario o servidor un desempeño óptimo para la ejecución de las

actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos, mismas que se podrán obtener tanto del Manual de Clasificación de Puestos Institucional como del Manual Genérico de Puestos del Sector Público si es el caso.

Las competencias requeridas para el puesto se derivarán de cada actividad esencial del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos, las que podrán ser identificadas o complementadas del catálogo de competencias técnicas (incluido en el índice Ocupacional Genérico del Sector Público).

Los resultados obtenidos se determinan en la columna "Nivel de Desarrollo" de la siguiente manera:

- 5 Altamente Desarrollada
- 4 Desarrollada
- 3 Medianamente Desarrollada
- 2 Poco Desarrollada
- 1 No Desarrollada

4. Evaluación de Competencias Universales (8%).- El evaluador registra la frecuencia de aplicación de las destrezas del evaluado en el cumplimiento de las actividades esenciales del puesto, mismas que contribuyen a consolidar el entorno de la organización. Es el potencial de un individuo para ejecutar acciones comunes a todos los puestos y adecuarse a los principios, valores y normas internas.

Los resultados obtenidos se determinan en la columna "Frecuencia de Aplicación" de la siguiente manera:

- 5 Siempre
- 4 Frecuentemente
- 3 Alguna vez
- 2 Rara vez
- 1 Nunca

5. Evaluación del Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo (16%).- El evaluador registra la frecuencia de aplicación del trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo del evaluado en el cumplimiento de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos, mismas que contribuyen a realizar labores en equipo ya compartir los conocimientos entre los miembros de la organización.

El trabajo en equipo e iniciativa son comportamientos conductuales observables en las labores, y son considerados en la evaluación de todos los puestos de la organización sin excepción.

Respecto del comportamiento observable de liderazgo, se lo considerará exclusivamente en la evaluación de desempeño de quienes tengan servidores subordinados bajo su responsabilidad de gestión (solo a estos puestos se los considerará para utilizar el campo de liderazgo determinado en el Formulario SENRES-EVAL-01).

Si se utilizan los tres campos: trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, estos tienen una valoración de 5,33% cada uno.

Si se utilizan solo los dos campos: trabajo en equipo e iniciativa, estos tienen una valoración de 8% cada uno.

Los resultados obtenidos se determinan en la columna "Frecuencia de Aplicación" de la siguiente manera:

- 5 Siempre
- 4 Frecuentemente
- 3 Alguna vez
- 2 Rara vez
- 1 Nunca

Art. 11.- Sustitúyase el artículo 22 por el siguiente: "Art. 22.- Escalas de calificación.-Las escalas de calificación para la evaluación de los resultados del desempeño serán cualitativas y cuantitativas.

Las calificaciones, de conformidad con lo dispuesto en el Art. 85 de la LOSCCA son: excelente, muy bueno, satisfactorio, deficiente e inaceptable.

- **Excelente.**- Desempeño alto. Calificación que es igualo superior al 90,5%.
- **Muy Bueno.**- Desempeño mejor a lo esperado, calificación que está comprendida entre el 80,5% y 90,4%.
- **Satisfactorio.**- Desempeño esperado, calificación que está comprendida entre el 70,5% y 80,4%.
- **Deficiente.**- Desempeño bajo lo esperado, calificación que está comprendida entre el 60,5% y 70,4%.
- **Inaceptable.**- Desempeño muy bajo a lo esperado, calificación igual o inferior al 60,4%.(SENRES, 2008).

2.3. Servidores Públicos

A continuación se expone la definición de servidor público, misma que fue expuesta por Subirats (Subirats & Knoepfel, 2008):

“El servidor público es la persona que ofrece un servicio de utilidad social. Esto quiere decir que aquello que realiza beneficia a otras personas, o a una población entera y no genera ganancias privadas, sino solamente el salario que pueda percibir el sujeto por realizar dicho trabajo. Los servidores públicos, por lo general, prestan servicios en las empresas del Estado. Tales como hospitales, escuelas, oficinas de control, entre otras, finalmente es importante el mencionar que el servidor público suele administrar recursos que son estatales y, por lo tanto, pertenecen a la sociedad. Cuando una persona con un puesto de esta naturaleza comete delitos tales como la malversación de fondos o incurre en la corrupción de alguna forma, atenta contra la riqueza de la comunidad”(pág. 185).

2.3.1. Clasificación de los Empleados Públicos de Acuerdo a la Institución

De acuerdo a información proporcionada por Confederación Nacional de Servidores Públicos (2012): “Los Servidores Públicos según la Institución se clasifican en”

- Gobierno Central
- Entidades Descentralizadas
- Instituciones de Seguridad Social
- Entidades Financieras
- Empresas del Estado
- Municipios
- Consejos Provinciales
- Juntas Parroquiales

2.3.2. Normativas Vigentes para el Servidor Público

En el Decreto No. 710 correspondiente al Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público, publicado en el registro oficial, suplemento no. 418 de 1 de abril de 2011, anuncia que(2011):

“Que, el artículo 227 de la Constitución de la República del Ecuador dispone que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”;

“Que, el artículo 228 de la Constitución de la República del Ecuador determina que el ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determine la ley, con excepción de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción”;

“Que, el artículo 233 de la Constitución de la República del Ecuador señala que no existirá servidora ni servidor público exento de responsabilidades por los actos u omisiones realizados en el ejercicio de sus funciones; Que, el artículo 314 de la Constitución de la República del Ecuador señala que los servicios que brinde el Estado deben responder a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad”;

“Que, el numeral 5 del artículo 147 de la Constitución de la República del Ecuador establece que corresponde al Presidente de la República dirigir la administración pública en forma desconcentrada y expedir los decretos necesarios para su organización, regulación y control; Que, en el Segundo Suplemento del Registro Oficial N° 294 de 6 de octubre de 2010, se promulgó la Ley Orgánica del Servicio Público.” (LOSEP);

“Que, es necesario expedir una reglamentación clara y específica sobre la carrera administrativa, la administración del talento humano, el sistema de remuneraciones e ingresos complementarios, y la gestión y desarrollo institucional que mantendrán las instituciones, entidades, organismos y personas jurídicas comprendidas en el ámbito de aplicación de la Ley Orgánica del Servicio Público”;

“Que, es necesario expedir la norma reglamentaria que permita una adecuada aplicación de los principios constitucionales y legales”(2011, pág. 25).

CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Diseño de la Investigación

En función del grado o nivel de profundidad de la presente investigación, el presente trabajo es:

Investigación Tipo Exploratoria: Aun cuando no usamos muestra representativa sino que nos basamos en el total de la población investigada para definir y tener una perspectiva más clara del problema. Esto nos permitió establecer conclusiones más claras de lo que estábamos investigando.

Investigación Tipo Descriptiva: Según el autor Arias, F. (2012), define: la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (Pag.24) Para este aspecto se considerará la información generada de pasteles estadísticos en los cuales se reflejará las aceptaciones o negativas del personal, cabe mencionar que primeramente se tomará la información de la prueba piloto y luego de la encuesta direccionada a todo el personal de la empresa.

Investigación Tipo Explicativa: Arias, F. (2012), define: “La investigación explicativa se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación post facto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos”. (Pag.26). En este punto a través de relaciones entre las distintas variables se podrá

conocer exactamente los factores que influyen en la satisfacción o insatisfacción de los colaboradores.

3.2. Métodos de la Investigación:

La presente investigación utilizará tanto métodos empíricos como teóricos. Dentro de los primeros se utilizará la observación, la medición, la encuesta. Se pretende percibir rasgos característicos de esta actividad, establecer la relación entre el fenómeno que se investigará y el sistema numérico. Con la encuesta nos permitirá hacer mediciones de las variables en la población a través de plantear preguntas específicas, en su mayoría cerradas.

Dentro de los métodos teóricos utilizaremos el análisis, la síntesis, la inducción, la deducción, el método histórico y el método hipotético – deductivo. Analizaremos cada una de las partes para definir la importancia en el trabajo de la investigación para proceder a la construcción de un nuevo cuerpo de conocimiento que nos permita aceptar o rechazar hipótesis.

3.3. Técnicas de Investigación

En la presente investigación se utilizaron técnicas de investigación en función de los objetivos, esto es técnicas estadísticas, es decir las descriptivas e inferenciales, las mismas que serán empleadas para descifrar lo que revelan los resultados de toda la información recolectada.

La Encuesta: Ya que es un instrumento de captura de la información estructurado, lo que puede influir en la información recogida y no puede ni debe ser utilizada más que en determinadas situaciones en las que la información que se quiere capturar está estructurada en la población objeto de estudio.

Tabla 3. Matriz de Técnicas e Instrumentos

Técnicas	Instrumento de Recolección de Datos	Instrumento de Registro
Encuestas	Cuestionario	Papel y lápiz (formato)

Fuente: Terán G. 2006
Elaborado por: La Investigadora

3.4. Población y Muestra de la Investigación

3.4.1. Población

La población de la presente investigación fue de 70 personas, mismas que laboran tanto en la parte interna como externa de Agrocalidad Pichincha. Así:

Tabla 4. Población de Agrocalidad

LUGAR	No. Colaboradores
Matriz Quito.	27
Aeropuerto	29
Cayambe	3
Los Bancos	6
Machachi	5
Total	70

Fuente: Test *Grid* Gerencial Mouton y Blake
Elaborado por: La Investigadora

3.4.2. Muestra

Para llevar a cabo el presente trabajo de investigación, se tomó como estudio de caso principal a toda la población antes mencionada, esto es a todo el personal de todas las oficinas de Agrocalidad de la Provincia de Pichincha.

Con el propósito de enriquecer la investigación, no se determinó una muestra, se trabajará en toda la población antes mencionada.

3.5. Variables de Investigación

3.5.1 Conceptualización de las Variables

El tema de investigación es:

“Incidencia del Estilo de Liderazgo de la Coordinación del Proceso Desconcentrado de Agrocalidad Pichincha, en el Desempeño Laboral de los Servidores Públicos”.

Basados en este tema, considera el autor de esta investigación que se debe tomar en cuenta a las dos variables principales que aquí encontramos. Dichas variables son:

- **La Variable Independiente**

Según Hernández, *R. Sampieri* (2006) define a la variable independiente como la supuesta causa en una relación entre variables, es la condición antecedente. (p.45)

En este contexto para el presente trabajo de investigación la variable independiente identificada será:

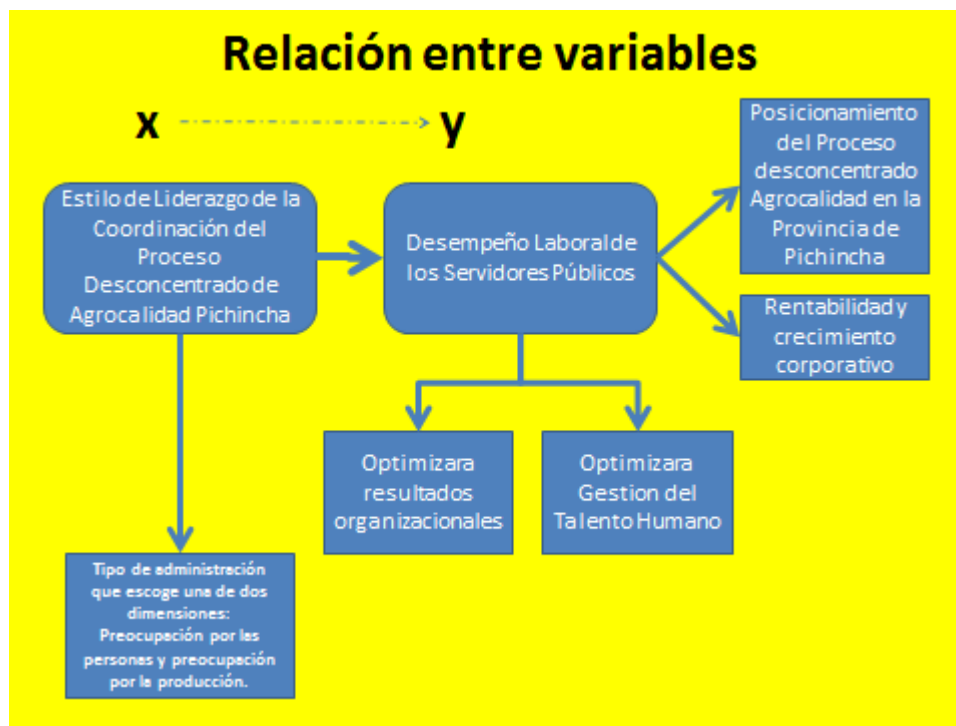
“El Estilo de Liderazgo de la Coordinación del Proceso Desconcentrado de Agrocalidad Pichincha”

- **Variable Dependiente**

Hernández, *R. Sampieri* (2006) define a la variable dependiente como al efecto provocado por la variable independiente, es la condición consecuente. (p.45). Para el presente trabajo de investigación la variable dependiente será:

“El Desempeño Laboral de los Servidores Públicos”

Ilustración 6: Relación entre Variables Dependiente e Independiente



Fuente: Investigación Incidencia del Estilo de Liderazgo en el Desempeño Laboral
Elaborado por: La Investigadora

3.5.2. Operacionalización de Variables

Siguiente página...

Obj. Gral: Determinar si el estilo de liderazgo de la Coordinación del Proceso Desconcentrado de Agrocalidad Pichincha, incide en el desempeño laboral de sus servidores públicos							
Hipótesis: El estilo de liderazgo de la Coordinación del Proceso Desconcentrado de Agrocalidad Pichincha, incide en el desempeño laboral de sus servidores públicos							
VARIABLE	VARIABLE CONCEPTUAL	DIMENSIONES	CONCEPTOS	INDICADORES	PREGUNTAS	OPCIONES DE RESPUESTA	
Independiente	El Estilo de Liderazgo	El liderazgo es el proceso de influir en las actividades de los individuos o de grupos organizados, a fin de que sigan al líder y estén dispuestos a hacer lo que quiere. Es importante que los administradores pongan interés tanto en la producción como en las personas. Se usa como medio para la capacitación de los administradores y la identificación de varias combinaciones de estilos de liderazgo	Estilo Paternalista	La atención esmerada a las necesidades de la gente, para satisfacer relaciones, lleva a una atmosfera de organización cómoda y amigable y a un ritmo de trabajo amistoso (mínimo) en relación a la productividad.	% estilo paternalista	1. ¿Es muy probable que usted fuera el portavoz del grupo? 2. ¿Auspiciaría el que se trabaje en horas extras? 3. ¿Daría a los miembros total libertad en su trabajo? 4. ¿Exigiría que todos sigan los mismos procedimientos? 5. Permitiría que los miembros usen su propio criterio para resolver problemas? 6. Insistiría en que su grupo aventaje a los demás que compiten con él? 7. Hablaría en representación del grupo? 8. Presionaría a los miembros para lograr un trabajo más eficiente? 9. Pondría a prueba sus ideas en el grupo? 10. Dejaría que los miembros hagan su trabajo de acuerdo a lo que ellos creen que es la mejor manera?	Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Raramente Nunca
			Estilo Burocrático	El ejercicio del mínimo esfuerzo para la ejecución del trabajo es apropiado para sostener la membresía de la organización	% estilo burocrático	11. Trabajaría muy duro para conseguir un ascenso? 12. Podría tolerar demora o indecisión? 13. Hablaría por el grupo delante de visitas? 14. Mantendría el trabajo a un ritmo acelerado?	
			Estilo Autocrático	La eficiencia en las operaciones resulta del arreglo de las condiciones de trabajo, de modo que los elementos humanos interfieran en grado mínimo.	% estilo autocrático	15. Dejaría que los miembros (empleados) trabajen por su cuenta? 16. Arreglaría los conflictos que se produjeron en el grupo? 17. Le ahogarían los detalles? 18. Representaría al grupo en reuniones con personal de fuera? 19. Le desagradaría dejar que los miembros actúen libremente? 20. Decidiría que es lo que debe hacerse y cómo se lo debe hacer?	
			Estilo Transformador	Los logros de trabajo son de gente comprometida, la interdependencia a través de participaciones comunes, en el propósito de la organización conduce a las relaciones de confianza y respeto.	% estilo transformador	21. Urgiría una mayor producción? 22. Delegaría a algunos miembros la autoridad que usted debería mantener? 23. Saldrían las cosas generalmente tal como las esperaba? 24. Permitiría un alto grado de iniciativa al grupo? 25. Designaría a miembros del grupo para tareas específicas? 26. Estaría dispuesto a hacer cambios?	
			Estilo Democrático	El desempeño adecuado de la organización se da a través de equilibrar la necesidad que se hagan las cosas y mantener el estado de ánimo de la gente en un nivel satisfactorio.	% estilo democrático	27. Pediría que los miembros del grupo trabajen más intensamente? 28. Confiaría en que los miembros del grupo usen buen criterio? 29. Programaría el trabajo que debe hacerse? 30. Se negaría a explicar sus actuaciones? 31. Trataría de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para ellos? 32. Permitiría que el grupo trabaje a su propio ritmo? 33. Urgiría que el grupo supere su "record" anterior? 34. Actuaría sin consultar al grupo? 35. Pediría que los miembros del grupo sigan las reglas y regulaciones establecidas?	

VARIABLE		VARIABLE CONCEPTUAL	DIMENSIONES	CONCEPTO	INDICADOR	PREGUNTAS	OPCIONES DE RESPUESTA
Dependiente	Desempeño Laboral de los Servidores Públicos	Procedimientos que se orienta a evaluar a los servidores públicos, bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto. La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminado a mejorar el servicio al usuario.	Indicadores de Gestión del Puesto	<i>“Es el factor que permite identificar el porcentaje de cumplimiento de los indicadores de gestión del puesto relacionado con las actividades esenciales del puesto”</i>	% de cumplimiento de indicadores de gestión del puesto	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué porcentaje de indicadores de gestión del puesto cumple el funcionario? - ¿Qué porcentaje de metas ha logrado? 	Nivel de cumplimiento: 5. Entre el 90,5% y el 100% de la meta. 4. Entre el 80,5% y el 90,4%. 3. Entre el 70,5% y el 80,4%. 2. Entre el 60,5% al 70,4%. 1. Igual o menos del 60,4%.
			Conocimientos	<i>“Es el factor que permitirá conocer el nivel de conocimiento necesario para el desempeño del puesto”</i>	Nivel de conocimiento necesario para el desempeño del puesto	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué nivel de aplicación de los conocimientos tiene el funcionario? 	5. Sobresaliente 4. Muy bueno 3. Bueno 2. Regular 1. Insuficiente
			Competencias Técnicas del Puesto	<i>“Es el factor que permite conocer si el nivel de desarrollo de las competencias técnicas que requiere el puesto”</i>	Nivel de desarrollo de las destrezas de las competencias técnicas del puesto	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué nivel de relevancia logra las competencias técnicas del puesto? - ¿Qué nivel de desarrollo de las competencias técnicas logra el funcionario? 	5. Altamente desarrollada 4. Desarrollada 3. Medianamente desarrollada 2. Poco desarrollada 1. No desarrollada.
			Competencias Universales del Puesto	<i>“Es el factor que permite conocer la frecuencia de aplicación de las competencias universales que requiere el puesto”</i>	Frecuencia de aplicación de las competencias universales del puesto	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Con qué frecuencia aplica las competencias universales el funcionario? 	5. Siempre 4. Frecuentemente 3. Alguna vez 2. Rara vez 1. Nunca
			Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo	<i>“Es el factor que permite conocer la frecuencia de aplicación de Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo que requiere el puesto”</i>	Frecuencia de aplicación de Trabajo en Equipo, Iniciativa, Liderazgo en el puesto	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es el nivel de desempeño de trabajo en equipo del funcionario? - ¿Cuál es el nivel de iniciativa logrado por el funcionario? - ¿Qué nivel de liderazgo tiene el funcionario? 	5. Siempre 4. Frecuentemente 3. Alguna vez 2. Rara vez 1. Nunca
			Quejas del Ciudadano	<i>“Es el factor que permite conocer la cantidad de quejas recibidas por ciudadanos respecto al servicio brindado por el colaborador de la Institución”</i>	Cantidad de quejas de ciudadanos	<ul style="list-style-type: none"> - Quejas del ciudadano 	Cantidad de quejas registradas en Formulario Eval-02

3.6. Instrumentos y Herramientas

Arias (1994), sostiene que son ejemplos de técnicas de recolección de datos, la observación directa, la encuesta en sus diferentes modalidades, el análisis documental, el análisis de contenido entre otras.

Arias (1997) define los instrumentos como: “Los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información.”

Para este caso se ha considerado la aplicación de una herramienta denominada Alfa de *Cronbach*, la cuales un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida, y cuya denominación Alfa fue realizada por Cronbach en 1951, aunque sus orígenes se encuentran en los trabajos de *Hoyt* (1941) y de *Guttman* (1945).

A partir de las varianzas, el alfa de Cronbach se calcula así:

Cronbach's alpha: _____

Dónde:

- k es el número de ítems usados en el índice y
- r es el promedio de correlación inter-ítem entre los k ítems.

El Alfa de Cronbach permite conocer la validez de un instrumento, es decir se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir, y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento. La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (*Welch* y *Comer*, 1988). Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación.

Con respecto a la confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos, Sánchez y Guarisma (1.995) plantean que una medición es confiable o segura, cuando aplicada repetidamente a un mismo individuo o grupo, o al mismo tiempo por investigadores diferentes, da iguales o parecidos resultados.

Confiabilidad, hace referencia a “el grado de aproximación con el cual se mide, sin importar, aquello que se mide. Por ende, se refiere al grado en el cual las aproximaciones contendrán errores de medición únicamente, sin verse contaminadas por errores de muestreo. (Arias, 1980).

Para Hernández, Fernández y Baptista (1.998) “la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que quiere medir”.

INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Con el objeto de dar respuestas a los objetivos de investigación, se diseñaron instrumentos que permitieron recoger información objetiva, de opinión de los sujetos y de la población (no hay muestra). Se aplicaron tres cuestionarios.

El primer cuestionario, *Grid* Gerencial de Blake y Mouton, fue dirigido tan solo al equipo coordinador de Agrocalidad (5 personas). Se pretendió conocer el estilo de liderazgo del equipo pero especialmente del Coordinador General del Proceso Desconcentrado de Agrocalidad Pichincha. Este modelo de liderazgo y administración era muy importante conocer ya debía ser relacionado posteriormente con el desempeño laboral de los servidores públicos.

El segundo instrumento fue un cuestionario cuyo objetivo fue identificar los valores subyacentes que explican en mayor grado las características de las prácticas de liderazgo, según el grado en el que influyen en los empleados y el grado en que ayudan a mantener y fortalecer la competitividad empresarial. Este instrumento,

junto al antes mencionado es la base de la investigación y es entre estos dos que se correlaciona para obtener las respectivas tablas de contingencia y comprobación de hipótesis respectiva. Este instrumento unió las dos variables de estudio, es decir: liderazgo y desempeño laboral y obtuvo alta validez y confiabilidad.

La Tercera encuesta que se aplicó y también se muestran resultados es la Evaluación del Desempeño para Servidores Públicos. Para el efecto se usa el formulario Eval-01 que es elaborado y emitido por el MRL SENRES y tiene aplicación obligatoria en el sector público.

Los tres instrumentos mencionados, permitieron caracterizar la situación actual de Agrocalidad. Para el efecto se aplicaron los instrumentos en forma directa.

Después de culminar la etapa de recopilación de información y, de acuerdo a los objetivos planteados en la investigación, el análisis de datos se realizó siguiendo las siguientes fases: se tabularon los datos; se codificaron y analizaron dichos resultados en forma lógica y reflexiva, en la cual se interpretó el problema planteado apoyados en procesos estadísticos mediante el software SPSS y EXCEL. Cabe mencionar que el coeficiente alfa de *crombach*, en los tres instrumentos fue de alta confiabilidad. Ver más adelante.

Finalmente, se procedió a una integración esto es, una triangulación de métodos, técnicas y metodologías, buscando una relación de complementariedad como plantea Cook y Reichardt (1997).

3.6.1 Validez

Según Terán G. (2006), la validez es la capacidad del instrumento para medir o evaluar lo que se pretende o se desea medir.

En tal sentido, los instrumentos de investigación fueron validados mediante el juicio de expertos en el área temática, construcción de instrumentos e investigación,

criterios que sirvieron para reformular aspectos de los cuestionarios, dirigidos a coordinador, autoridades y funcionarios del Proceso Desconcentrado de Agrocalidad Pichincha, encaminados al logro de los objetivos del trabajo de investigación.

Tanto el instrumento Grid Gerencial, como Evaluación Desempeño del MRL, son considerados previamente validados debido a su uso masivo y posterior reconocimiento.

Tabla 5. Resultados de opinión de expertos según criterios de Moriyama
CUESTIONARIO DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL AGROCALIDAD 2014

No.	VALORACIÓN DEL CUESTIONARIO	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3	EXPERTO 4	TOTAL	%
1	las preguntas son sencillas y claras en su contenido y respuesta	4	4	4	4	16	100
2	Los contenidos de cada pregunta tienen relación con el factor a investigar	4	4	4	4	16	100
3	El servidor podrá comprender las preguntas planteadas	3	4	4	4	15	93.8
4	El sistema de valoración de las preguntas es el adecuado	4	4	4	4	16	100
5	Las preguntas abarcan los aspectos del clima organizacional investigado	3	3	4	4	14	87.5
6	Las preguntas planteadas hacen factible obtener el dato que se pretende recoger	3	4	4	4	15	93.8
VALORACION DEL FORMULARIO							
MUY ADECUADO = 4, ADECUADO= 3, POCO ADECUADO= 2, NADA ADECUADO= 1							

3.6.2. Confiabilidad

La confiabilidad es la cualidad que tiene un instrumento de recolección de datos para registrar los mismos resultados en varias ocasiones con el mismo tamaño de muestra y bajo las mismas condiciones.

ENCUESTA ESTILOS DE LIDERAZGO (BLAKE Y MOUTON)

Resumen del Procesamiento de los Casos

		N	%
Casos	Válidos	5	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	5	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,860	,847	33

ENCUESTA LIDERAZGO y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Resumen del Procesamiento de los Casos

		N	%
Casos	Válidos	70	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	70	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,966	,968	50

ENCUESTA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (SECTOR PÚBLICO MRL- SENRES)

Se partió del hecho de que se trata de la evaluación del Estado Ecuatoriano para todo servidor público. El anexo No. 1 muestra la norma técnica de la SENRES al respecto. Se hicieron los cálculos por 2 vías: el método de prueba y segunda prueba de Pearson y por otro lado se hizo el cálculo usando SPSS, con tabulación de resultados. Esto porque se necesitaba verificar por la carencia de algunos datos ya que no se pudo contar con todos los indicadores. Para el primer método y con el fin de comprobar la confiabilidad de los datos se procedió con los siguientes pasos:

1. Identificar a 20 encuestados.
2. Se realizó un cuadro, en el que a cada ítem de cada pregunta se le asignó un valor de 1 a 10.
3. Se tabularon las diez encuestas.
4. Se aplicó por segunda ocasión, la misma encuesta.
5. Se procedió a tabular.
6. Se realiza el cálculo del coeficiente de correlación, para aquello se utilizó, la siguiente tabla y fórmula “r” de Pearson:

Tabla 6. Confiabilidad del Instrumento Desempeño Laboral MRL

n	x	y	x.y	x²	y²
1	34	34	1156	1156	1156
2	35	35	1225	1225	1225
3	31	36	1116	961	1296
4	36	31	1116	1296	961
5	33	35	1155	1089	1225
6	33	33	1089	1089	1089
7	33	34	1122	1089	1156
8	36	33	1188	1296	1089
9	31	33	1023	961	1089
10	35	30	1050	1225	900
TOTAL	337	334	11240	11387	11186

Fuente: Encuesta Evaluación Desempeño Laboral
Elaborado por: La Investigadora

$$r = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} \sqrt{n\sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

Dónde:

$n=20$ encuestas; $x=337$; $y=334$; $x.y=11240$; $x^2=11387$; $y^2=11186$

$$r = \frac{20 \cdot 11240 - (337)(334)}{20 \cdot 11387 - 337^2} \cdot \frac{20 \cdot 11186 - (334)^2}{20 \cdot 11186 - (334)^2}$$

$$r = \frac{224800 - 112558}{227740 - (113569)(223720 - 11556)}$$

$$r = \frac{112242}{114171} \cdot r = \frac{112242}{12805876044} \cdot r = \frac{112242}{113163,050701} = 0,99$$

Según la Escala de Valoración de Pearson, se tiene:

0.00 – 0.20	Ninguna Confiabilidad
0.21 – 0.40	Baja Confiabilidad
0.41 – 0.60	Moderada Confiabilidad
0.61 – 0.80	Alta Confiabilidad
0.81 – 1.00	Muy Alta Confiabilidad

Conclusión:

De acuerdo a la prueba de juicio realizada con funcionarios públicos de Agrocalidad y aplicando la prueba ítem-test “r” de Pearson, se ha determinado que existe un 99% de confiabilidad del instrumento. En los niveles de confiabilidad de Pearson el resultado se encuentra entre el 0,81 y el 1,00% lo cual da un resultado de Muy Alta Confiabilidad.

2do. método usado: Cálculo Coeficiente de Alfa de *Crombach* usando el SPSS (3 elementos principales)

Escala: Coeficiente Alfa de *Crombach* Encuesta Desempeño Laboral MRL

Resumen del Procesamiento de los Casos		
	N	%
Válidos	70	100,0
Casos Excluidos ^a	0	,0
Total	70	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N. de elementos
,728	,960	3

RESUMEN CONFIABILIDAD 3 INSTRUMENTOS

Instrumento	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	Equivalencia
Encuesta Estilos de Liderazgo (<i>Grid</i> Gerencial)	,860	,847	Alta Confiabilidad
Encuesta Liderazgo y Desempeño Laboral	,966	,968	Alta Confiabilidad
Encuesta Desempeño Laboral MRL	,728	,960	Alta Confiabilidad
	Coficiente pearson= 0,99		Muy Alta Confiabilidad

CAPITULO IV

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Presentación y Análisis de los Resultados

4.1.1. Encuesta de Estilos de Liderazgo (*Blake y Mouton*)

(Aplicado solo al equipo coordinador del Proceso Desconcentrado de Agrocalidad Pichincha)

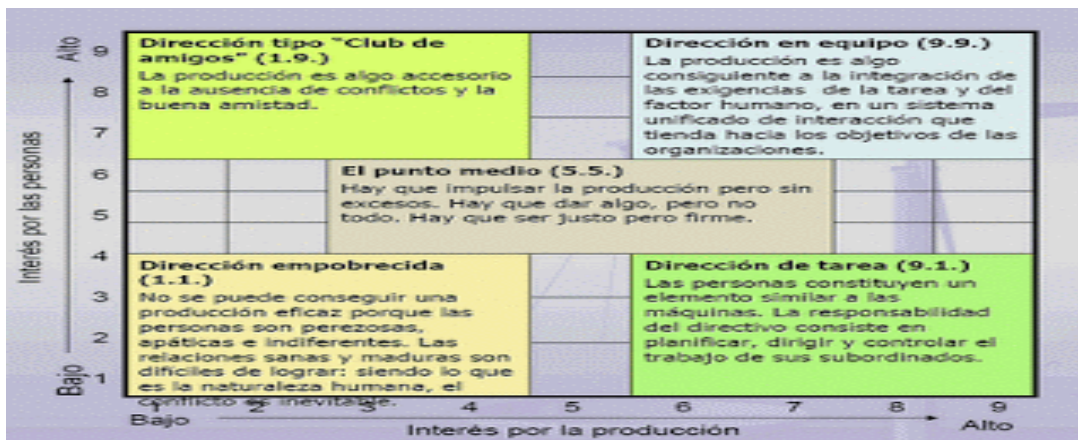


Ilustración 7. Estilos de Liderazgo

Fuente: Encuesta Evaluación Desempeño Laboral

Elaborado por: La Investigadora

Tabla 7. Resultados Grid Gerencial Coordinador Proceso Desconcentrado Pichincha

GRID GERENCIAL - ESTILOS DE LIDERAZGO --									
18	1.9	2.9	3.9	4.9	5.9	6.9	7.9	8.9	9.9
16	1.8	2.8	3.8	4.8	5.8	6.8	7.8	8.8	9.8
14	1.7	2.7	3.7	4.7	5.7	6.7	7.7	8.7	9.7
12	1.6	2.6	3.6	4.6	5.6	6.6	7.6	8.6	9.6
10	1.5	2.5	3.5	4.5	5.5	6.5	7.5	8.5	9.5
8	1.4	2.4	3.4	4.4	5.4	6.4	7.4	8.4	9.4
6	1.3	2.3	3.3	4.3	5.3	6.3	7.3	8.3	9.3
4	1.2	2.2	3.2	4.2	5.2	6.2	7.2	8.2	9.2
2	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	6.1	7.1	8.1	9.1
0	2	4	6	8	10	12	14	16	18
		X= 14	Y= 13		X.Y=7,7				

Fuente: Encuesta Grid Gerencial

Elaborado por: La Investigadora

7.7. Estilo Líder de Equipo: El líder del Proceso desconcentrado de Agrocalidad Pichincha, se ubica en este tipo de estilo. Aun cuando todavía está en los bordes del área (7.7), se puede decir que desarrolla alta preocupación por el talento humano y de igual manera por los recursos materiales de la organización (Producción o Tarea). Estos líderes trabajan ayudando a la gente a mejorar su compromiso con la empresa, desarrollando relaciones de confianza y respeto con empleados y otros y maximizando la productividad, a través del compromiso común con la misión y visión de la organización.

Tabla 8. Resultados Grid Gerencial Responsable Sanidad Animal

GRID GERENCIAL - ESTILOS DE LIDERAZGO -									
18	1.9	2.9	3.9	4.9	5.9	6.9	7.9	8.9	9.9
16	1.8	2.8	3.8	4.8	5.8	6.8	7.8	8.8	9.8
14	1.7	2.7	3.7	4.7	5.7	6.7	7.7	8.7	9.7
12	1.6	2.6	3.6	4.6	5.6	6.6	7.6	8.6	9.6
10	1.5	2.5	3.5	4.5	5.5	6.5	7.5	8.5	9.5
8	1.4	2.4	3.4	4.4	5.4	6.4	7.4	8.4	9.4
6	1.3	2.3	3.3	4.3	5.3	6.3	7.3	8.3	9.3
4	1.2	2.2	3.2	4.2	5.2	6.2	7.2	8.2	9.2
2	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	6.1	7.1	8.1	9.1
0	2	4	6	8	10	12	14	16	18
		X= 12		Y= 11		X.Y=6,6			

Fuente: Encuesta Grid Gerencial
Elaborado por: La Investigadora

6.6. El Estilo Hombre Organizacional: Un miembro del equipo directivo se encuentra en esta posición dentro de este Estilo que normalmente ocupa el centro del *Grid* Gerencia y se interpreta como que dicho directivo Intenta balancear su preocupación en la fuerza de trabajo y en cumplir con el trabajo requerido. Trata de comprometerse entre las dos fuerzas competidoras: mantener una moral razonable pero no excelente y un

nivel de producción cercano a las expectativas, sin exceder ambas significativamente. Este líder se diluye rápidamente al mantener a ambos elementos ni satisfechos ni insatisfechos. La cualidad sobresaliente en este caso en particular es que su direccionamiento es hacia el estilo superior, es decir con más práctica o influencia puede llegar al estilo ideal como líder de equipo.

Tabla 9. Resultados de *Grid* Gerencial Responsable Inocuidad Alimentos y Responsable Sanidad Vegetal

GRID GERENCIAL - ESTILOS DE LIDERAZGO 2 personas									
18	1.9	2.9	3.9	4.9	5.9	6.9	7.9	8.9	9.9
16	1.8	2.8	3.8	4.8	5.8	6.8	7.8	8.8	9.8
14	1.7	2.7	3.7	4.7	5.7	6.7	7.7	8.7	9.7
12	1.6	2.6	3.6	4.6	5.6	6.6	7.6	8.6	9.6
10	1.5	2.5	3.5	4.5	5.5	6.5	7.5	8.5	9.5
8	1.4	2.4	3.4	4.4	5.4	6.4	7.4	8.4	9.4
6	1.3	2.3	3.3	4.3	5.3	6.3	7.3	8.3	9.3
4	1.2	2.2	3.2	4.2	5.2	6.2	7.2	8.2	9.2
2	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	6.1	7.1	8.1	9.1
0	2	4	6	8	10	12	14	16	18
		X= 12	Y= 7		X.Y=6,4				

Fuente: Encuesta Grid Gerencial
Elaborado por: La Investigadora

6.4. El Estilo Hombre Organizacional: En este estilo y en esta posición, por igual, tenemos a dos funcionarios del cuerpo directivo de Agrocalidad. Como ya se mencionó, al estar en el centro del *grid*, intentan balancear su preocupación en la fuerza de trabajo y en cumplir con el trabajo requerido. Es decir tratan que la producción y el interés por las personas sean iguales. Tratan de comprometerse entre las dos fuerzas competidoras: mantener una moral razonable pero no excelente y un nivel de producción cercano a las expectativas, sin exceder ambas significativamente. Estos líderes se diluyen rápidamente al mantener a ambos elementos ni satisfechos ni insatisfechos y si podemos observar

la posición podemos darnos cuenta que el 6.4 tiende a bajar o apenas sale del estilo de liderazgo en el que la tarea es primordial pero puede ser que estén también, mejorando su actitud y forma de liderar.

Tabla 10. Resultados *Grid* Gerencial. Ex Coordinador. Inspector Fitosanitario

GRID GERENCIAL - ESTILOS DE LIDERAZGO									
Ex Coordinador, actualmente Inspector Fitosanitario Área de Sanidad Vegetal									
18	1.9	2.9	3.9	4.9	5.9	6.9	7.9	8.9	9.9
16	1.8	2.8	3.8	4.8	5.8	6.8	7.8	8.8	9.8
14	1.7	2.7	3.7	4.7	5.7	6.7	7.7	8.7	9.7
2	1.6	2.6	3.6	4.6	5.6	6.6	7.6	8.6	9.6
10	1.5	2.5	3.5	4.5	5.5	6.5	7.5	8.5	9.5
8	1.4	2.4	3.4	4.4	5.4	6.4	7.4	8.4	9.4
6	1.3	2.3	3.3	4.3	5.3	6.3	7.3	8.3	9.3
4	1.2	2.2	3.2	4.2	5.2	6.2	7.2	8.2	9.2
2	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	6.1	7.1	8.1	9.1
0	2	4	6	8	10	12	14	16	18

Fuente: Encuesta Grid Gerencial
Elaborado por: La Investigadora

7.6. El Estilo Hombre Organizacional: En este estilo y en esta posición, próximo a ascender a un nuevo y mejor estilo de liderazgo tenemos a un funcionario directivo de Agrocalidad Pichincha. Como ya se mencionó, al estar en el centro del Grid, intenta balancear su preocupación en la fuerza de trabajo y en cumplir con el trabajo requerido. Es decir trata que la producción y el interés por las personas sean iguales. Trata de comprometerse entre las dos fuerzas competidoras: mantener una moral razonable pero no excelente y un nivel de producción cercano a las expectativas, sin exceder ambas significativamente. Este líder, por su posición, procura nivelar su interés por las dos variables: interés por las personas y por la producción de forma equilibrada y equitativa. Como ya lo mencionamos, al observar la posición podemos darnos cuenta que el 7.6 tiende a subir a un nuevo estilo del estilo de liderazgo en el que el liderazgo de equipo es su tarea pendiente.

Tabla 11. Resumen del Estilo de Liderazgo de la Coordinación del Proceso Desconcentrado de Agrocalidad Pichincha

GRID GERENCIAL - ESTILOS DE LIDERAZGO									
18	1.9	2.9	3.9	4.9	5.9	6.9	7.9	8.9	9.9
16	1.8	2.8	3.8	4.8	5.8	6.8	7.8	8.8	9.8
14	1.7	2.7	3.7	4.7	5.7	6.7	7.7	8.7	9.7
12	1.6	2.6	3.6	4.6	5.6	6.6	7.6	8.6	9.6
10	1.5	2.5	3.5	4.5	5.5	6.5	7.5	8.5	9.5
8	1.4	2.4	3.4	4.4	5.4	6.4	7.4	8.4	9.4
6	1.3	2.3	3.3	4.3	5.3	6.3	7.3	8.3	9.3
4	1.2	2.2	3.2	4.2	5.2	6.2	7.2	8.2	9.2
2	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	6.1	7.1	8.1	9.1
0	2	4	6	8	10	12	14	16	18

Fuente: Encuesta Grid Gerencial
Elaborado por: La Investigadora

Como podemos ver en el gráfico, predomina el Estilo Hombre Organizacional, dos 6.4, un 6.6 y un 7.6. Solo hay un valor que supera esta área y se ubica en el 7.7 (pertenece al Líder del Proceso Desconcentrado de Agrocalidad Pichincha). Esto nos da a entender que al menos en el equipo coordinador si existe influencia del Estilo de Liderazgo del Coordinador General y se agrupan en un mismo lenguaje y acción. Su preocupación es balancear la producción con el interés por las personas cumpliendo con el trabajo requerido. Por lo antecedentes y por el test aplicado, se puede entender que se trata de comprometer entre las dos fuerzas competidoras: mantener una moral razonable pero no excelente y un nivel de producción cercano a las expectativas, sin exceder ambas significativamente. Mientras se mantengan juntos, podrán elevar su estilo y procurar ayudar a la gente a mejorar su compromiso con el negocio, desarrollando relaciones de confianza y respeto con empleados y otros, y maximizando la productividad a través del compromiso común con la misión y visión de la organización.

4.1.2. Cuestionario Factores de Liderazgo y Desempeño Laboral

Basado en la composición orgánica de líder, el cuestionario utiliza los cuatro elementos de dicha composición para operarlos a través de sus factores principales, que son:

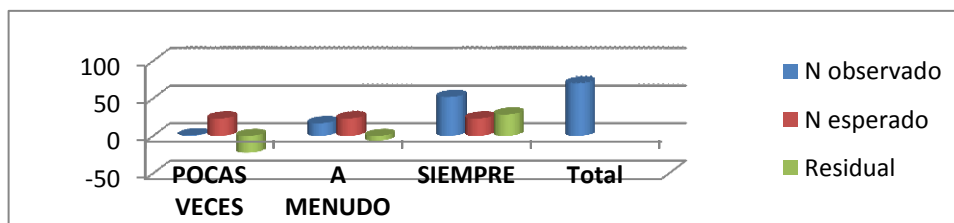
Desempeño laboral	Liderazgo
1. Disciplina y ética profesional;	1. Liderazgo individual;
2. Comunicación e interacción;	2. Pensamiento y actuación decisivos;
3. Desarrollo de habilidades y capacidad;	3. Construcción de redes diversas;
4. Visión de negocio orientada a futuro;	4. Coaching y mentoría;
5. Innovación y mejora continúa.	5. Generación y manejo del cambio.

Esta herramienta proporciona una valiosa medición de liderazgo particular, puesto que por la conformación del cuestionario en elementos agrupados en bloques, permite obtener elementos de juicio y decisión sobre el desempeño particular de un individuo en lo relacionado a la recurrencia de factores importantes en su comportamiento de líder.

Los resultados de aplicar este cuestionario son un punto importante en el enfoque de los posteriores programas de entrenamiento y desarrollo gerencial que implemente el Proceso Desconcentrado de Agrocalidad Pichincha, al orientar la política y las acciones hacia las áreas de oportunidad que muestran sus estrategias. Al igual que el Test del Grid Gerencial, esta herramienta es aplicable como evaluación de múltiple perspectiva, al poder utilizarse para autoevaluar a gerentes, como también para que sean evaluados por sus empleados e inclusive por gerentes de nivel superior.

Frecuencias

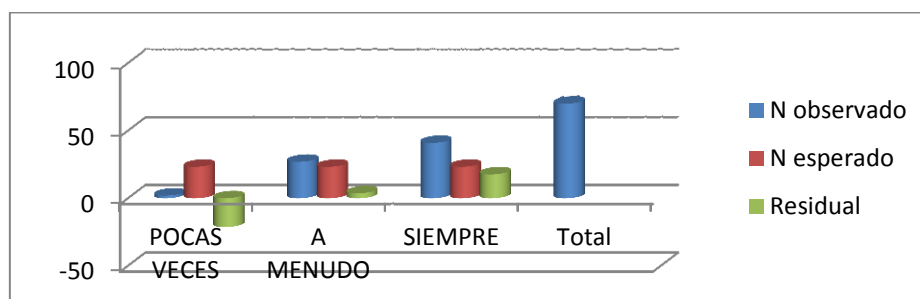
Tabla 12 y Grafico respectivo. Desarrolla visión de futuro reconoce oportunidades y visualiza lo que puede lograr, en congruencia con la visión global de la institución.			
	N observado	N esperado	Residual
POCAS VECES	1	23,3	-22,3
A MENUDO	17	23,3	-6,3
SIEMPRE	52	23,3	28,7
Total:	70		



Fuente: Encuesta Liderazgo y Evaluación de Personal
Elaborado por: La Investigadora.

ANÁLISIS: Los resultados en cuanto a esta pregunta muestran que el 70% de los encuestados reconocen que en forma permanente desarrollan visión de futuro, que esto les da oportunidades y promueve una nueva visión de capacidad para lo que se puede lograr, siempre alineado a la visión global de la institución.

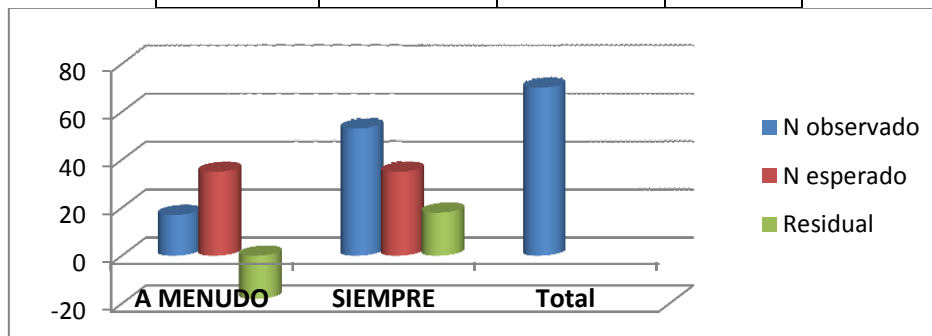
Tabla13 y Gráfico respectivo. Desarrolla y lidera una visión y estrategia únicas.			
	N observado	N esperado	Residual
POCAS VECES	2	23,3	-21,3
A MENUDO	27	23,3	3,7
SIEMPRE	41	23,3	17,7
Total	70		



Fuente: Encuesta Liderazgo y evaluación de personal
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS: El 58% de los encuestados afirman que permanentemente hay facilidad para el desarrollo y liderazgo de una visión y estrategia únicas. Lo que promueve desarrollo personal y liderazgo.

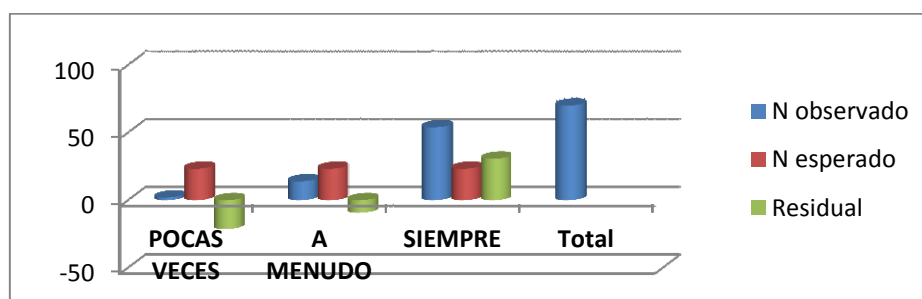
Tabla14 y Gráfico respectivo. Enfocado externamente para cumplir en todo momento las necesidades de los usuarios y consumidores.			
	N observado	N esperado	Residual
A MENUDO	17	35,0	-18,0
SIEMPRE	53	35,0	18,0
Total	70		



Fuente: Encuesta Liderazgo y evaluación de personal
Elaborado por: La Invetsigadora

ANÁLISIS: El 75% de los funcionarios de Agrocalidad, dicen estar enfocados para cumplir en todo momento las necesidades de los usuarios y consumidores. Esto es un indicador de excelencia en el servicio al cliente y desempeño laboral.

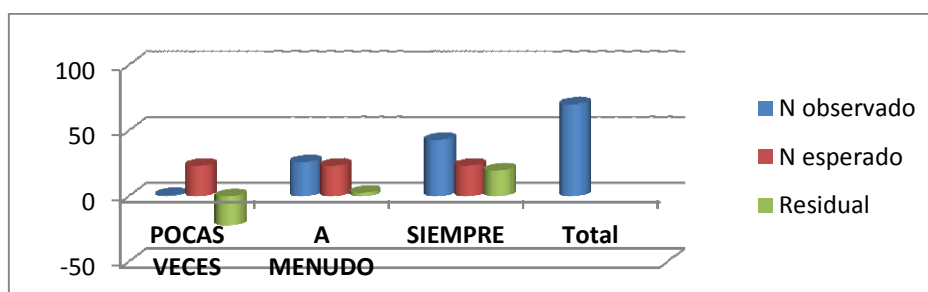
Tabla15 y Gráfico respectivo. Piensa estratégicamente incorporando la visión de la empresa e integrando el conocimiento.			
	N observado	N esperado	Residual
POCAS VECES	2	23,3	-21,3
A MENUDO	14	23,3	-9,3
SIEMPRE	54	23,3	30,7
Total	70		



Fuente: Encuesta Liderazgo y Evaluación de Personal
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS: El 70% de los colaboradores de Agrocalidad – Pichincha, afirma que puede pensar estratégicamente incorporando la visión de la empresa e integrando el conocimiento. Esta es una situación que solo se da cuando las autoridades lo promueven y existe tanto un buen clima como cultura laboral.

Tabla 16 y Gráfico respectivo. Encuentra conexiones significativas que impulsan la dirección organizacional, anticipando el futuro.			
	N observado	N esperado	Residual
POCAS VECES	1	23,3	-22,3
A MENUDO	26	23,3	2,7
SIEMPRE	43	23,3	19,7
Total	70		

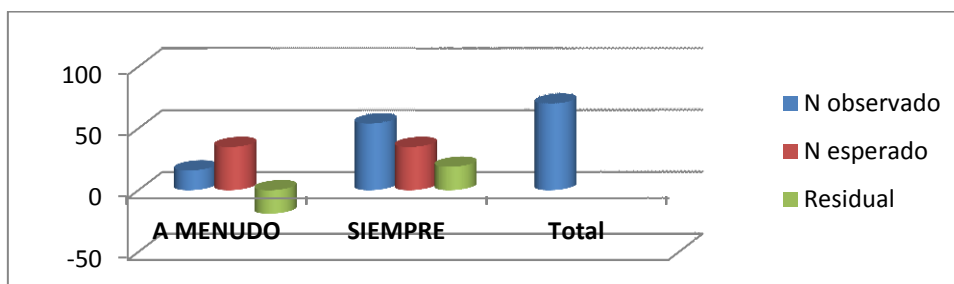


Fuente: Encuesta Liderazgo y Evaluación de Personal
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS: El 61% de los encuestados muestran como resultado de esta pregunta que encuentra conexiones muy importantes que impulsan la mejor estructura

organizacional, previendo el futuro. Esto también se da cuando las autoridades fomentan la participación e involucramiento de sus colaboradores.

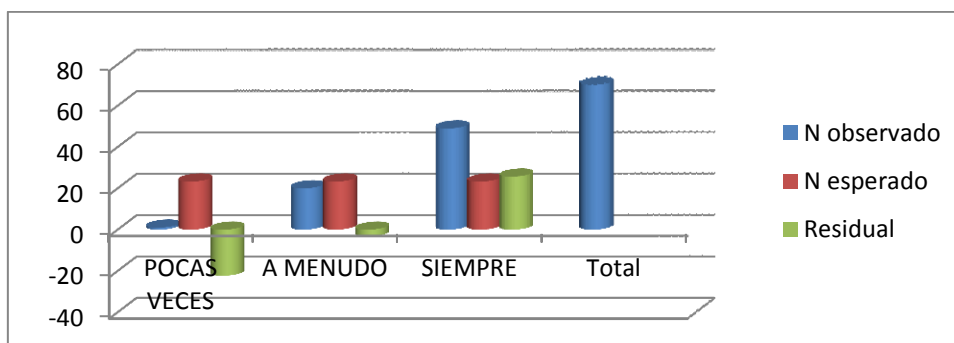
Tabla 17 y Gráfico respectivo. Toma decisiones que permiten a la empresa, ganar en el Mercado versus la competencia.			
	N observado	N esperado	Residual
A MENUDO	16	35,0	-19,0
SIEMPRE	54	35,0	19,0
Total	70		



Fuente: Encuesta Liderazgo y Evaluación de Personal
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS: La toma de decisiones debe estar en todo nivel, de forma responsable y equitativa. El 77 % indica que normal y permanentemente toma decisiones que permiten a la empresa posicionarse en el mercado y ganar. Esto es posible cuando se delega adecuadamente.

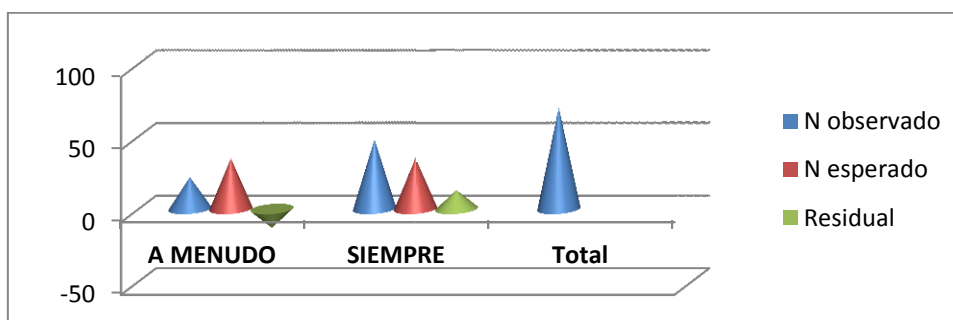
Tabla 18 y Gráfico respectivo. Identifica problemas, riesgos y tendencias, y determina soluciones óptimas.			
	N observado	N esperado	Residual
POCAS VECES	1	23,3	-22,3
A MENUDO	20	23,3	-3,3
SIEMPRE	49	23,3	25,7
Total	70		



Fuente: Encuesta Liderazgo y Evaluación de Personal
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS: Se puede observar que el 70% de los colaboradores, está en capacidad de identificar problemas, riesgos y tendencias sin dificultad y determinar soluciones óptimas. Esto solo depende de la decisión y delegación de las autoridades.

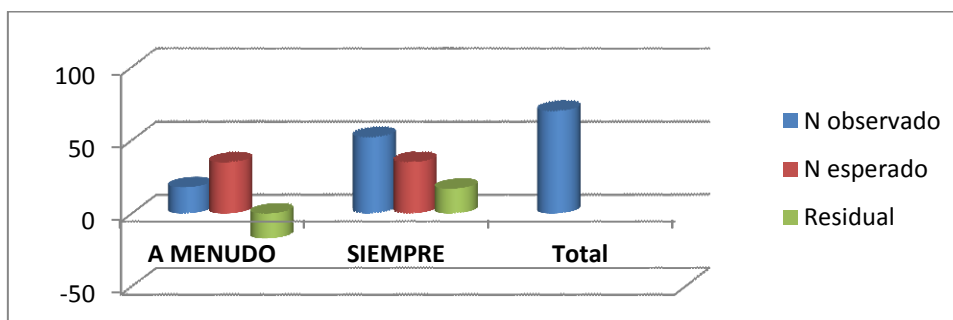
Tabla 19 y Gráfico respectivo. Aplica su conocimiento y habilidad en las dimensiones de negocio, organización y habilidad técnica, para obtener resultados satisfactorios.			
	N observado	N esperado	Residual
A MENUDO	22	35,0	-13,0
SIEMPRE	48	35,0	13,0
Total	70		



Fuente: Encuesta Liderazgo y evaluación de personal
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS: El 68% de los colaboradores, aplica su conocimiento y habilidad en las dimensiones de negocio, organización y habilidad técnica, para obtener resultados satisfactorios. Esto es importante y posible cuando las autoridades de la empresa, reconocen y potencian las capacidades individuales y por otro lado ofrecen facilidades para mejorar la producción.

Tabla 20 y Gráfico respectivo. Entiende los elementos que conforman los procesos de negocio de la Compañía.			
	N observado	N esperado	Residual
A MENUDO	18	35,0	-17,0
SIEMPRE	52	35,0	17,0
Total	70		

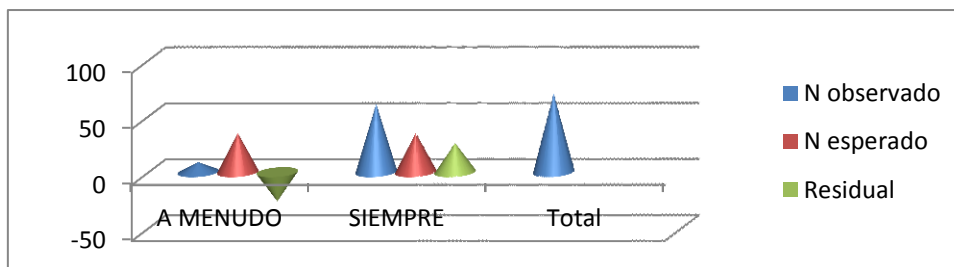


Fuente: Encuesta Liderazgo y Evaluación de Personal
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS: El 74% de los colaboradores, entiende los elementos que conforman los procesos de negocio de la Compañía. Esto es factible si hay buena comunicación y

se trabaja en equipo. No hay secretos ni interés mayor que el bienestar común y de la empresa.

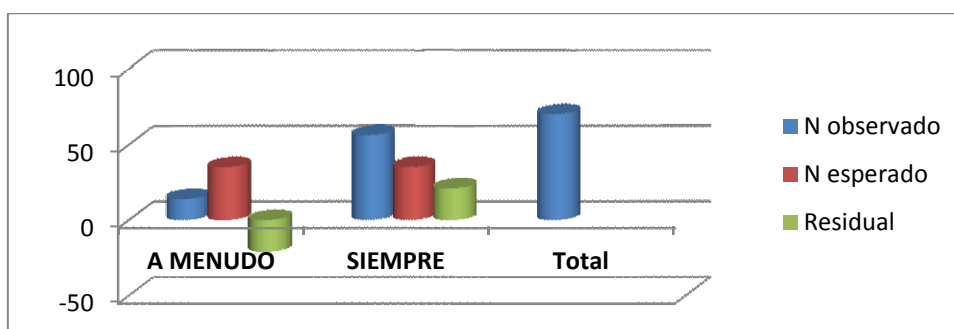
Tabla 21 y Gráfico respectivo. Entiende y utiliza medidas claves de negocio, comprende el mercado, conoce los productos que fabrica la compañía.			
	N observado	N esperado	Residual
A MENUDO	9	35,0	-26,0
SIEMPRE	61	35,0	26,0
Total	70		



Fuente: Encuesta Liderazgo y Evaluación de Personal
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS: El 87% de los colaboradores, entiende y utiliza medidas claves de negocio, comprende el mercado, conoce los productos que fabrica la compañía. Lo que nos da entender que existe comunicación de la visión, misión, objetivos y valores de la empresa de forma adecuada lo que resulta en el comprometimiento de los colaboradores.

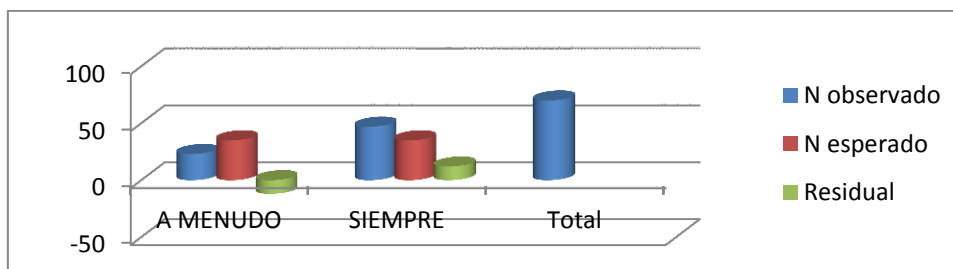
Tabla 22 y Gráfico respectivo. Entiende cómo hacer que las cosas se ejecuten y la forma de tomar las decisiones, así como también conoce la organización informal del negocio.			
	N observado	N esperado	Residual
A MENUDO	14	35,0	-21,0
SIEMPRE	56	35,0	21,0
Total	70		



Fuente: Encuesta Liderazgo y evaluación de personal
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS: El 80% de los colaboradores de Agrocalidad Pichincha, contestan que entienden cómo hacer que las cosas se ejecuten y la forma de tomar las decisiones. Esto es posible si existen reglas claras y la voluntad de la Coordinación de facilitar que los colaboradores lo puedan hacer.

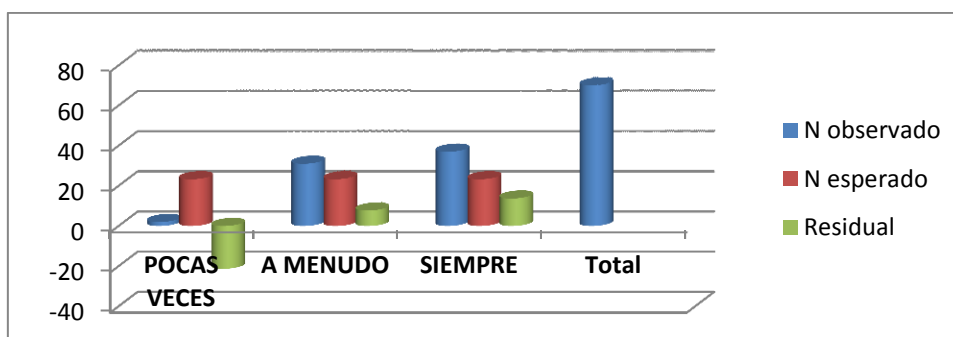
Tabla 23 y Gráfico respectivo. Posee profundo conocimiento técnico o especializado y vasta experiencia práctica, se actualiza y aplica sus conocimientos al negocio.			
	N observado	N esperado	Residual
A MENUDO	23	35,0	-12,0
SIEMPRE	47	35,0	12,0
Total	70		



Fuente: Encuesta Liderazgo y Evaluación de Personal
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS: Los resultados en cuanto a esta pregunta muestran que el 67% de los encuestados poseen profundo conocimiento técnico o especializado y vasta experiencia práctica, se actualiza y aplica sus conocimientos a la empresa pública Agrocalidad y se puede entender que se da con facilidades por las condiciones laborales que existen y el clima laboral.

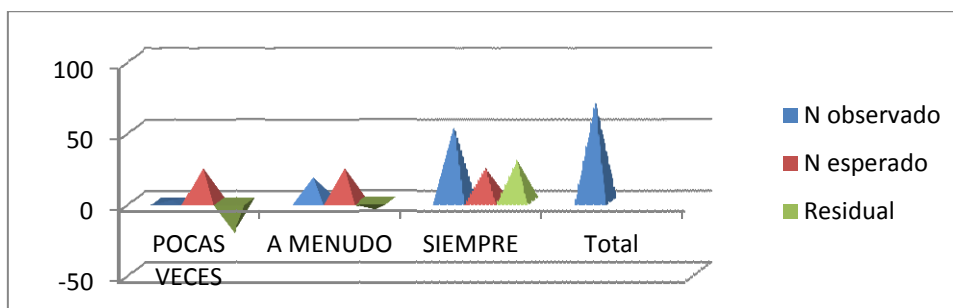
Tabla 24y Gráfico respectivo Aborda todas las oportunidades de innovación con integridad, considerando la replicación, comparación externa y nuevas innovaciones.			
	N observado	N esperado	Residual
POCAS VECES	2	23,3	-21,3
A MENUDO	31	23,3	7,7
SIEMPRE	37	23,3	13,7
Total	70		



Fuente: Encuesta Liderazgo y Evaluación de Personal
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS: 52% de los colaboradores, aborda todas las oportunidades de innovación con integridad, considerando la replicación, comparación externa y nuevas innovaciones. Esto se da por el compromiso que debe tener cada colaborador en respuesta a la satisfacción laboral y principalmente a una actitud positiva de los colaboradores en mención.

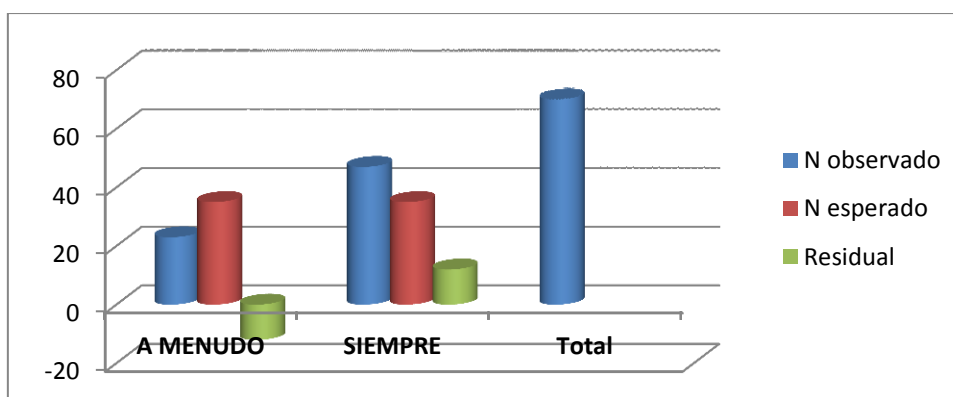
Tabla 25 y Gráfico respectivo. Crea soluciones que satisfacen de mejor forma las necesidades y expectativas de los consumidores y clientes.			
	N observado	N esperado	Residual
POCAS VECES	1	23,3	-22,3
A MENUDO	17	23,3	-6,3
SIEMPRE	52	23,3	28,7
Total	70		



Fuente: Encuesta Liderazgo y Evaluación de Personal
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS: En lo que tiene que ver con el tema de Desempeño Laboral, 70% de los colaboradores crea permanentemente soluciones que satisfacen de mejor forma las necesidades y expectativas de los consumidores y clientes.

Tabla 26 y Gráfico respectivo. Reconoce y maximiza nuevas oportunidades de negocio.			
	N observado	N esperado	Residual
A MENUDO	23	35,0	-12,0
SIEMPRE	47	35,0	12,0
Total	70		

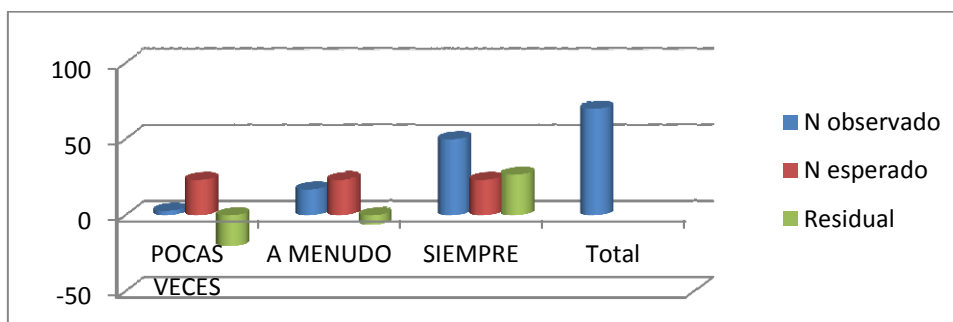


Fuente: Encuesta Liderazgo y Evaluación de Personal
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS: 67% de los colaboradores del Proceso Desconcentrado de Agrocalidad Pichincha, reconoce y maximiza nuevas oportunidades para su empresa pública. Esto es un trabajo de equipo que permite la participación de todos quienes lo conforman.

Tabla 27 y Gráfico respectivo. Entiende las necesidades, tendencias y oportunidades, se pone en contacto con la realidad, ve las cosas como realmente son.

	N observado	N esperado	Residual
POCAS VECES	3	23,3	-20,3
A MENUDO	17	23,3	-6,3
SIEMPRE	50	23,3	26,7
Total	70		

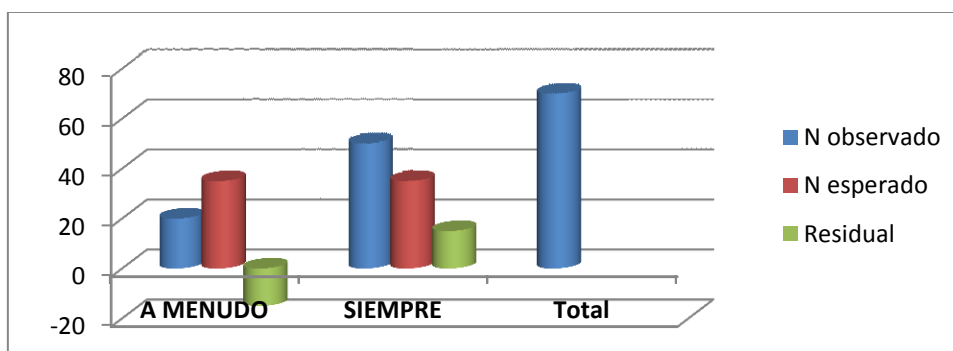


Fuente: Encuesta Liderazgo y Evaluación de Personal
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS: El 71% de los colaboradores entiende las necesidades, tendencias y oportunidades, se pone en contacto con la realidad, ve las cosas como realmente son, seguramente producto de la buena comunicación, compromiso con la misión y visión y con los valores de la empresa pública.

Tabla 28 y Gráfico respectivo .Combina datos, criterio e intuición, con base en la experiencia y en el expertise, para tomar decisiones oportunas y fundamentadas.

	N observado	N esperado	Residual
A MENUDO	20	35,0	-15,0
SIEMPRE	50	35,0	15,0
Total	70		

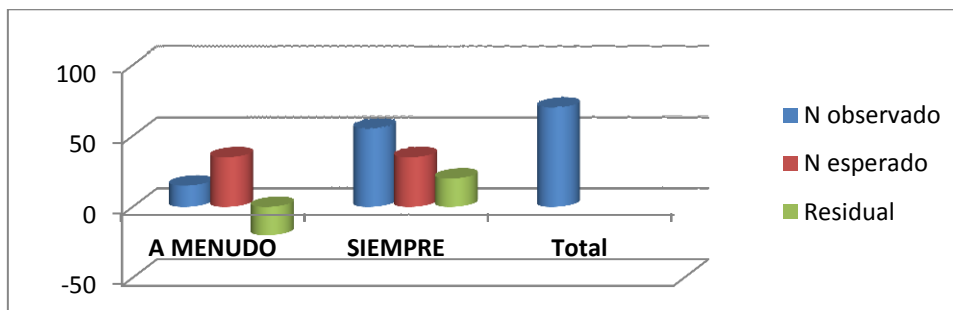


Fuente: Encuesta Liderazgo y Evaluación de Personal
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS: El 71% de colaboradores, combina datos, criterio e intuición, con base en la experiencia y en el expertise, para tomar decisiones oportunas y fundamentadas. La delegación de funciones con responsabilidad y compromiso permite el desarrollo personal.

Tabla 29 y Gráfico respectivo Se comunica abierta y honestamente y fomenta que los demás hagan lo mismo.

	N observado	N esperado	Residual
A MENUDO	15	35,0	-20,0
SIEMPRE	55	35,0	20,0
Total	70		

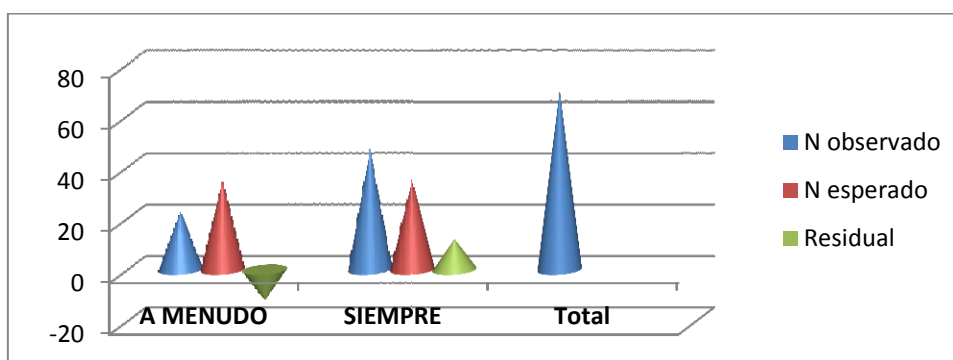


Fuente: Encuesta Liderazgo y Evaluación de Personal
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS: El 78% de los colaboradores se comunica de forma permanente de forma abierta y honesta fomentando que los demás hagan lo mismo. Esto es bueno en un clima laboral adecuado que fomenta la participación y compromiso de todos los colaboradores.

Tabla 30y Gráfico respectivo Encuentra nuevas oportunidades de mejora, reconoce e impulsa como propias las grandes ideas de los demás y las ejecuta, comparte el crédito.

	N observado	N esperado	Residual
A MENUDO	23	35,0	-12,0
SIEMPRE	47	35,0	12,0
Total	70		

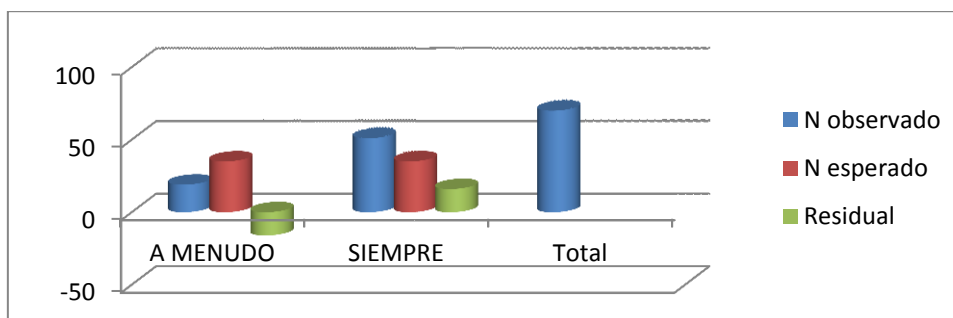


Fuente: Encuesta Liderazgo y Evaluación de Personal
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS: 67% de los colaboradores encuentran nuevas oportunidades de mejora, reconocen e impulsan como propias las grandes ideas de los demás y las ejecutan, comparten el crédito. Todo esto se debe al impulso adecuado de valores y desarrollo y promoción del liderazgo.

Tabla 31 y Gráfico respectivo. Es un agente de cambio que establece un balance de innovación, creatividad y replicación.

	N observado	N esperado	Residual
A MENUDO	19	35,0	-16,0
SIEMPRE	51	35,0	16,0
Total	70		

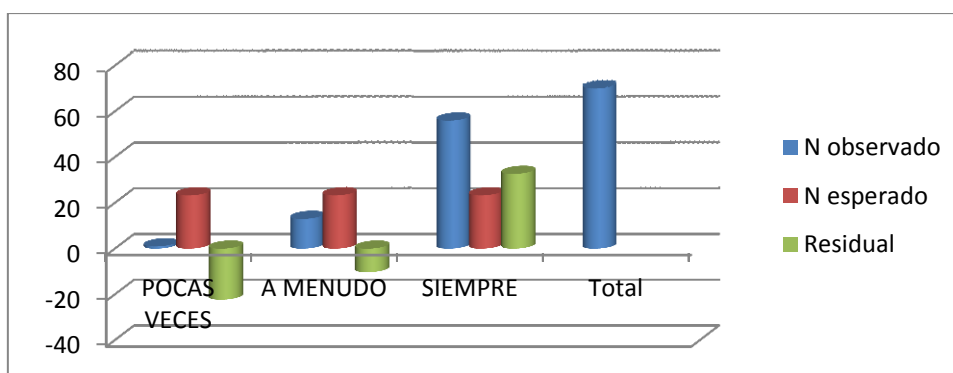


Fuente: Encuesta Liderazgo y Evaluación de Personal
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS: El 72% de los colaboradores de Agrocalidad Pichincha, son agentes de cambio que establece un balance de innovación, creatividad y replicación.

Tabla 32 y Gráfico respectivo. Escucha para aprender y entender, valora, anticipa y responde a necesidades, perspectivas y motivaciones de clientes, socios, empleados y comunidad.

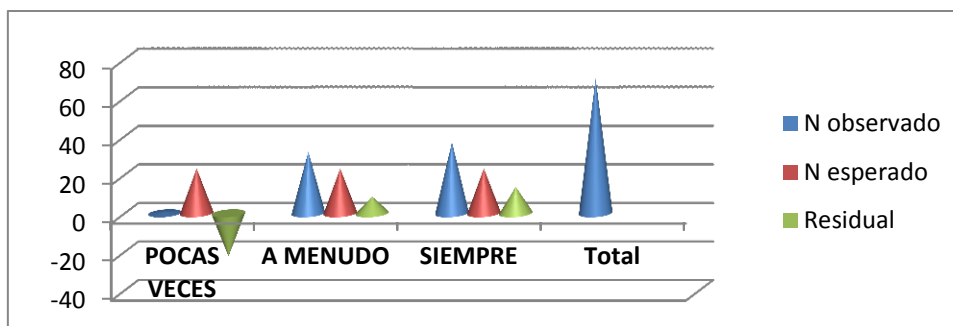
	N observado	N esperado	Residual
POCAS VECES	1	23,3	-22,3
A MENUDO	13	23,3	-10,3
SIEMPRE	56	23,3	32,7
Total	70		



Fuente: Encuesta Liderazgo y Evaluación de Personal
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS: 80% de los colaboradores escucha para aprender y entender, valora, anticipa y responde a necesidades, perspectivas y motivaciones de clientes, socios, empleados y comunidad. Quizá esto fruto de la libertad de acción bajo responsabilidad de cada uno promovido por la coordinación de Agrocalidad.

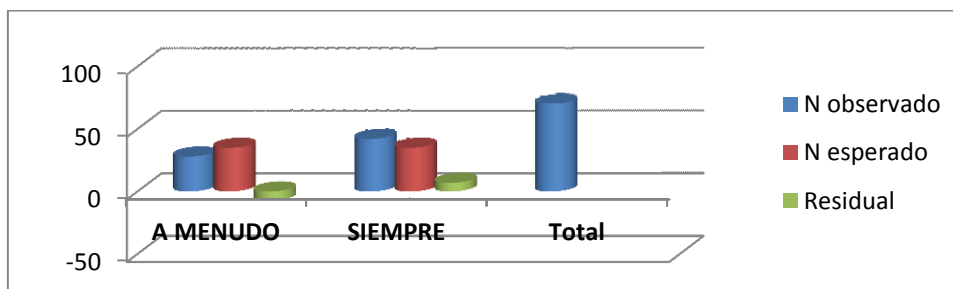
Tabla 33 y Gráfico respectivo. Incorpora a la empresa conocimientos y aprendizajes de los mercados, competidores, consumidores y asociados de negocios externos.			
	N observado	N esperado	Residual
POCAS VECES	1	23,3	-22,3
A MENUDO	32	23,3	8,7
SIEMPRE	37	23,3	13,7
Total	70		



Fuente: Encuesta Liderazgo y Evaluación de Personal
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS: El 52% de los colaboradores incorpora a la empresa conocimientos y aprendizajes de los mercados, competidores, consumidores y asociados de negocios externos. El 45% lo hace a menudo y tan solo 1,5% lo hace pocas veces. En todo caso cerca del 98% si incorpora nuevos conocimientos y está dispuesto a aprender.

Tabla 34 y Gráfico respectivo. Está atento a necesidades, expectativas y motivaciones de otros, a fin de generar acciones para cubrirlos; conoce los problemas actuales.			
	N observado	N esperado	Residual
A MENUDO	28	35,0	-7,0
SIEMPRE	42	35,0	7,0
Total	70		

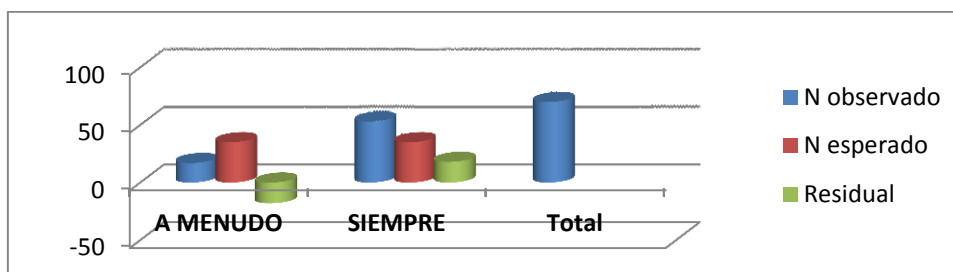


Fuente: Encuesta Liderazgo y Evaluación de Personal
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS: El 60% de los colaboradores, permanentemente está atento a necesidades, expectativas y motivaciones de otros, a fin de generar acciones para cubrirlos; conoce los problemas actuales, lo cual es sinónimo de promoción o fomento del liderazgo individual y su desarrollo personal. El restante 40% lo hace a menudo, no siempre.

Tabla 35 y Gráfico respectivo. Entiende y reconoce sus propias fortalezas y limitaciones, respeta a quienes tiene experiencia mayor o más relevante.

	N observado	N esperado	Residual
A MENUDO	17	35,0	-18,0
SIEMPRE	53	35,0	18,0
Total	70		

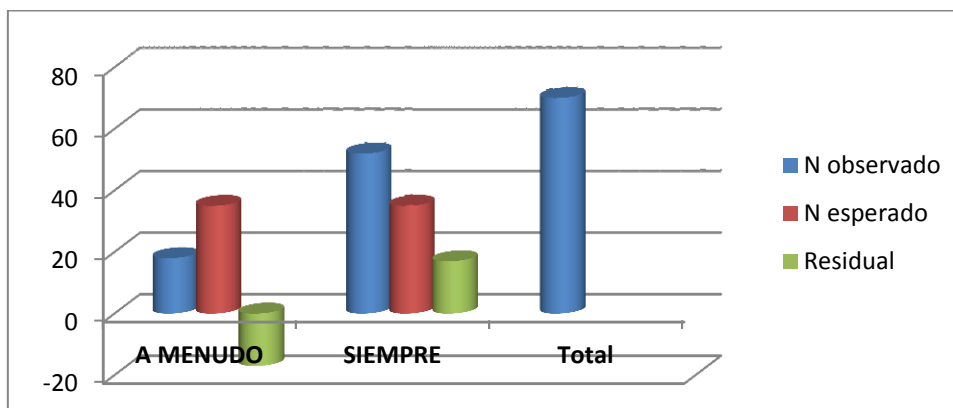


Fuente: Encuesta Liderazgo y Evaluación de Personal
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS: El 76 % de los colaboradores permanentemente entiende y reconoce sus propias fortalezas y limitaciones, respeta a quienes tienen experiencia mayor o más relevante. El 24% lo hace a menudo.

Tabla 36 y Gráfico respectivo. Busca y acepta con disposición las nuevas ideas, experiencias y oportunidades.

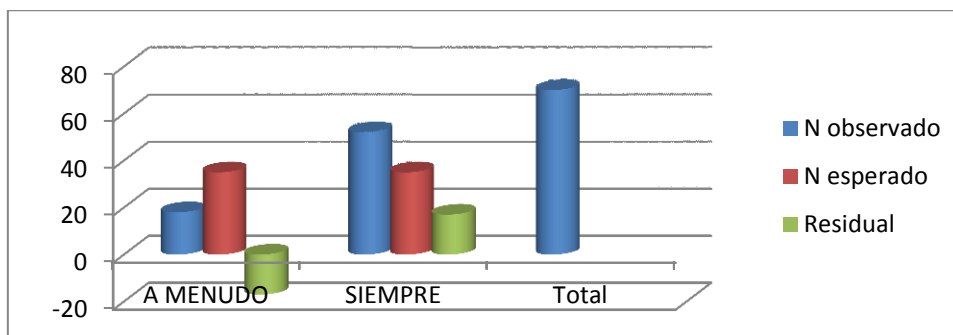
	N observado	N esperado	Residual
A MENUDO	18	35,0	-17,0
SIEMPRE	52	35,0	17,0
Total	70		



Fuente: Encuesta Liderazgo y Evaluación de Personal
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS: El 75%, siempre busca y acepta con disposición las nuevas ideas, experiencias y oportunidades. El 25% lo hace a menudo.

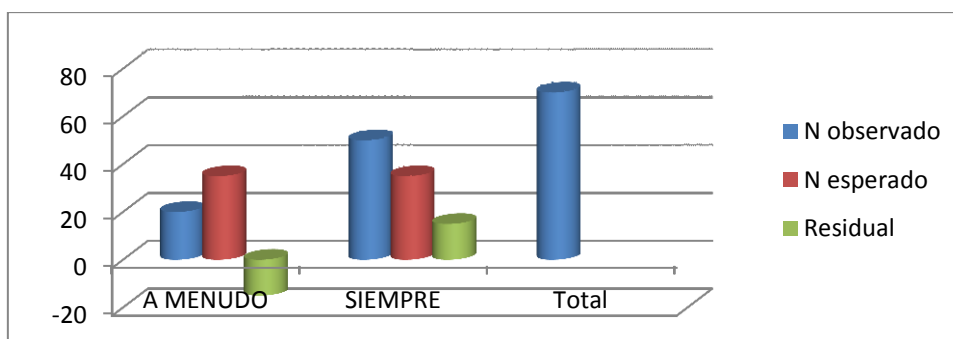
Tabla 37y Gráfico respectivo. Valora los cambios como oportunidades para crecer, desarrollarse y mejorar mantiene una sana insatisfacción con el "status quo".			
	N observado	N esperado	Residual
A MENUDO	18	35,0	-17,0
SIEMPRE	52	35,0	17,0
Total	70		



Fuente: Encuesta Liderazgo y Evaluación de Personal
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS: El 75%, siempre valora los cambios como oportunidades para crecer, desarrollarse y mejorar, mantiene una sana insatisfacción con el "status quo". El 25% lo hace a menudo

Tabla 38 y Gráfico respectivo. Inicia y maneja cambios relevantes, integra cambios a las operaciones de forma efectiva, coordinándolos con los requerimientos de tiempo.			
	N observado	N esperado	Residual
A MENUDO	20	35,0	-15,0
SIEMPRE	50	35,0	15,0
Total	70		

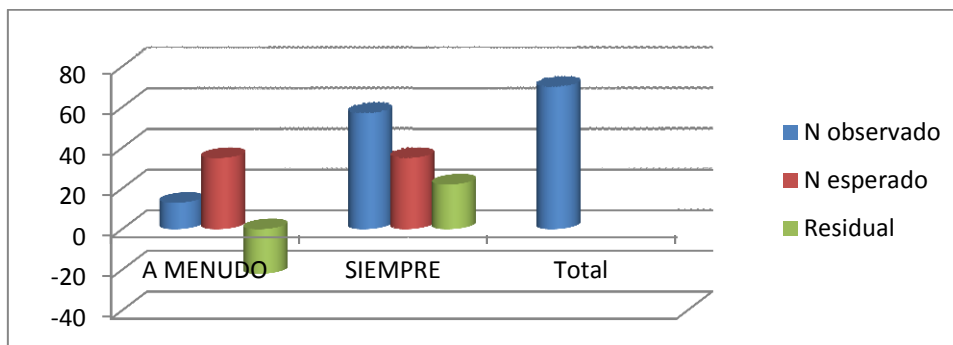


Fuente: Encuesta Liderazgo y Evaluación de Personal
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS: 72% de los colaboradores, siempre inicia y maneja cambios relevantes, integra cambios a las operaciones de forma efectiva, coordinándolos con los requerimientos de tiempo. El 28% lo hace a menudo, no siempre.

Tabla 39 y Gráfico respectivo. Es flexible y adaptable, responde a condiciones cambiantes, maneja ambigüedades.

	N observado	N esperado	Residual
A MENUDO	13	35,0	-22,0
SIEMPRE	57	35,0	22,0
Total	70		

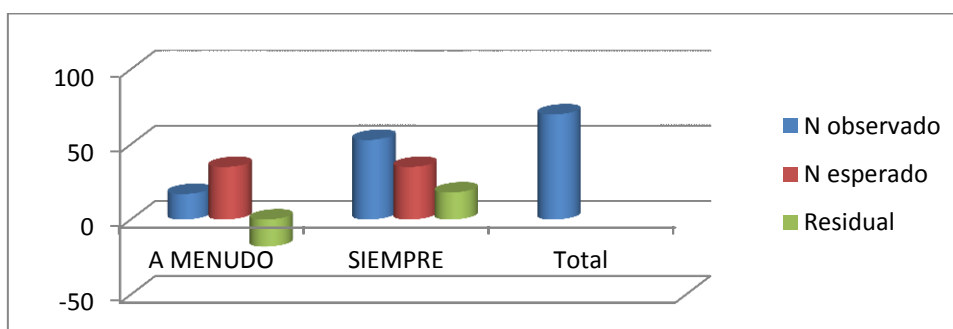


Fuente: Encuesta Liderazgo y Evaluación de Personal
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS: El 81% de los colaboradores siempre son flexibles y adaptables, responden a condiciones cambiantes, manejan ambigüedades. El 19% restante lo hace a menudo.

Tabla 40 y Gráfico respectivo. Es versátil, posee amplias y variadas habilidades interpersonales y de negocio, puede adaptarse a situaciones de cambio.

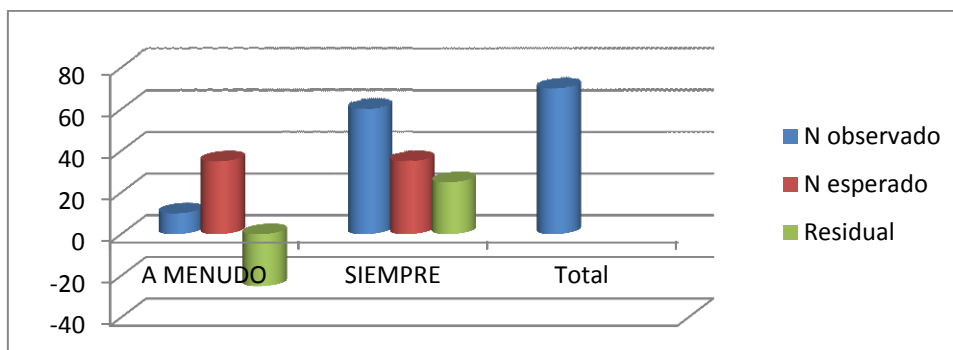
	N observado	N esperado	Residual
A MENUDO	17	35,0	-18,0
SIEMPRE	53	35,0	18,0
Total	70		



Fuente: Encuesta Liderazgo y Evaluación de Personal
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS: 76% de los colaboradores, siempre se muestran versátiles, poseen amplias y variadas habilidades interpersonales y de negocio, pueden adaptarse a situaciones de cambio. El 24% restante lo hace pero a menudo.

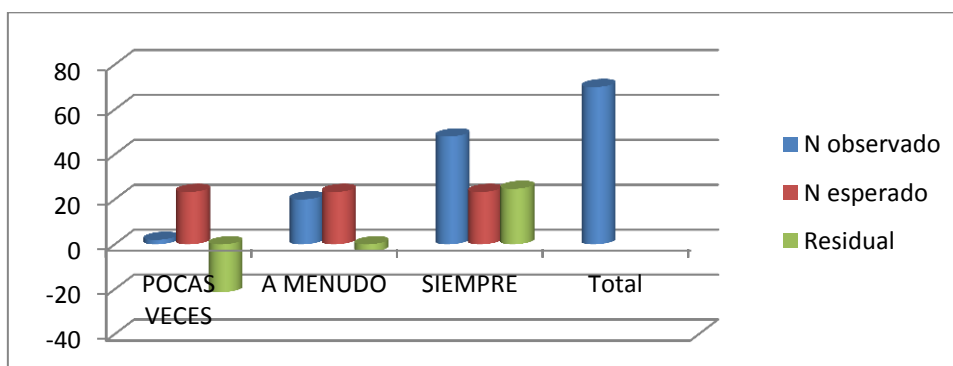
Tabla 41 y Gráfico respectivo. Actúa con sentido de urgencia y determinación, manteniendo el resultado final en mente, tiene inclinación a la acción			
	N observado	N esperado	Residual
A MENUDO	10	35,0	-25,0
SIEMPRE	60	35,0	25,0
Total	70		



Fuente: Encuesta Liderazgo y Evaluación de Personal
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS: El 86% de los colaboradores permanentemente actúa con sentido de urgencia y determinación, manteniendo el resultado final en mente, tiene inclinación a la acción. El 14%, lo hace a menudo.

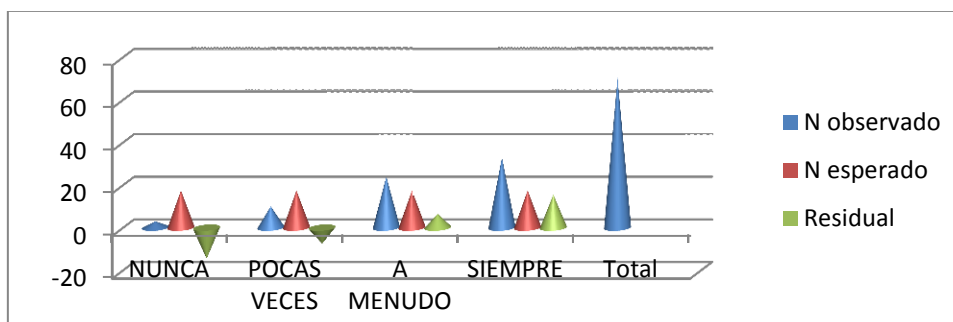
Tabla 42 y Gráfico respectivo. Actúa como dueño de la empresa y responde por los resultados.			
	N observado	N esperado	Residual
POCAS VECES	2	23,3	-21,3
A MENUDO	20	23,3	-3,3
SIEMPRE	48	23,3	24,7
Total	70		



Fuente: Encuesta Liderazgo y Evaluación de Personal
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS: 69% de los colaboradores de Agrocalidad Pichincha, siempre actúa como dueño de la empresa y responde a los resultados, a menudo solo actúa el 28% y pocas veces el 3%.

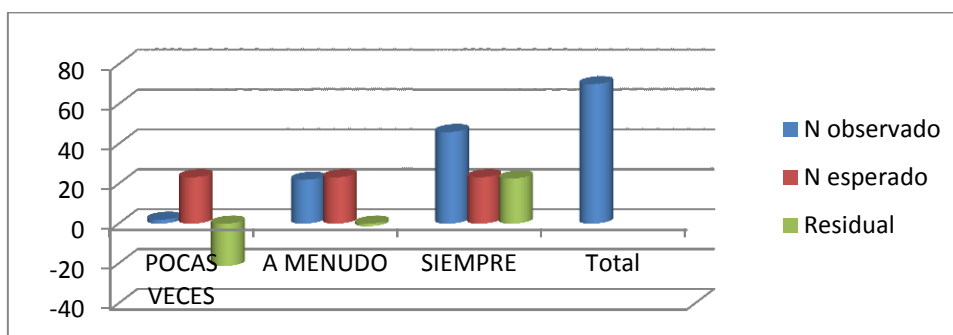
Tabla 43 y Gráfico respectivo. Piensa y opera con mentalidad de recursos limitados.			
	N observado	N esperado	Residual
NUNCA	3	17,5	-14,5
POCAS VECES	10	17,5	-7,5
A MENUDO	24	17,5	6,5
SIEMPRE	33	17,5	15,5
Total	70		



Fuente: Encuesta Liderazgo y Evaluación de Personal
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS: 48% de los colaboradores siempre piensa y opera con mentalidad de recursos limitados. El 34% lo hace a menudo. Pocas veces lo hace el 14%. Nunca el 4%.

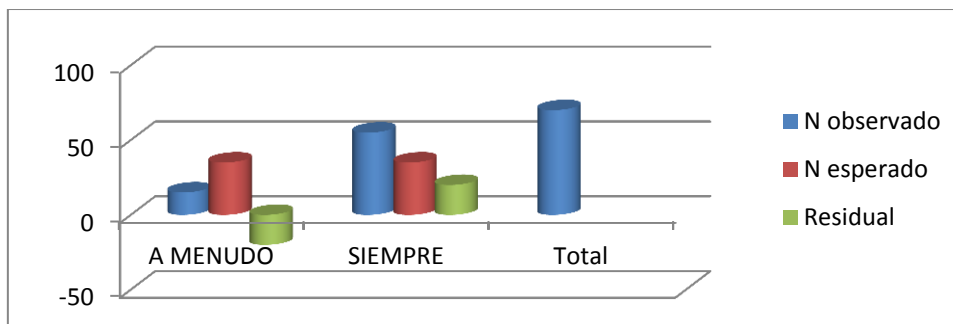
Tabla 44 y Gráfico respectivo. Implementa programas de acción y los completa, a fin de lograr resultados excepcionales.			
	N observado	N esperado	Residual
POCAS VECES	2	23,3	-21,3
A MENUDO	22	23,3	-1,3
SIEMPRE	46	23,3	22,7
Total	70		



Fuente: Encuesta Liderazgo y evaluación de personal
Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS: 66% de los colaboradores siempre implementa programas de acción y los completa, a fin de lograr resultados excepcionales. El 31% lo hace a menudo. El 3% no lo hace nunca.

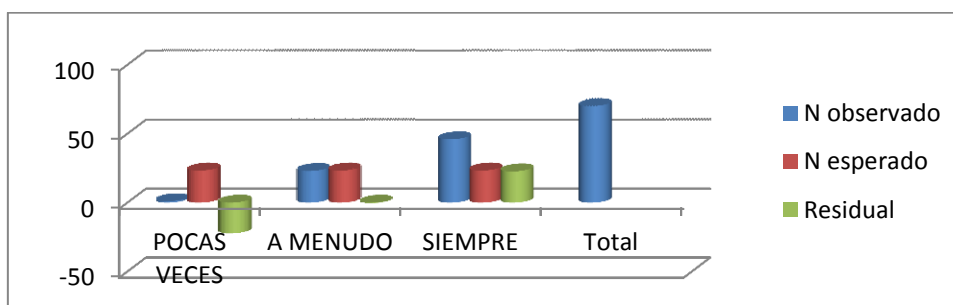
Tabla 45 y Gráfico respectivo. Enfoca su atención en las prioridades y se mantiene firme en lo correcto, a pesar de los riesgos personales, temores o barreras percibidas.			
	N observado	N esperado	Residual
A MENUDO	15	35,0	-20,0
SIEMPRE	55	35,0	20,0
Total	70		



Fuente: Encuesta Liderazgo y Evaluación de Personal
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS: 79% de los colaboradores, siempre enfoca su atención en las prioridades y se mantiene firme en lo correcto, a pesar de los riesgos personales, temores o barreras percibidas. El 21%, lo hace a menudo, no siempre.

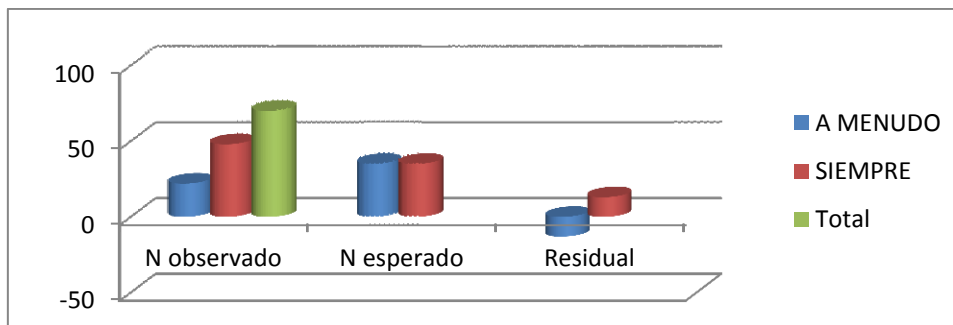
Tabla 46 y Gráfico respectivo. Crea relaciones robustas de trabajo que crean confianza y sinceridad, se preocupa genuinamente por el bienestar de los demás.			
	N observado	N esperado	Residual
POCAS VECES	1	23,3	-22,3
A MENUDO	23	23,3	-,3
SIEMPRE	46	23,3	22,7
Total	70		



Fuente: Encuesta Liderazgo y Evaluación de Personal
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS: 66% de los colaboradores de Agrocalidad Pichincha, siempre crea relaciones robustas de trabajo que crean confianza y sinceridad, se preocupan genuinamente por el bienestar de los demás. El 32% de dichos colaboradores lo hace a menudo y el 2% nunca.

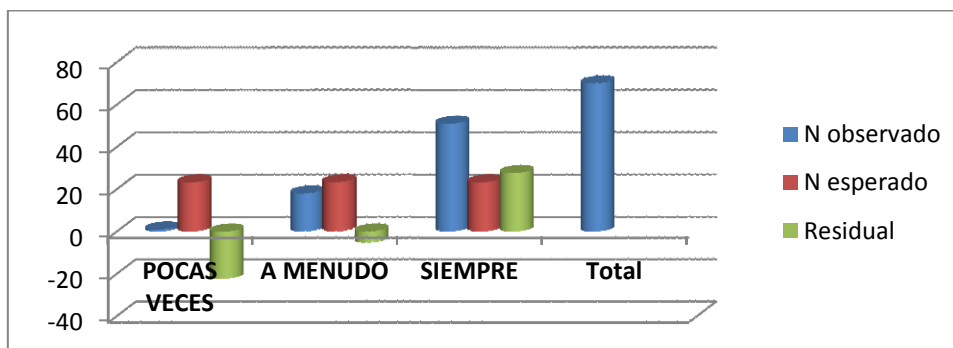
Tabla 47 y Gráfico respectivo. Valora e involucra proactivamente a colaboradores clave para entregar objetivos comunes y críticos de la empresa.			
	N observado	N esperado	Residual
A MENUDO	22	35,0	-13,0
SIEMPRE	48	35,0	13,0
Total	70		



Fuente: Encuesta Liderazgo y Evaluación de Personal
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS: 69% de los colaboradores de Agrocalidad Pichincha, siempre valora e involucra proactivamente a colaboradores clave para entregar objetivos comunes y críticos de la empresa, a menudo solo actúa el 31%.

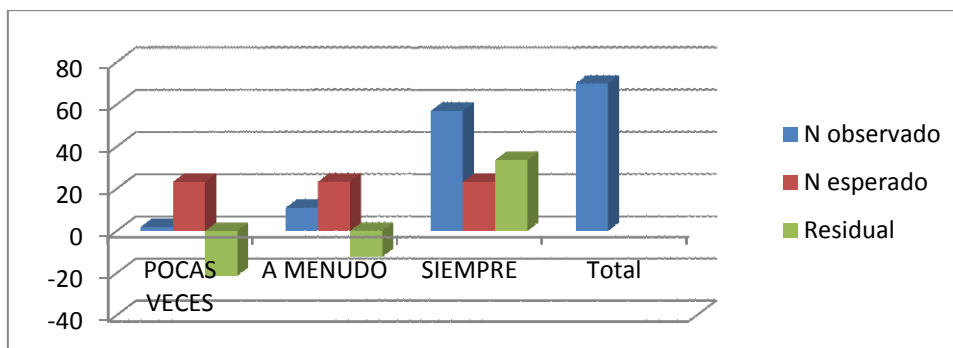
Tabla 48 y Gráfico respectivo. Resuelve conflictos constructivamente.			
	N observado	N esperado	Residual
POCAS VECES	1	23,3	-22,3
A MENUDO	18	23,3	-5,3
SIEMPRE	51	23,3	27,7
Total	70		



Fuente: Encuesta Liderazgo y Evaluación de Personal
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS: 73% de los colaboradores de Agrocalidad Pichincha, siempre resuelve conflictos constructivamente, a menudo solo actúa el 26% y pocas veces el 1%.

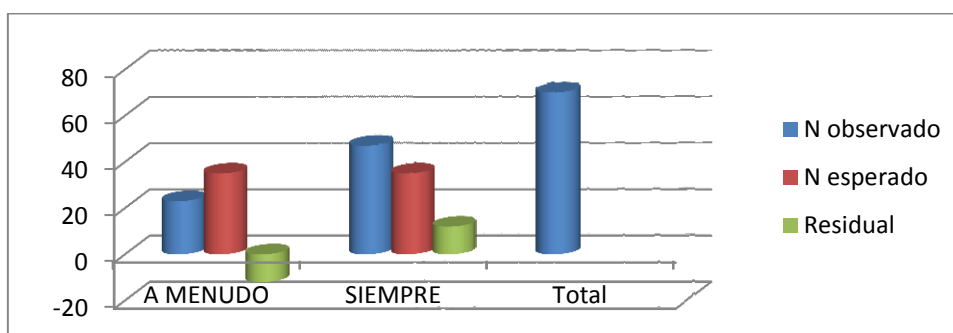
Tabla 49 y Gráfico respectivo. Da importancia a la colaboración entre organizaciones para alcanzar mejores soluciones			
	N observado	N esperado	Residual
POCAS VECES	2	23,3	-21,3
A MENUDO	11	23,3	-12,3
SIEMPRE	57	23,3	33,7
Total	70		



Fuente: Encuesta Liderazgo y Evaluación de Personal
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS: 81% de los colaboradores de Agrocalidad Pichincha, siempre da importancia a la colaboración entre organizaciones para alcanzar mejores soluciones, a menudo solo actúa el 16% y pocas veces el 1%.

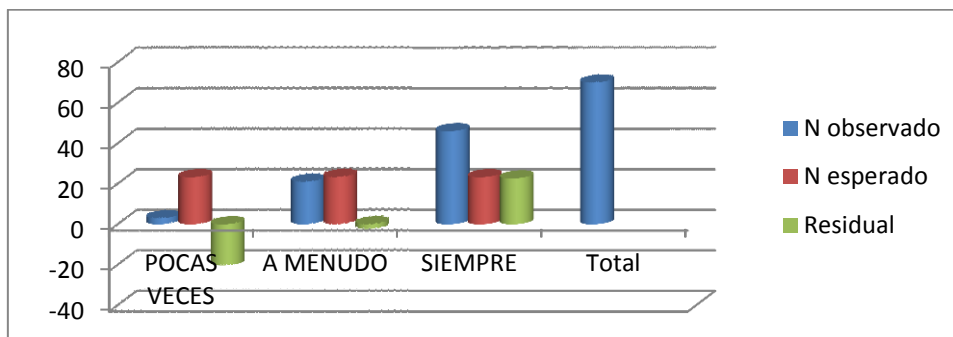
Tabla 50 y Gráfico respectivo. Involucra a las personas a establecer la visión y las estrategias.			
	N observado	N esperado	Residual
A MENUDO	23	35,0	-12,0
SIEMPRE	47	35,0	12,0
Total	70		



Fuente: Encuesta Liderazgo y Evaluación de Personal
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS: 67% de los colaboradores siempre involucran a las personas a establecer la visión y las estrategias. A menudo lo hacen el 33%.

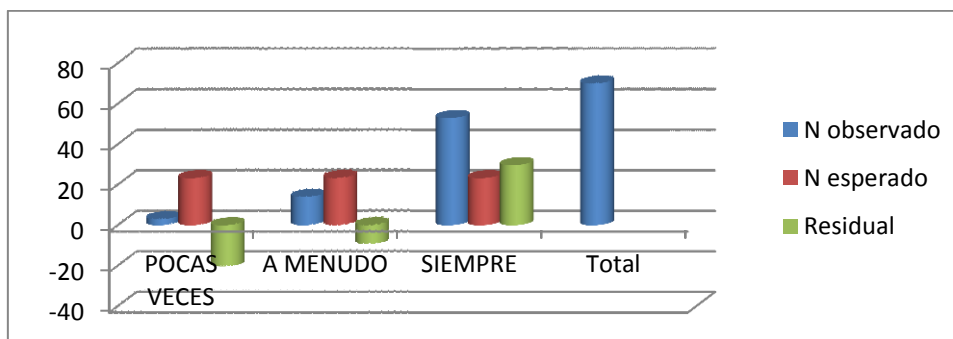
Tabla 51 y Gráfico respectivo. Compromete a otros en hacer propias y desarrollar la visión y estrategias.			
	N observado	N esperado	Residual
POCAS VECES	3	23,3	-20,3
A MENUDO	21	23,3	-2,3
SIEMPRE	46	23,3	22,7
Total	70		



Fuente: Encuesta Liderazgo y Evaluación de Personal
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS: 66% de los colaboradores, siempre compromete a otros en hacer propias y desarrollar la visión y estrategias. El 30% de los colaboradores lo realiza a menudo y pocas veces lo hace el 4%.

Tabla 52 y Gráfico respectivo. Motiva a las personas en convertir en realidad la visión, creando un ambiente en el que todos potencien sus capacidades.			
	N observado	N esperado	Residual
POCAS VECES	3	23,3	-20,3
A MENUDO	14	23,3	-9,3
SIEMPRE	53	23,3	29,7
Total	70		

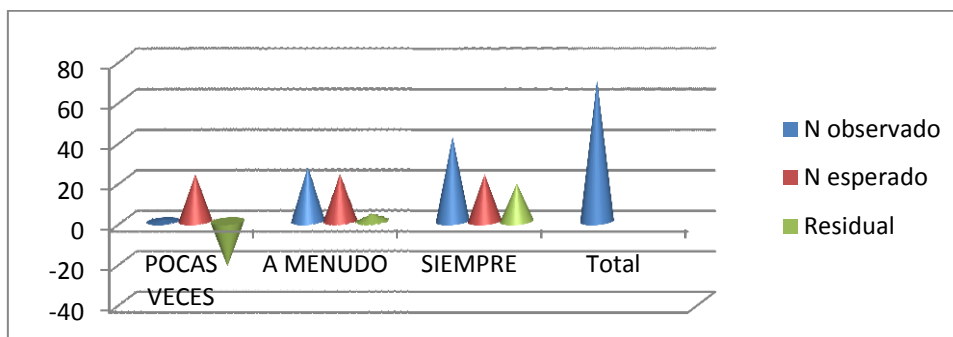


Fuente: Encuesta Liderazgo y Evaluación de Personal
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS: 76% de los colaboradores siempre motiva a las personas en convertir en realidad la visión, creando un ambiente en el que todos potencien sus capacidades. Lo hace a menudo el 20% y pocas veces lo realiza el 4%.

Tabla 53 y Gráfico respectivo. Viabiliza el logro de la visión mediante las maximizaciones de fortalezas y eliminación de obstáculos para lograr el éxito.

	N observado	N esperado	Residual
POCAS VECES	1	23,3	-22,3
A MENUDO	27	23,3	3,7
SIEMPRE	42	23,3	18,7
Total	70		

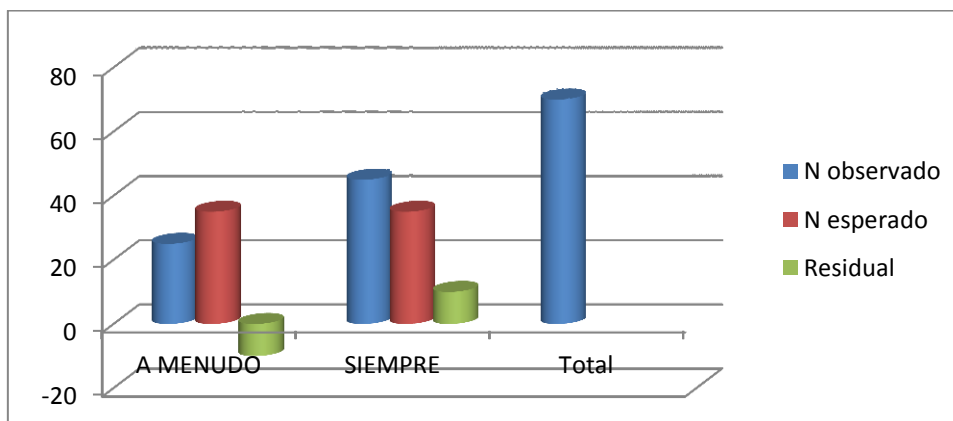


Fuente: Encuesta Liderazgo y Evaluación de Personal
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS: 60% de los colaboradores siempre viabiliza el logro de la visión mediante las maximizaciones de fortalezas y eliminación de obstáculos para lograr el éxito. 39% lo realiza a menudo y el 1% lo hace pocas veces.

Tabla 54 y Gráfico respectivo. Desarrolla planes ejecutables alineados a los estratégicos para alcanzar la estrategia, establece expectativas y asume responsabilidad de resultados.

	N observado	N esperado	Residual
A MENUDO	25	35,0	-10,0
SIEMPRE	45	35,0	10,0
Total	70		

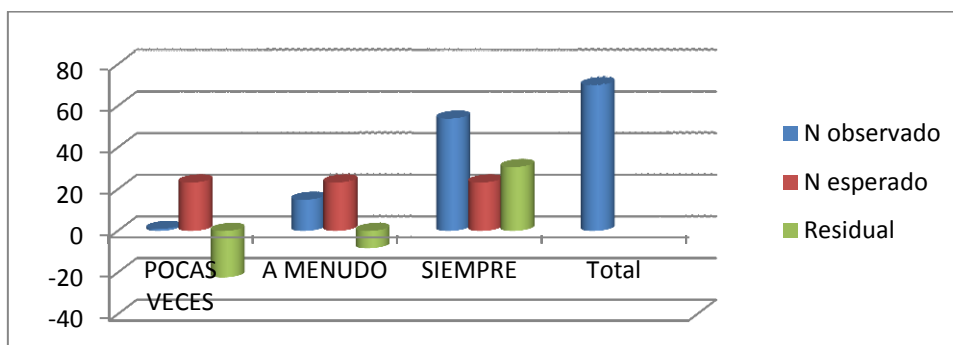


Fuente: Encuesta Liderazgo y Evaluación de Personal
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS: 64% de los colaboradores, siempre desarrolla planes ejecutables alineados a los estratégicos para alcanzar la estrategia, establece expectativas y asume responsabilidad de resultados. 36% solo lo hace a menudo.

Tabla 55 y Gráfico respectivo. Busca proactivamente obtener conocimiento y entendimiento para construir el negocio, aprende de éxitos y fracasos, valora el aprendizaje.

	N observado	N esperado	Residual
POCAS VECES	1	23,3	-22,3
A MENUDO	15	23,3	-8,3
SIEMPRE	54	23,3	30,7
Total	70		

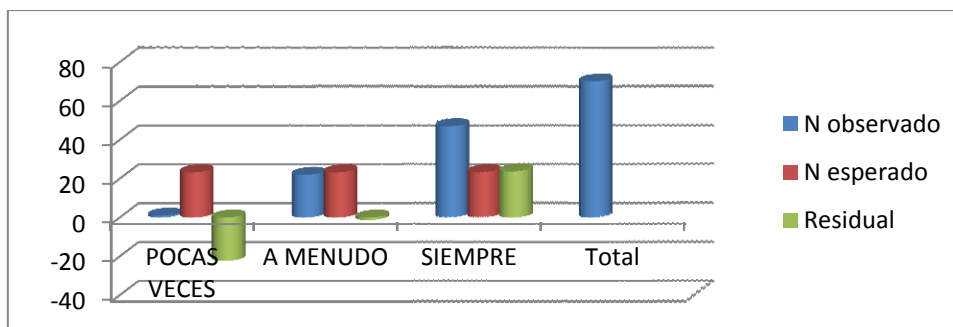


Fuente: Encuesta Liderazgo y Evaluación de Personal
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS: 77% de los colaboradores siempre busca proactivamente obtener conocimiento y entendimiento para construir el negocio, aprende de éxitos y fracasos, valora el aprendizaje. Sin embargo, 21% lo hace a menudo y un 1% lo hace pocas veces.

Tabla 56 y Gráfico respectivo. Anticipa y soluciona deficiencias de capacidad, previendo el futuro, refuerza capacidades existentes para sostener los resultados actuales de empresa.

	N observado	N esperado	Residual
POCAS VECES	1	23,3	-22,3
A MENUDO	22	23,3	-1,3
SIEMPRE	47	23,3	23,7
Total	70		

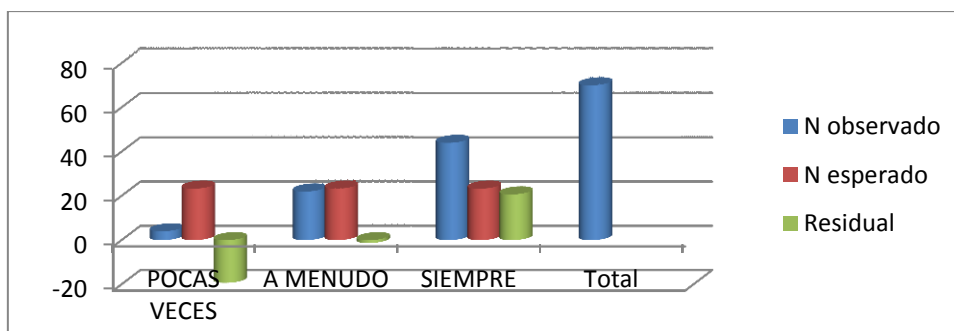


Fuente: Encuesta Liderazgo y Evaluación de Personal
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS: 67% de los colaboradores siempre anticipa y soluciona deficiencias de capacidad, previendo el futuro, refuerza capacidades existentes para sostener los resultados actuales de empresa. El 32% lo realiza a menudo y hay 1% que lo hace pocas veces.

Tabla 57 y Gráfico respectivo. Habilita a las personas a hacer lo que saben hacer por medio de un efectivo desarrollo de carrera y planificación de asignaciones.

	N observado	N esperado	Residual
POCAS VECES	4	23,3	-19,3
A MENUDO	22	23,3	-1,3
SIEMPRE	44	23,3	20,7
Total	70		

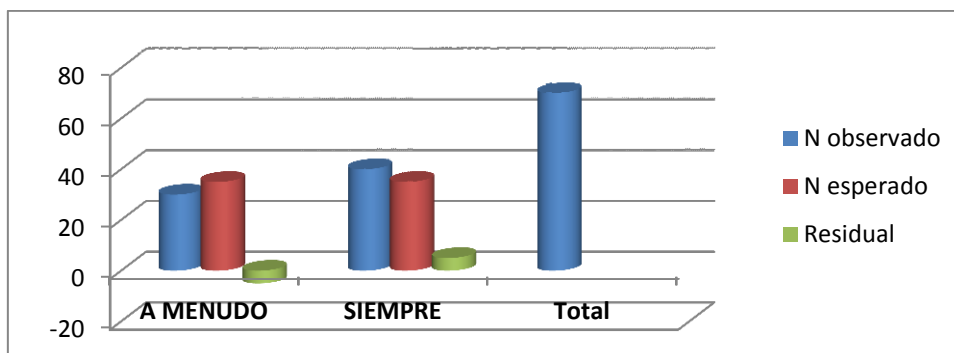


Fuente: Encuesta Liderazgo y Evaluación de Personal
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS: 63% de los colaboradores siempre habilita a las personas a hacer lo que saben hacer por medio de un efectivo desarrollo de carrera y planificación de asignaciones. El 32% lo realiza a menudo y hay 5% que lo hace pocas veces

Tabla 58y Gráfico respectivo. Impulsa a otros y así mismo para aprender apasionadamente y transmitir el conocimiento.

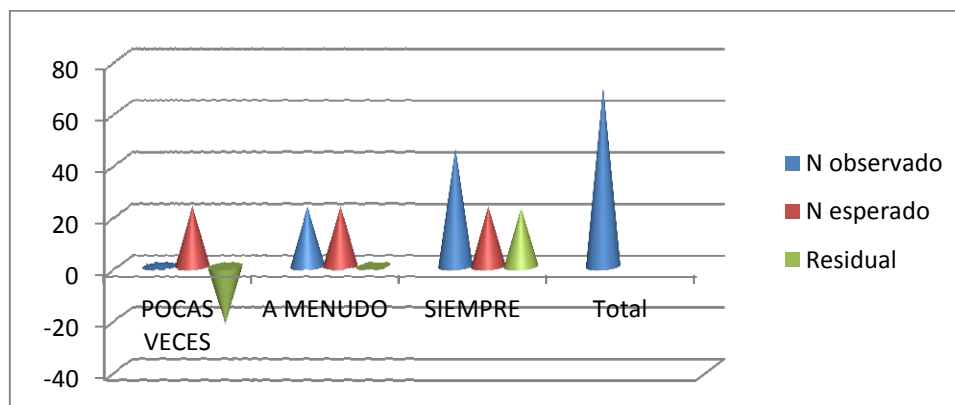
	N observado	N esperado	Residual
A MENUDO	30	35,0	-5,0
SIEMPRE	40	35,0	5,0
Total	70		



Fuente: Encuesta Liderazgo y Evaluación de Personal
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS: 57% de los colaboradores de Agrocalidad Pichincha siempre impulsa a otros y a sí mismo para aprender apasionadamente y transmitir el conocimiento. 43% en cambio lo hace a menudo, no siempre.

Tabla 59 y Gráfico respectivo. Da importancia a la diversidad como un medio para alcanzar los resultados organizacionales: crea cultura empresarial con fuerte sentido de pertenencia			
	N observado	N esperado	Residual
POCAS VECES	1	23,3	-22,3
A MENUDO	23	23,3	-,3
SIEMPRE	46	23,3	22,7
Total	70		



Fuente: Encuesta Liderazgo y Evaluación de Personal
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS: 66% de los colaboradores de Agrocalidad Pichincha siempre da importancia a la diversidad como un medio para alcanzar los resultados organizacionales: crea cultura empresarial con fuerte sentido de pertenencia. 33% en cambio lo hace a menudo, no siempre y el 1% lo hace pocas veces.

4.1.3. Encuesta de Desempeño Laboral MRL SENRES

A continuación se presentan los resultados obtenidos del instrumento aplicado para la variable dependiente (Formulario Eval-01), donde se detalla los resultados del desempeño laboral de los servidores públicos del Proceso Desconcentrado de Agrocalidad Pichincha.

Por tratarse de un formulario que se requiere su aplicación de parte del Estado Ecuatoriano, tiene grandes limitaciones en su aplicación para esta investigación. Sin embargo de lo cual hemos logrado obtener la confiabilidad del instrumento, así como hemos logrado algunos datos que ahora los mostramos a continuación como parte de la presente investigación.

Tabla 60. RESULTADOS ENCUESTA DESEMPEÑO LABORAL MRL AGROCALIDAD PICHINCHA		INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO	COMPETENCIAS UNIVERSALES	TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO	EVALUACIÓN DEL CIUDADANO (-)	Total Evaluación del Desempeño	Calificación		EQUIVALENCIA DE DESEMPEÑO
MACHACHI1	MANCHENO MARLON	60	6	6	7	13,3	0	92,3	excelente	3	desempeño alto
MACHACHI2	MALDONADO CARLOS	57,9	6	6	6,3	14	0	90,2	muy bueno	2	desempeño mejor a lo esperado
MACHACHI3	ESPINOZA MARCIA	57,9	6	6	7,3	12	0	89,2	muy bueno	2	desempeño mejor a lo esperado
MACHACHI	CAJAMARCO MARCO	60	6	6	7	13,3	0	92,3	excelente	3	desempeño alto
MACHACHI	ARREGUI XIMENA	60	5,2	6	6,6	14	0	91,8	excelente	3	desempeño alto
LOS BANCOS	YANEZ JOSE	60	6	6,5	6,6	12	0	91,1	excelente	3	desempeño alto
LOS BANCOS	TINILLO DAVID	60	5	6	7	13,3	0	91,3	excelente	3	desempeño alto
LOS BANCOS	SASINTUÑ ROMEL	60	4	6	7,3	12	0	89,3	muy bueno	2	desempeño mejor a lo esperado
LOS BANCOS	PONCE GERARDO	56,3	3,5	5,1	5,3	10	0	80,2	satisfactorio	1	desempeño esperado
LOS BANCOS	PEREZ MARIA BELEN	60	5,5	5,1	6,6	14	0	91,2	excelente	3	desempeño alto
LOS BANCOS	CANO GERMAN	60	5	6	7	13,3	0	91,3	excelente	3	desempeño alto
CAYAMBE	UNDA FRANCISCA	60	5	5,8	7	14	0	91,8	excelente	3	desempeño alto
CAYAMBE	SIMBAÑA FRANKLIN	56,7	4	6	6,6	12	0	85,3	muy bueno	2	desempeño mejor a lo esperado
CAYAMBE	QUINATOA IVAN	60	6	7	6,3	12	0	91,3	excelente	3	desempeño alto
BRACAMOROS	ZARUMA JUANA	60	7	5,4	5,9	14	0	92,3	excelente	3	desempeño alto
BRACAMOROS	VILLENA OSWALDO	60	6	6	6,3	12	0	90,3	muy bueno	2	desempeño mejor a lo esperado
BRACAMOROS	ROMERO FANNY	60	6	6,5	7,6	12	0	92,1	excelente	3	desempeño alto
BRACAMOROS	RODRIGUEZ HENRY	60	6,5	6,5	7,3	12	0	92,3	excelente	3	desempeño alto
BRACAMOROS	PONCE GERARDO	56,3	3,5	5,1	5,3	10	0	80,2	satisfactorio	1	desempeño esperado
BRACAMOROS	PEREZ JORGE	60	5,2	6	7	12	0	90,2	muy bueno	2	desempeño mejor a lo esperado
BRACAMOROS	PEREIRA PAULINA	60	6	6	6,3	12	0	90,3	muy bueno	2	desempeño mejor a lo esperado
BRACAMOROS	MORA JULIO	60	6,7	6	5,6	14	0	92,3	excelente	3	desempeño alto
BRACAMOROS	MOLINA MYRIAM	55,7	7,4	6	8	16	0	93,1	excelente	3	desempeño alto
BRACAMOROS	MIER JOHANA	60	6	6	6,3	12	0	90,3	muy bueno	2	desempeño mejor a lo esperado
BRACAMOROS	LOOR STEPHANY	48	5,3	6	7	14	0	80,3	satisfactorio	1	desempeño esperado
BRACAMOROS	LOACHAMIN VERONICA	60	6	6	6,3	12	0	90,3	muy bueno	2	desempeño mejor a lo esperado
BRACAMOROS	LARREA IVAN	57	5,6	6	5,6	10	0	84,2	muy bueno	2	desempeño mejor a lo esperado
BRACAMOROS	LAMIÑA OSCAR	60	6	6	6,3	12	0	90,3	muy bueno	2	desempeño mejor a lo esperado
BRACAMOROS	GUALLICHICO PATRICIO	60	6	6,8	7,3	12	0	92,1	excelente	3	desempeño alto
BRACAMOROS	GALLEGOS CLAUDIA	60	6,5	6	5,9	12	0	90,4	muy bueno	2	desempeño mejor a lo esperado
BRACAMOROS	GALARZA ROBERTO	60	5,5	5,6	6,6	14	0	91,7	excelente	3	desempeño alto
BRACAMOROS	FONSECA GIOVANNA	54	4	5,7	6	12	0	81,7	muy bueno	2	desempeño mejor a lo esperado
BRACAMOROS	FIERRO CARLOS	57,9	6,8	5,8	5,3	12	0	87,8	muy bueno	2	desempeño mejor a lo esperado
BRACAMOROS	FIALLOS WILMA	60	6,5	6	6,6	13,3	0	92,4	excelente	3	desempeño alto
BRACAMOROS	FERNANDEZ MIGUEL ANGEL	60	5,6	5,3	5,9	12	0	88,8	muy bueno	2	desempeño mejor a lo esperado

BRACAMOROS	FARFAN MARIELA	60	6,5	6	5,9	12	0	90,4	muy bueno	2	desempeño mejor a lo esperado
BRACAMOROS	ECHEVERRIA PAOLA	57,9	6	6	7,3	12	0	89,2	muy bueno	2	desempeño mejor a lo esperado
BRACAMOROS	DURAN SANDRA	60	5,4	6	8	14	0	93,4	excelente	3	desempeño alto
BRACAMOROS	COBA GABRIEL	57	5,3	6	7	14	0	89,3	muy bueno	2	desempeño mejor a lo esperado
BRACAMOROS	BOHORQUEZ ERIK	60	7	5,4	5,9	14	0	92,3	excelente	3	desempeño alto
BRACAMOROS	BASTIDAS PAUL	41,3	5,2	6	7,3	14	0	73,8	Satisfactorio	1	desempeño esperado
AEROPUERTO	ZAPATA EDWIN	60	5,7	5	5,3	12	0	88	muy bueno	2	desempeño mejor a lo esperado
AEROPUERTO	VEGA DAVID	60	5,5	5,1	6,6	14	0	91,2	excelente	3	desempeño alto
AEROPUERTO	VEGA BELGICA	60	6	6	6,3	14	0	92,3	excelente	3	desempeño alto
AEROPUERTO	TORRES MAYRA	60	4	6	7	14	0	91	excelente	3	desempeño alto
AEROPUERTO	TELLO IVAN	60	7,1	7	7	13,3	0	94,4	excelente	3	desempeño alto
AEROPUERTO	SUAREZ DANIEL	60	6	6	7	12	0	91	excelente	3	desempeño alto
AEROPUERTO	SUAREZ DANIEL	60	5,1	6	7	12	0	90,1	muy bueno	2	desempeño mejor a lo esperado
AEROPUERTO	RIOS MIGUEL	60	5,4	6	7,3	14	0	92,7	excelente	3	desempeño alto
AEROPUERTO	RAMIREZ PABLO	60	6	6	6,3	14	0	92,3	excelente	3	desempeño alto
AEROPUERTO	PAZMIÑO FERNANDO	60	6	6	7	12	0	91	excelente	3	desempeño alto
AEROPUERTO	PASPUEZAN EVELYN	60	5,4	6	7,3	14	0	92,7	excelente	3	desempeño alto
AEROPUERTO	PAREDES MARCO	60	6,6	6	7,3	14,7	0	94,6	excelente	3	desempeño alto
AEROPUERTO	ORTIZ CRISTIAN	52,5	6,3	6	5,9	14,7	0	85,4	muy bueno	2	desempeño mejor a lo esperado
AEROPUERTO	OCHOA ARHACELY	60	6,3	6	5,9	14,7	0	92,9	excelente	3	desempeño alto
AEROPUERTO	NAVARRETE LENIN	60	5,4	6	6,3	14	0	91,7	excelente	3	desempeño alto
AEROPUERTO	MEJIA VERONICA	60	4	6	7	13,3	0	90,3	muy bueno	2	desempeño mejor a lo esperado
AEROPUERTO	MEJIA MARITZA	60	5,7	6	8	14,7	0	94,4	excelente	3	desempeño alto
AEROPUERTO	MANOSALVAS CHRISTIAN	58,3	6	6	7,3	16	0	93,6	excelente	3	desempeño alto
AEROPUERTO	MANOSALVAS CHRISTIAN	58,3	6	6	7	16	0	93,3	excelente	3	desempeño alto
AEROPUERTO	MACHASILLA JIMENA	60	7,1	6	5,9	12	0	91	excelente	3	desempeño alto
AEROPUERTO	HURTADO EDWIN	60	4	6	7	14	0	91	excelente	3	desempeño alto
AEROPUERTO	GOMEZ ORTEGA	58,3	5,1	6	7	12	0	88,4	muy bueno	2	desempeño mejor a lo esperado
AEROPUERTO	GARCES JENNY	60	6,3	6	6,3	14	0	92,6	excelente	3	desempeño alto
AEROPUERTO	ESPIN MARCIA	60	6	6	5,9	14	0	91,9	excelente	3	desempeño alto
AEROPUERTO	CEVALLOS ANDREA	60	5,7	5,5	5,9	8	0	85,1	muy bueno	2	desempeño mejor a lo esperado
AEROPUERTO	CAJAMARCA IVONNE	60	5,4	6	7,3	14,7	0	93,4	excelente	3	desempeño alto
AEROPUERTO	BASTIDAS CARLOS	60	6,3	6	6,6	14	0	92,9	excelente	3	desempeño alto
AEROPUERTO	BASANTES ANGEL	52,5	4,6	6	7	12	0	82,1	muy bueno	2	desempeño mejor a lo esperado
AEROPUERTO	BARAHONA CAROLINA	60	4	6	7	14	0	91	excelente	3	desempeño alto

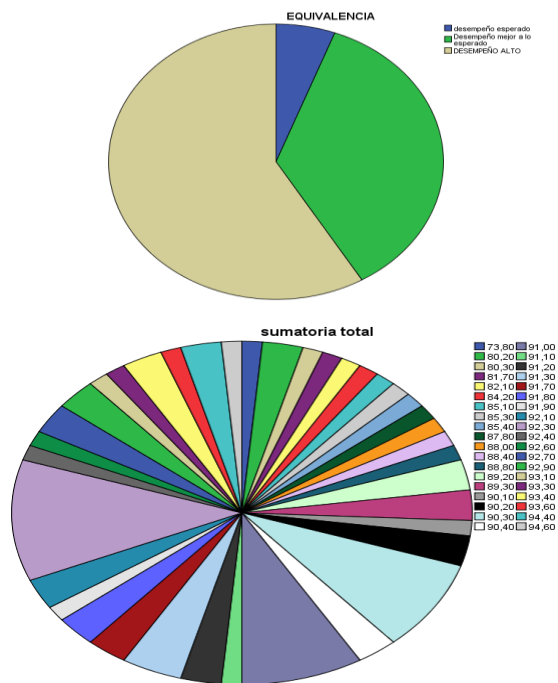


Tabla 61 y Gráfico respectivo. Estadísticos

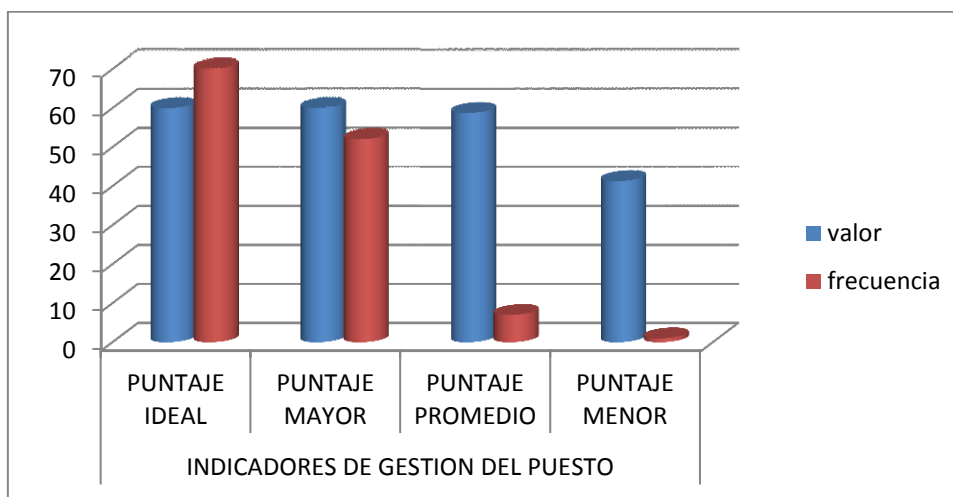
		SUMATORIA	CALIFICACI	EQUIVALEN
		TOTAL	ON	CIA
N	Válidos	70	70	70
	Perdidos	0	0	0
	Media	90,0386	2,53	2,53
	Mediana	91,0500	3,00	3,00
	Moda	92,30	3	3
	Desv. típ.	3,88103	,607	,607
	Varianza	15,062	,369	,369
	Asimetría	-2,050	-,912	-,912
	Error típ. de asimetría	,287	,287	,287
	Curtosis	4,617	-,133	-,133
	Error típ. de curtosis	,566	,566	,566
	Suma	6302,70	177	177

CALIFICACIÓN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SATISFACTORIO	4	5,7	5,7	5,7
	MUY BUENO	25	35,7	35,7	41,4
	EXCELENTE	41	58,6	58,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Tabla 62 y Gráfico respectivo. Evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores en base a Indicadores de gestión del puesto

70 PAX		VALOR	FRECUENCIA
INDICADOR ES DE GESTION DEL PUESTO	PUNTAJE IDEAL	60%	70
	PUNTAJE MAYOR	60%	52
	PUNTAJE PROMEDIO	58,77 %	7
	PUNTAJE MENOR	41,3%	1



Fuente: Encuesta SENRES Evaluación de Personal
Elaborado por: La Investigadora

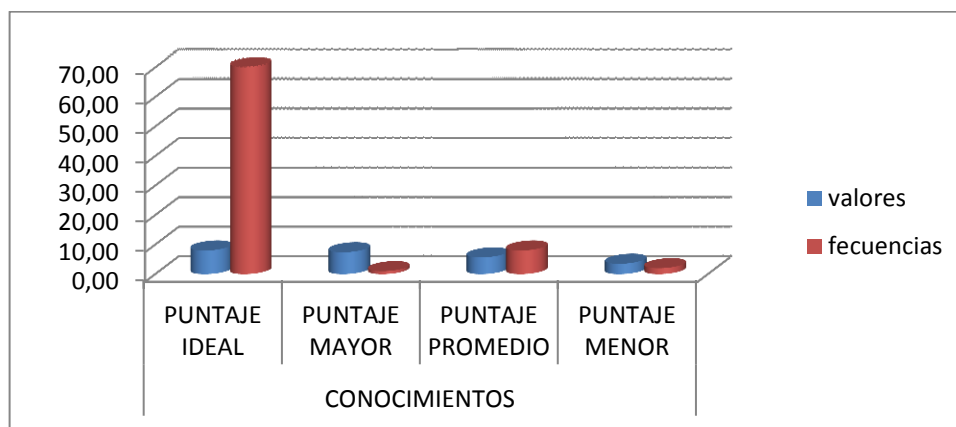
El evaluador registra los valores numéricos de cumplimiento que merece el evaluado en la columna de "cumplidos", correspondiente a las actividades, Indicadores y metas asignadas a cada puesto de trabajo. Todos los resultados tienen que ser transformados a porcentajes en la columna de "% de Cumplimiento".

Existen 52 personas de 70 encuestados (74,28%) que son calificadas con el 100% de cumplimiento, esto es con el 60% del puntaje total de la evaluación de desempeño. (Puntaje máximo en esta variable). El puntaje menor corresponde a 41,3% con una frecuencia de 1. El promedio de todos los puntajes alcanzados es de 58,77%. Se puede decir que la mayoría de los encuestados se encuentran en calificación excelente y con desempeño alto.

De acuerdo a los puntajes alcanzados se puede apreciar que la mayoría de los servidores cumplen las metas a ellos asignadas, lo que indica un alto desempeño que equivale a excelente. Sin embargo, el 25,72% de los evaluados, se ubican en la calificación de muy bueno y bueno, lo que significa también que no hay buen cumplimiento en estos casos y la institución debe tomar acciones para mejorar este cumplimiento de metas que ya se encuentran identificadas.

Tabla 63 y Gráfico respectivo. Evaluación de los conocimientos que emplea el funcionario o servidor en el desempeño del puesto (8%)

70 PAX		VALOR	FRECUENCIA
CONOCIMIENTOS	PUNTAJE IDEAL	8%	70
	PUNTAJE MAYOR	7,4%	1
	PUNTAJE PROMEDIO	5,65%	8
	PUNTAJE MENOR	3,5%	2



Fuente: Encuesta SENRES Evaluación de Personal
Elaborado por: La Investigadora

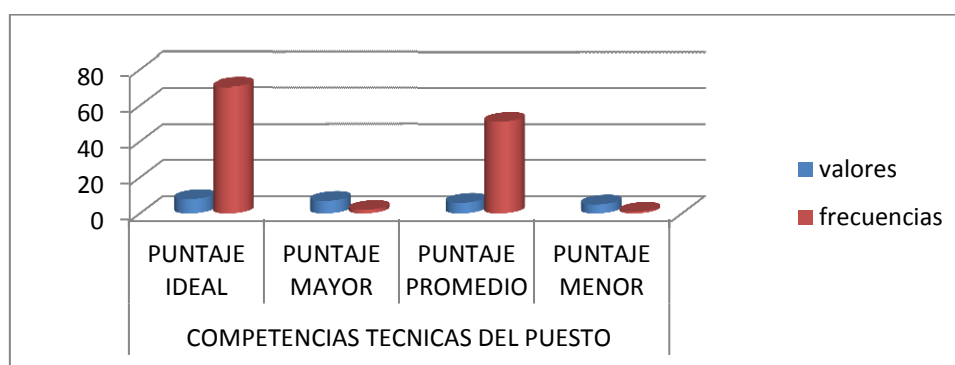
El evaluador registra los parámetros del nivel de conocimientos que el evaluado aplicó para cumplimiento de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos. Los conocimientos son el conjunto de información que se adquiere vía educación formal, capacitación, experiencia laboral y la destreza en el análisis de la información.

El puntaje ideal que cualquier sujeto puede alcanzar en este ítem es de 8%. Sin embargo, solo una persona de las 70 encuestadas alcanza el puntaje 7,4% (Sobresaliente), que resulta ser el mayor alcanzado. El puntaje menor en cambio es alcanzado por tan solo dos personas de las 70 encuestadas, y es de 3,5%. El promedio de calificaciones esta en 5,65%, que corresponde a una calificación media entre muy bueno y bueno.

De acuerdo a lo mencionado, la mayoría de los evaluados posee un nivel de conocimientos relacionados a su puesto de trabajo como “bueno” y pocos “muy buenos”. En si están bastante distanciados del nivel óptimo ó “sobresaliente”, que sería el nivel requerido para desempeñarse de manera efectiva en su puesto de trabajo en beneficio de la institución, por lo cual se ve necesario realizar acciones que permitan mejorar este factor.

Tabla 64 y Gráfico respectivo. Evaluación de competencias técnicas del puesto (8%)

70 PAX		VALOR	FRECUENCIA
COMPETENCIAS TECNICAS DEL PUESTO	PUNTAJE IDEAL	8%	70
	PUNTAJE MAYOR	7%	2
	PUNTAJE PROMEDIO	5,94%	51
	PUNTAJE MENOR	5%	1



Fuente: Encuesta SENRES Evaluación de Personal
Elaborado por: La Investigadora

Para este ítem, el evaluador registra el nivel de desarrollo de las destrezas del evaluado. Las destrezas de las competencias técnicas del puesto exigen al funcionario o servidor un desempeño óptimo para la ejecución de las actividades

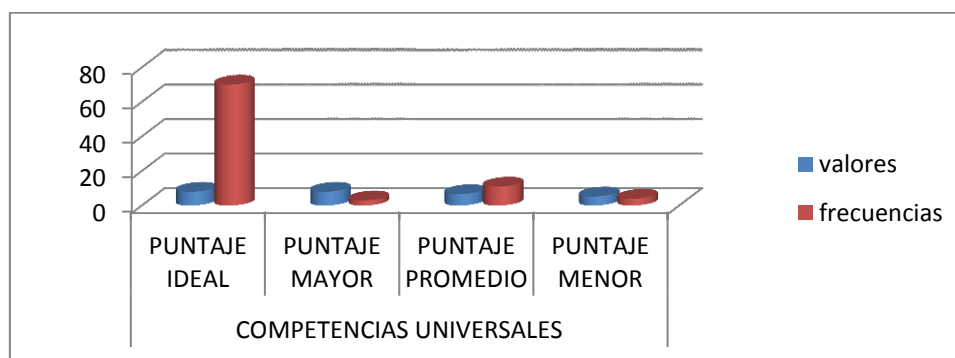
esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos, mismas que se podrán obtener tanto del Manual de Clasificación de Puestos Institucional como del Manual Genérico de Puestos del Sector Público si es el caso.

Las calificaciones alcanzadas en este ítem, cuyo puntaje ideal es del 8%, tienen 2 personas que alcanzan el 7% como puntaje mayor alcanzado y hay 1 persona con el puntaje menor alcanzado. La mayoría de los evaluados (51 evaluados), con puntaje promedio, alcanzaron el 5,94%, es decir “medianamente desarrollado”.

Con los resultados que arroja este factor, se puede observar que la mayoría de los servidores encuestados demuestran un mediano nivel de competencias técnicas del puesto, por lo que se requiere que la institución actúe para desarrollar estas competencias esenciales para desempeñarse en su puesto de trabajo.

Tabla 65 y Gráfico respectivo. Evaluación de competencias universales (8%)

70 PAX		VALOR	FRECUENCIA
COMPETENCIAS UNIVERSALES	PUNTAJE IDEAL	8%	70
	PUNTAJE MAYOR	8%	3
	PUNTAJE PROMEDIO	6,63%	11
	PUNTAJE MENOR	5,3%	4



Fuente: Encuesta SENRES Evaluación de Personal
Elaborado por: La Investigadora

El evaluador registra la frecuencia de aplicación de las destrezas del evaluado en el cumplimiento de las actividades esenciales del puesto, mismas que contribuyen a consolidar el entorno de la organización. Es el potencial de un individuo para

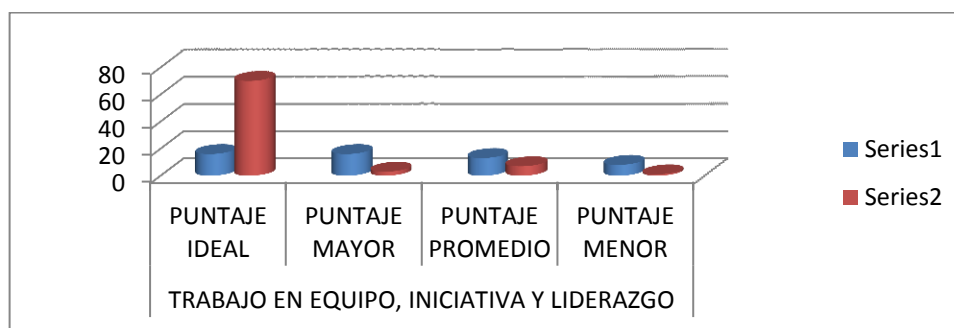
ejecutar acciones comunes a todos los puestos y adecuarse a los principios, valores y normas internas.

Para este ítem, cuyo puntaje ideal es del 8%, hay 3 personas que alcanzan siempre dicho puntaje óptimo, 11 personas se ubican en el puntaje promedio del 6,63% y 4 personas logran el 5,3% que resulta ser el puntaje menor alcanzado, equivalente a Bueno o satisfactorio.

De los resultados obtenidos en este factor, podemos apreciar que si bien existe la mayoría de los servidores encuestados en puntaje promedio, existe un porcentaje considerable que no lo hace con la misma frecuencia. La institución debe tomar las medidas necesarias para que sus servidores públicos demuestren “siempre” estas competencias universales”.

Tabla 66 y Gráfico respectivo. Evaluación del trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo (16%)

70 PAX		VALOR	FRECUENCIA
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO	PUNTAJE IDEAL	16%	70
	PUNTAJE MAYOR	16%	3
	PUNTAJE PROMEDIO	13,04 %	7
	PUNTAJE MENOR	8%	1



Fuente: Encuesta SENRES Evaluación de Personal
Elaborado por: La Investigadora

El evaluador registra la frecuencia de aplicación del trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo del evaluado en el cumplimiento de las actividades esenciales del puesto,

procesos, objetivos, planes, programas y proyectos, mismas que contribuyen a realizar labores en equipo ya compartir los conocimientos entre los miembros de la organización.

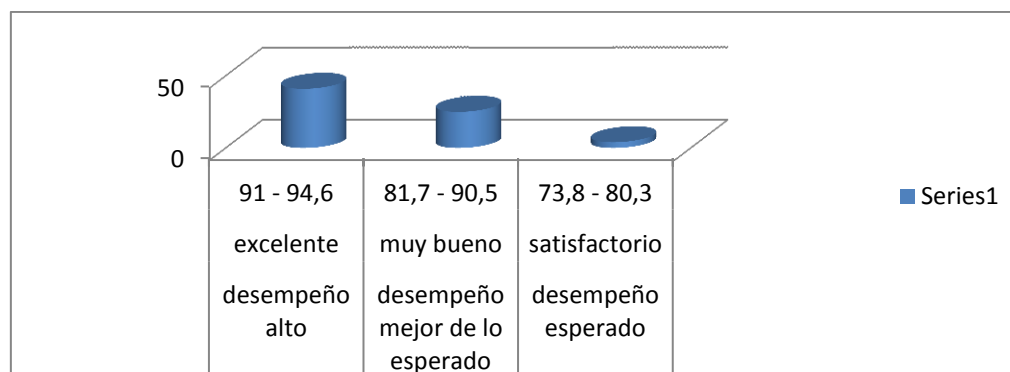
El trabajo en equipo e iniciativa son comportamientos conductuales observables en las labores, y son considerados en la evaluación de todos los puestos de la organización sin excepción.

El puntaje ideal para este ítem es 16% y este puntaje solo lo alcanzan 3 personas. El puntaje promedio es de 13,04% y son 7 personas las que logran este puntaje. El 8%, puntaje menor alcanzado lo realiza una sola persona. El total de encuestados son 70 personas.

Con los resultados obtenidos de este factor se puede evidenciar que la gran mayoría demuestra la existencia de un comportamiento de trabajo en equipo en las labores que realizan en sus respectivos de trabajo, lo cual evidencia el alto nivel colaborativo que existe en el grupo de servidores públicos, que conforman la Dirección de Administración del Talento Humano de una institución pública.

Tabla 67 y Gráfico respectivo. RESUMEN CALIFICACIONES ENCUESTA DESEMPEÑO LABORAL

	Calificación	Valores	Frecuencia	%
Desempeño Alto	Excelente	91 - 94,6	41	58,57%
Desempeño Mejor de lo Esperado	Muy Bueno	81,7 - 90,5	25	35,71%
Desempeño Esperado	Satisfactorio	73,8 - 80,3	4	5,71%



Fuente: Encuesta SENRES Evaluación de Personal
Elaborado por: La Investigadora

Con los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta de evaluación del desempeño laboral aplicado a los servidores públicos del Proceso Desconcentrado de Agrocalidad Pichincha, se puede evidenciar que el 58,57% de los servidores obtuvieron un desempeño laboral de “sobresaliente” mientras que el 35,71% obtuvo una calificación de “muy bueno” y de la misma manera un 5.71% obtuvo una calificación de “satisfactorio”.

Se puede apreciar que el desempeño laboral de los servidores públicos en su mayoría es de “sobresaliente”, es decir en la sumatoria de todos los factores considerados obtuvieron una calificación igual o superior a 90.5; sin embargo es importante observar que un porcentaje de 41,42% de los servidores no llegan a alcanzar este nivel de desempeño, lo que implica que se debe tomar acciones necesarias para que el desempeño laboral sobre todo de estos servidores se incremente.

4.2. Comprobación de Hipótesis

4.2.1. Análisis Correlacional

Dicho análisis tiene como finalidad medir el grado de relación que eventualmente pueda existir entre dos o más conceptos o variables, en los mismos sujetos. Más concretamente, buscan establecer si hay o no una correlación, de qué tipo es y cuál es su grado o intensidad, es decir cuán correlacionadas están.

En otros términos, los estudios correlacionales pretenden ver cómo se relacionan o vinculan diversos fenómenos entre sí (o si no se relacionan) (Hernández Sampieri y otros, 1996:71).

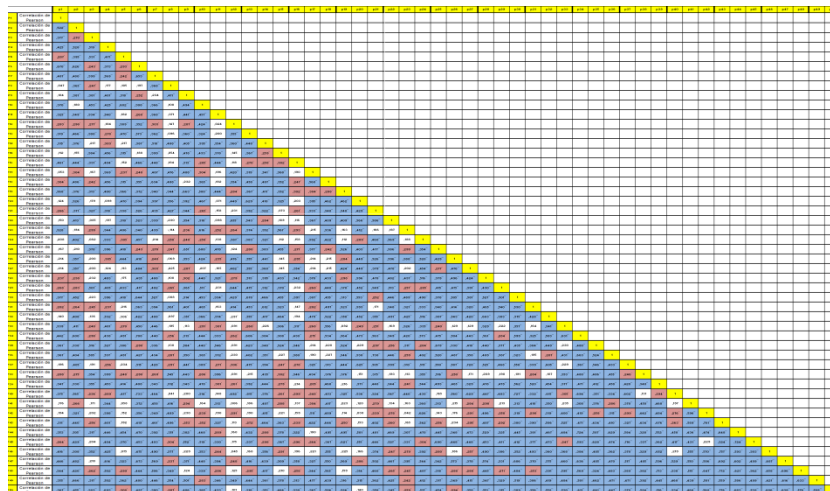
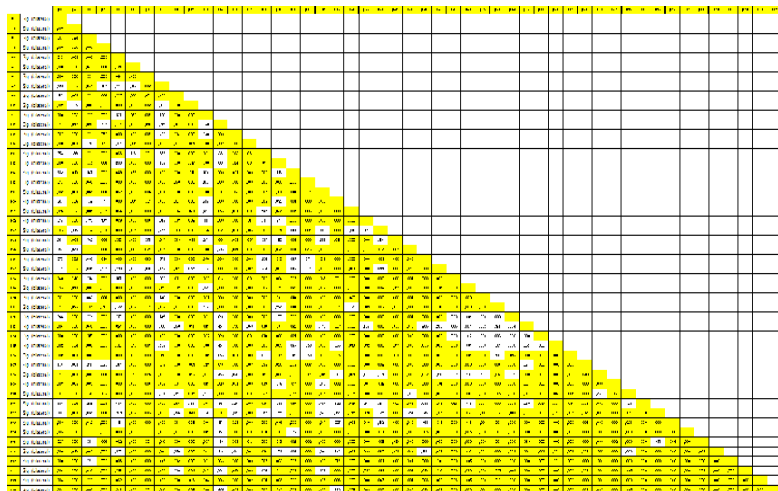


Ilustración 8: SIGNIFICANCIA

Ilustración 9: CORRELACIÓN DE PEARSON

Tabla 68. RESUMEN DE CORRELACIONES

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
PROMEDIO	Correlación de Pearson	0,303	0,383	0,295	0,397	0,311	0,429	0,406	0,261	0,363	0,383	0,284	0,282	0,412	0,384	0,319	0,271	0,325	0,424	0,334	0,360	0,400	0,393	0,291	0,445
	Sig. (bilateral)	0,074	0,016	0,062	0,027	0,071	0,010	0,006	0,144	0,028	0,013	0,092	0,148	0,017	0,006	0,054	0,060	0,026	0,011	0,059	0,069	0,017	0,029	0,072	0,002
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

		P25	P26	p27	p28	p29	p30	p31	p32	p33	p34	p35	p36	p37	p38	p39	p40	p41	p42	p43	p44	p45	p46	p47	p48	p49	p50
PROMEDIO	Correlación de Pearson	0,347	0,389	0,453	0,461	0,347	0,453	0,348	0,436	0,405	0,540	0,452	0,431	0,439	0,374	0,523	0,347	0,509	0,551	0,647	0,635	0,455	0,593	0,649	0,605	0,528	
	Sig. (bilateral)	0,020	0,032	0,009	0,005	0,017	0,007	0,020	0,009	0,013	0,001	0,003	0,002	0,005	0,025	0,001	0,023	0,000	0,007	0,001	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N		70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	

4.1.2. Análisis Correlaciones y Comprobación Hipótesis

El coeficiente de Correlación de Pearson, indica en la mayoría de elementos, se encuentran en el rango de correlación moderada, que es el que va de 0,40 – 0,60. Sin embargo, en el análisis individual de cada elemento, se puede notar que la significancia bilateral es baja. La mayoría tienen valores muy por debajo del 0,05 lo cual quiere decir que si el valor p es menor a 0,05, hay más evidencia de rechazo de la hipótesis nula (H_0) y entonces es válida la hipótesis alternativa (H_a), es decir la que se planteó en esta investigación, y significa entonces que si existe relación entre las dos variables de investigación: estilo de liderazgo de la coordinación y el desempeño laboral de los colaboradores de Agrocalidad. En promedio existe 95% de confiabilidad en esta relación. Existen varios elementos, dentro de los valores del coeficiente de correlación de Pearson, que son altos y alcanzan hasta el 0,7 que está muy próximo al valor de 1%. Esto da la medida de que hay muy buena correlación entre la mayoría de elementos.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- a. El Estilo de liderazgo del Coordinador del Proceso de Agrocalidad es “Estilo Líder de Equipo”, pues desarrolla alta preocupación por el talento humano y de igual manera por los recursos materiales de la organización (Producción o Tarea). Estos líderes trabajan ayudando a la gente a mejorar su compromiso con la empresa, desarrollando relaciones de confianza y respeto con empleados y otros, y maximizando la productividad a través del compromiso común con la misión y visión de la organización.
- b. El equipo coordinador se encuentra ligado a un estilo ideal. En el equipo coordinador si existe influencia del Estilo de Liderazgo del Coordinador General y procuran agruparse en un mismo lenguaje y acción. Su preocupación es balancear la producción con el interés por las personas cumpliendo con el trabajo requerido. Por los antecedentes y por el test aplicado, se puede entender que se trata de comprometer entre las dos fuerzas competidoras: mantener una moral razonable pero no excelente y un nivel de producción cercano a las expectativas, sin exceder ambas significativamente. Mientras se mantengan juntos, podrán elevar su estilo y procurar ayudar a la gente a mejorar su compromiso con el negocio, desarrollando relaciones de confianza y respeto con empleados y otros, y maximizando la productividad a través del compromiso común con la misión y visión de la organización.
- c. Se realizan 3 encuestas: *Grid* Gerencial, Desempeño Laboral; y Liderazgo vs Desempeño Laboral. Todas las encuestas tienen alto nivel de confiabilidad y validez
- d. La encuesta de Desempeño Laboral del MRL SENRES es confiable y muestra índices de colaboración de excelencia. Los colaboradores se preparan constantemente y les gusta servir a los demás y al cliente. Existe un muy buen ambiente laboral.

- e. La encuesta de Liderazgo y Desempeño Laboral, indican relación entre las dos variables. Se aplicaron incluso pruebas estadísticas y la relación con el coeficiente de Pearson y el grado de significancia han sido muy notables para establecer que la variable Liderazgo de la Coordinación de Agrocalidad si incide en el Desempeño Laboral de sus colaboradores.
- f. Los índices de correlación indican que la Hipótesis Nula (H_0) es desechada y se acepta la Hipótesis Alternativa (H_a) que es la hipótesis planteada por la presente investigación.
- g. Para la presente investigación, se recibió apoyo de programas como Excel y SPSS.
- h. Si bien es cierto que la limitación de la investigación está dada por una sola empresa, esto abre la oportunidad de comprobar con una mayor muestra la representatividad de la dirección de los datos encontrados
- i. Se identificó que los estilos directivos que prevalecen en la institución es “instruir” y “apoyar” en un claro estilo de punto medio pero que se proyecta al estilo de Dirección de Equipo. Existe influencia del líder en sus colaboradores hacia el cumplimiento de las metas y propósitos de la organización.
- j. Los colaboradores que demostraron mayor interés y competencia fueron aquellos que tienen un líder que conoce y se interesa por un colaborador como ser humano, un ser integral (cuerpo, mente, corazón y espíritu).
- k. Existen altos grados de correlación entre el liderazgo y el desempeño laboral, lo cual da cumplimiento a los objetivos propuestos, ya que por medio de un modelo teórico se midió cada variable investigada identificando una asociación positiva de los resultados finales.

5.2. Recomendaciones

- a. Investigar con mayor amplitud de muestra y profundidad cualitativa la influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño laboral.
- b. Se recomienda que en futuras investigaciones se utilice modelos estadísticos más profundos como los análisis de regresiones, de componentes principales o análisis de factores exploratorios confirmatorios.
- c. Llevar a cabo análisis periódicos para conocer el nivel de desempeño laboral y así conocer si se está consiguiendo mayor influencia entre los colaboradores.
- d. Promover un plan de capacitación enfocado a temas de liderazgo empresarial para contar con herramientas efectivas que ayuden a la satisfacción laboral y al desempeño.
- e. Llevar a cabo futuros estudios de análisis de otras variables como de confusión que explique de mejor forma las correlaciones generadas.
- f. Para futuras investigaciones se recomienda utilizar la teoría del liderazgo situacional y de valores en los líderes, para estudiar más profundamente la influencia del líder en sus colaboradores pero a través de la inspiración y comportamiento ético, además realizar estudios del liderazgo y desempeño laboral en otras Instituciones tanto públicas como privadas y comparar los resultados entre estas y analizar quienes tienen un mejor desempeño en función de los estilos directivos y formas de trabajo.
- g. Se requiere capacitar y formar a los líderes (en forma de escalera), de la institución para que adquieran habilidades que les permita conocer el grado de compromiso e interés del personal a cargo, por medio de seminarios, talleres grupales, trabajos de equipo y convivencias de institucionales, esto permitirá que el líder conozca a su personal y aumente su grado de influencia positiva en el personal a su cargo permitiendo aumentar su nivel de eficiencia.
- h. Se requiere capacitar al personal en áreas donde no demuestren conocimiento y realizar una campaña de valores institucionales que permita fortalecer el corazón, espíritu y mente del personal y que el grado de la relación del líder con sus colaboradores sea alto.

- i. Según la teoría del octavo hábito de Covey se recomienda elaborar un plan estratégico considerando a los colaboradores como “Persona Completa”, dando al personal remuneraciones higiénicas, espacio físico adecuado, y herramientas “cuidar el cuerpo”, y cuidar el “corazón” por medio del buen trato, respeto, las relaciones humanas e integración y cuidar la “mente” es dar capacitaciones y conocimiento al personal y por último y fortalecer el “espíritu” lograr que el personal interiorice la misión, visión, valores y principios institucionales, siendo la persona la parte fundamental de la organización y base de la propuesta para el fortalecer el liderazgo.

Referencias Bibliográficas

- Arias, D. (2011). El liderazgo en creencias. En D. Arias, *El liderazgo en creencias* (pág. 58). Madrid: Ediciones Univercitarias.
- Barbosa, D. (2013). Revista virtual. *Universidad católica del Norte*, 152-164.
- Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *El cuadro de mando de Recursos Humanos, vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa*. Barcelona: GESTIÓN 2000.
- Blake R, M. J. (2003). *La rejilla gerencial: La llave hacia la exelencia del liderazgo*. Mexico: Trillas.
- Braunstein, J., & Meichtry, N. (2009). *Liderazgo, responsabilidad y control social en el Gran Chaco*. Universidad Nacional del Noroeste.
- Butterfield, G. E. (2002). Abstract de conferencia. *Desarrollo Organizacional*. Buenos Aires.
- Buznego, R. (2008). Psicología y Sociedad. En R. Buznego, *Psicología y Sociedad* (pág. 27). Caracas: Macmillan.
- Clerc, J., Saldivia, A., & Serrano, M. (2010). LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA. En J. Clerc, A. Saldivia, & M. Serrano, *LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA* (pág. 3). Madrid: Osorno.
- Confederación Nacional de Servidores Públicos. (2012). Quito.
- Fernández, J. (2012). *El liderazgo del Gerente Educativo como influencia en la gestión de los docentes del nivel medio de las instituciones públicas de Milagro*. Milagro: Universidad Estatal de Milagro.
- Huselid, M., Becker, B., & Beatty, R. (2005). *el cuadro de mando del capital humano*. Barcelona: DEUSTO.
- Jackson, S. (2012). la diversidad en el lugar de trabajo. En S. Jackson, *la diversidad en el lugar de trabajo* (pág. 85). New York: Data.
- Koontz Harold, W. h. (2001). *Administración*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Kotter, J. (2004). *Qué hacen los líderes*. España: Gestión 2000.
- Kotter, M. (2009). *Liderando el Cambio*. México: McGraw Hill.

- López, F. (2011). *Modelo de liderazgo situacional para directivos de las empresas públicas del Ecuador. aplicabilidad e Impacto en la gestión* . Quito: Universidad Salesiana.
- Ministerio de Salud del Perú. (2004). *Gestión de recursos Humanos. Curso de gestión en las redes de establecimientos y servicios de salud*. Lima: Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud.
- Regla Ileana, S. A. (5 de Enero de 1999). Obtenido de http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol7_2_99/aci08299.htm
- Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público . (2011). *Normativa*. Quito.
- Robbins, S. (2000). *Administración*. Mexico: Pearson Educación.
- Rodriguez, E. (2005). *Metodología de la investigación*. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Sikula, A. F. (2009). Administración de recursos humanos en empresas. En A. F. Sikula, *Administración de recursos humanos en empresas* (pág. 152). Mexico: Limusa.
- Subirats, J., & Knoepfel, P. (2008). *Análisis y Gestión de políticas públicas*. Madrid: Ariel.

ANEXOS

ANEXO: 1 Resolución SENRES Evaluación Desempeño



Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público

RESOLUCIÓN No. SENRES - 2008 000038

EL SECRETARIO NACIONAL TÉCNICO DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS Y REMUNERACIONES DEL SECTOR PÚBLICO

CONSIDERANDO:

- Que, el Art. 124 de la Constitución Política de la República, en su inciso segundo prescribe, que la ley garantizará los derechos y establecerá las obligaciones de los servidores públicos, regulará su ingreso, estabilidad, evaluación, ascenso y cesación;
- Que, el Art. 60 de la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público-LOSCCA, publicada en Registro Oficial No. 16, de 12 de mayo del 2005, determina que el Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos del Servicio Civil está conformado, entre otros, por el Subsistema de Evaluación del Desempeño;
- Que, la LOSCCA, en los artículos del 83 al 88 norma la evaluación del desempeño de los servidores públicos en función de los fines institucionales, para lo cual define objetivos, ámbito, periodicidad, variables y escala valorativa;
- Que, mediante Decreto Ejecutivo No. 2474, publicado en el Suplemento de Registro Oficial No. 505, de 17 de enero del 2005, fue expedido el Reglamento de la LOSCCA, instrumento legal que norma la evaluación del desempeño;
- Que, por el Art. 167 del Reglamento de la LOSCCA en la etapa del Subsistema de Selección de Personal denominada "período de prueba", se efectuará la Evaluación del Desempeño;
- Que, es necesario dotar a las organizaciones públicas del marco normativo, metodológico y procedimental, sustentados en preceptos constitucionales, legales y nuevas técnicas y herramientas, necesarias para el logro de los resultados asignados a los puestos de trabajo, e integrados a los productos y servicios que les corresponde generar a cada unidad o proceso interno de la organización; y
- En ejercicio de las atribuciones que le confieren los artículos 64 literal c), 67 literal b), 84 de la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público-LOSCCA, y artículo 167 de su Reglamento;



Quito: Salinas 1750 y Bogotá • Telf.: (02) 256 3250, 256 0370, 256 2829
 Guayaquil: Ed. Gobierno del Litoral, Av. Francisco de Orellana y Justino Cornejo, esq. • Telf. (04) 268 4256, Telefax (04) 268 4259
 www.senres.gov.ec • e-mail: linea1800@senres.gov.ec



Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público

Art. 14.- Definición de indicadores e instrumentos de evaluación del desempeño.- Los jefes inmediatos, deberán definir el nivel óptimo del perfil de desempeño (efectividad), en coordinación con la UARHs institucional, para ello se utilizará el Formulario SENRES-EVAL-01, (integrado en el programa informático), este perfil constituye el indicador general que servirá para la evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores.

El instrumento SENRES – EVAL-01, contiene:

- **Indicadores de gestión del puesto,** se definirán indicadores y metas de avance para cada actividad esencial, a fin de cuantificar el nivel de cumplimiento de los compromisos sean estos a corto, mediano o largo plazo.
- **Los conocimientos,** se miden por el nivel de conocimiento (5 sobresaliente, 4 muy bueno, 3 bueno, 2 regular, 1 insuficiente).
- **Competencias técnicas de los puestos,** medidas a través de la relevancia de los comportamientos observables (3 alta, 2 media, 1 baja) y el nivel de desarrollo (5 altamente desarrollada, 4 desarrollada, 3 moderadamente desarrollada, 2 poco desarrollada y 1 no desarrollada).
- **Competencias del proceso interno,** medidas a través de la relevancia de los comportamientos observables (3 alta, 2 media, 1 baja), y el nivel de desarrollo (5 altamente desarrollada, 4 desarrollada, 3 moderadamente desarrollada, 2 poco desarrollada, y 1 no desarrollada).
- **Competencias de contexto,** medidas a través de la relevancia de los comportamientos observables (3 alta, 2 media, 1 baja), y de una escala de frecuencias de aplicación (5 siempre, 4 frecuentemente, 3 algunas veces, 2 rara vez, 1 nunca).

Cada uno de los factores identificados para la medición de los componentes del perfil óptimo citados anteriormente, tienen una ponderación cuantitativa, que permiten comparar lo esperado versus lo obtenido por el funcionario o servidor.

La evaluación la realizará el jefe inmediato, evaluará las actividades del puesto tomando como base los indicadores, metas y avances obtenidos por el servidor, los conocimientos, las competencias técnicas del puesto, las competencias técnicas del proceso y las competencias de contexto. Aplicará el Formato SENRES-EVAL-01 y al finalizar la evaluación deberá entregar una copia al evaluado.

Art. 15.- Difusión del programa de evaluación.- La UARHs deberá informar de los objetivos, políticas, procedimientos, instrumentos y beneficios del programa de evaluación del desempeño, comenzando por los directivos y mandos medios y llegando a todos los niveles de la institución, a fin de lograr el involucramiento y participación de todos los miembros de la organización.



Quito: Salinas 1750 y Bogotá • Telf.: (02) 256 3250, 256 0370, 256 2829
 Guayaquil: Ed. Gobierno del Litoral, Av. Francisco de Orellana y Justino Cornejo, esq. • Telf. (04) 268 4256, Telefax (04) 268 4259
 www.senres.gov.ec • e-mail: linea1800@senres.gov.ec



Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público

Art. 16.- Entrenamiento a evaluados y evaluadores.- La UARHs institucional entrenará y prestará asistencia técnica a directivos, coordinadores, supervisores de equipos y servidores, en lo referente a la aplicación del proceso de evaluación del desempeño, comprometiendo al nivel directivo a superar y eliminar obstáculos que se presentaren en su ejecución.

Art. 17.- Ejecución del proceso de evaluación.- Los responsables de cada unidad interna, funcionarios y servidores, durante el proceso de evaluación generarán, mediante entrevista, el espacio de participación y consenso que permita ejecutar correctamente el proceso de evaluación, para lo cual cada uno de los factores tendrá una ponderación del 16%, con excepción del primero que vale 20%, totalizando la evaluación el 100%. Se aplicará el formato SENRES-EVAL-01. Los factores son los siguientes:

1. **Evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores en la ejecución de las actividades esenciales del puesto (20%).-** Corresponde al responsable de la unidad o proceso interno (Jefe inmediato) evaluar el nivel del desempeño de los funcionarios y servidores en la ejecución de las actividades asignadas a cada puesto de trabajo, estableciendo los valores reales de cumplimiento de los estándares definidos previamente en el perfil del desempeño.

La escala para evaluar el nivel de cumplimiento de las actividades que cumple el servidor o funcionario es la siguiente:

- ◆ 5 cumple entre el 91% y el 100% de la meta
- ◆ 4 cumple entre el 81% al 90% de la meta
- ◆ 3 cumple entre el 71% al 80% de la meta
- ◆ 2 cumple entre el 61% al 70% de la meta
- ◆ 1 igual o menos del 60% de la meta

2. **Evaluación de los conocimientos que emplea el funcionario o servidor en el desempeño del puesto (16%).-** Los conocimientos son conjuntos de informaciones que se adquieren vía educación formal, capacitación, experiencia laboral y la destreza en el análisis de la información.

La evaluación de los conocimientos que emplea el servidor o funcionario en el desempeño del puesto la realizará el jefe inmediato.

La escala para evaluar el nivel de conocimiento es la siguiente:

- ◆ 5 Sobresaliente
- ◆ 4 Muy bueno
- ◆ 3 Bueno
- ◆ 2 Regular
- ◆ 1 Insuficiente

3. **Evaluación de competencias técnicas de los puestos (16%).-** La ejecución de las actividades esenciales de un puesto de trabajo, exigen del funcionario o



Quito: Salinas 1750 y Bogotá • Telfs.: (02) 256 3250, 256 0370, 256 2829
Guayaquil: Ed. Gobierno del Litoral, Av. Francisco de Orellana y Justino Cornejo, esq. • Telf. (04) 268 4256, Telefax (04) 268 4259
www.senres.gov.ec • e-mail: linea1800@senres.gov.ec



Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público

servidor para un desempeño óptimo, destrezas o habilidades específicas, las que deberán ser definidas en el perfil de competencias del puesto, contenidas tanto en el Manual de Clasificación de Puestos Institucional como en el Manual Genérico de Puestos del Sector Público.

Las competencias requeridas para el puesto se derivarán de cada actividad esencial, las que podrán ser identificadas o complementadas del catálogo de competencias técnicas incluido en la descripción y perfil del puesto que integra el manual de clasificación de puestos Institucional.

Le corresponde al responsable de la unidad o proceso interno (Jefe inmediato) evaluar el nivel de desarrollo de las competencias técnicas requeridas en los puestos, según la siguiente escala:

- ◆ 5 Altamente desarrollada
- ◆ 4 Desarrollada
- ◆ 3 Medianamente desarrollada
- ◆ 2 Poco desarrollada
- ◆ 1 No desarrollada

4. **Evaluación de competencias técnicas de los procesos (16%).-** Define comportamientos observables y medibles que los funcionarios y servidores deben disponer para el logro de los objetivos operativos, productos y servicios de cada unidad o proceso interno, las que estarán claramente definidas en el catálogo de competencias técnicas.

Las competencias sujetas a evaluación serán complementarias a las identificadas en el perfil de competencias de los puestos.

El nivel de aplicación de las competencias técnicas del puesto serán evaluadas por el responsable de la unidad o proceso (Jefe inmediato).

El nivel de desarrollo de las competencias técnicas de los procesos se medirá según la siguiente escala:

- ◆ 5 Altamente desarrollada
- ◆ 4 Desarrollada
- ◆ 3 Medianamente desarrollada
- ◆ 2 Poco desarrollada
- ◆ 1 No desarrollada

5. **Evaluación de competencias conductuales o de contexto (16%).-** Contribuyen a consolidar el entorno de la organización. Es el potencial de un individuo para ejecutar acciones comunes a la mayoría de puestos y adecuarse a los principios, valores y normas internas.



Quito: Salinas 1750 y Bogotá • Telfs.: (02) 256 3250, 256 0370, 256 2829
Guayaquil: Ed. Gobierno del Litoral, Av. Francisco de Orellana y Justino Cornejo, esq. • Telf. (04) 268 4256, Telefax (04) 268 4259
www.senres.gov.ec • e-mail: linea1800@senres.gov.ec



Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público

El nivel de aplicación de las competencias conductuales será medida por el responsable de la unidad o proceso interno (Jefe inmediato), de acuerdo a la siguiente escala:

- ◆ 5 Siempre
- ◆ 4 Frecuentemente
- ◆ 3 Algunas veces
- ◆ 2 Rara vez
- ◆ 1 Nunca

6. **Evaluación del trabajo en equipo y aporte de conocimientos (16%).-** Contribuyen a realizar labores en equipo y a compartir los conocimientos entre los miembros de la organización.

El nivel de aplicación del trabajo en equipo y aporte de conocimientos será medido por el responsable de la unidad o proceso interno (Jefe inmediato), de acuerdo a la siguiente escala:

- ◆ 5 Siempre
- ◆ 4 Frecuentemente
- ◆ 3 Alguna vez
- ◆ 2 Rara vez
- ◆ 1 Nunca

Art. 18.- Evaluación del ciudadano.- Acorde a los deberes y prohibiciones que establece la LOSCCA en sus Art. 24 literal g) y 26 literal c) los servidores públicos deberán:

Art. 24 literal g)

Observar en forma permanente, en sus relaciones con el público motivadas por el ejercicio del puesto, toda la consideración y cortesía debidas; y,

Art. 26 literal c)

Retardar o negar injustificadamente el oportuno despacho de los asuntos, o la prestación del servicio a que está obligado de acuerdo a las funciones de su puesto;

El ciudadano podrá expresarse a través de buzones de sugerencias que deberán ser instalados por las instituciones o por la SENRES y a través de la línea 1800 - SENRES y 1800 - AMABLE.

Por cada queja contra un servidor público se reducirá un 4% de la calificación total del servidor, siempre que esta sea convalidada por la UARHs institucional, que la recibirá.

Una misma persona (ciudadano) podrá incidir en la calificación de un servidor o funcionario en un máximo del 4% a través del formulario SENRES-EVAL-02 y el formulario SENRES-EVAL-01.



Quito: Salinas 1750 y Bogotá • Telfs.: (02) 256 3250, 256 0370, 256 2829
Guayaquil: Ed. Gobierno del Litoral, Av. Francisco de Orellana y Justino Cornejo, esq. • Telf. (04) 268 4256, Telefax (04) 268 4259
www.senres.gov.ec • e-mail: linea1800@senres.gov.ec



Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público

El porcentaje máximo que sumadas todas las quejas por diferentes ciudadanos (4% c/u), podrá ser de hasta el 24% en un mismo periodo de evaluación.

Art. 19.- De la periodicidad.- La evaluación del desempeño, se la efectuará dos veces al año, esto es una vez cada seis meses a excepción de los periodos de prueba.

Art. 20.- Niveles de aplicación de la evaluación del desempeño.- La evaluación del desempeño, se aplicará en los siguientes niveles:

- a) **Evaluadores.-** El proceso de evaluación del desempeño, define como evaluador al Jefe inmediato superior.

En el caso de renuncia, remoción o ausencia permanente del Jefe inmediato o responsable de la unidad interna, a quien le corresponde evaluar, será la máxima autoridad la que podrá delegar al profesional de mayor grado de la unidad como evaluador.

En caso de que un servidor haya obtenido la calificación de deficiente, el jefe inmediato en conjunto con la máxima autoridad o su delegado realizará otra evaluación después de tres meses.

- b) **Evaluados.-** Serán evaluados todos los funcionarios y servidores del Servicio Civil, sin excepción alguna, previo cumplimiento de los siguientes requisitos:

- b.1. El evaluado debe estar en ejercicio de sus funciones por el lapso mínimo de tres meses;
- b.2. En el caso de servidores de reciente ingreso, los resultados de la evaluación del periodo de prueba serán considerados como parte de la evaluación del desempeño;
- b.3. Los servidores que hayan laborado en dos o más unidades o procesos en la institución, dentro del periodo considerado para la evaluación, serán evaluados por los respectivos responsables de esas unidades y los resultados serán promediados, convirtiéndose así en la evaluación final;
- b.4. Los servidores que se encuentran en comisiones de servicios en otras instituciones, serán evaluados por la institución donde se realiza la comisión observando lo estipulado en el Art. 19 de esta norma. Se coordinará entre las UARH's institucionales para efectos de registro de resultados y del periodo evaluado;
- b.5. Los servidores que se encontraren en comisión por estudios regulares dentro o fuera del país serán evaluados por la institución a la que pertenecen en base a las calificaciones obtenidas en sus estudios;



Quito: Salinas 1750 y Bogotá • Telfs.: (02) 256 3250, 256 0370, 256 2829
Guayaquil: Ed. Gobierno del Litoral, Av. Francisco de Orellana y Justino Cornejo, esq. • Telf. (04) 268 4256, Telefax (04) 268 4259
www.senres.gov.ec • e-mail: linea1800@senres.gov.ec



Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público

- b.6. El servidor evaluado deberá registrar la fecha y firma en las casillas correspondientes de los respectivos formularios antes citados, esté o no de acuerdo con la evaluación, estableciendo en el formulario los puntos de inconformidad; en caso de que el evaluado se niegue a firmar, se deberá sentar una razón por parte del jefe inmediato en el casillero de observaciones del formulario SENRES-EVAL-01.
- b.7. De no encontrarse conforme con su evaluación, presentará el reclamo debidamente motivado ante la UARHs, dentro del término de tres días posteriores a la comunicación oficial de resultados de la evaluación, a fin de que sea presentado al Comité de Reclamos de Evaluación. Si no presenta comunicación alguna en el tiempo aquí determinado se entenderá como conforme con la evaluación.

Los responsables de las unidades o procesos internos proporcionarán a la UARHs y al Comité de Reclamos de Evaluación, la información y los documentos necesarios relativos a los funcionarios o servidores evaluados que presentaren reclamos.

Art. 21.- Análisis de resultados de la evaluación.- Le corresponde a las UARHs procesar y analizar los resultados de las evaluaciones, elaborar el "Informe de Evaluación del Desempeño", en el formulario SENRES-EVAL-03 y entregar los resultados cualitativos y cuantitativos de la evaluación a la máxima autoridad.

Art. 22.- Escalas de calificación.- Las escalas de calificación para la evaluación de los resultados del desempeño serán cualitativas y cuantitativas.

Las calificaciones, de conformidad con lo dispuesto en el Art. 85 de la LOSCCA son: excelente, muy bueno, satisfactorio, deficiente e inaceptable.

- ◆ **Excelente.-** Desempeño alto, calificación que está comprendida entre 91% y 100%.
- ◆ **Muy bueno.-** Desempeño mejor a lo esperado, calificación que está comprendida entre el 81% y el 90%.
- ◆ **Satisfactorio.-** Desempeño esperado, calificación que está comprendida entre el 71% y el 80%.
- ◆ **Deficiente.-** Desempeño bajo lo esperado, calificación que está comprendida entre el 61% y el 70%.
- ◆ **Inaceptable.-** Desempeño muy bajo a lo esperado, calificación igual o inferior al 60%.

Art. 23.- Efectos de la evaluación del desempeño.- La evaluación del desempeño derivará en los siguientes efectos:



Quito: Salinas 1750 y Bogotá • Telfs.: (02) 256 3250, 256 0370, 256 2829
Guayaquil: Ed. Gobierno del Litoral, Av. Francisco de Orellana y Justino Cornejo, esq. • Telf. (04) 268 4256, Telefax (04) 268 4259
www.senres.gov.ec • e-mail: linea1800@senres.gov.ec



Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público

OCTAVA.- Con el propósito de simplificar el procedimiento de evaluación del desempeño en las instituciones del Estado, las instituciones requerirán a la SENRES el programa informático que permitirá obtener los resultados de manera ágil y efectiva a través de la página web www.senres.gov.ec en el enlace "EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO". En este enlace encontrará el formulario:

- a).- SENRES-EVAL-01 la UARH's será la responsable de la impresión acorde al número de servidores que trabajan en la institución, un documento por cada servidor;
- b).- SENRES-EVAL-02 contiene los artes finales para que la UARH's se encargue de la impresión numerada en papel químico (formulario de tres hojas) y los ponga a disposición de los ciudadanos en los buzones de sugerencias.
- c).- SENRES-EVAL-03 la UARH's será la responsable de la impresión (un solo documento por uso de la UARH's).

DISPOSICION TRANSITORIA

PRIMERA.- La primera evaluación del desempeño se efectuará obligatoriamente en un plazo de dos meses después de publicada esta Norma en el Registro Oficial y deberá culminar en un período máximo de dos meses más después de iniciada la misma.

SEGUNDA.- No es necesario contar con el Manual de Clasificación de Puestos para la obligatoria aplicación de esta norma, para lo cual las Instituciones que todavía no cuenten con el respectivo manual, deberán definir, previo a la evaluación del desempeño, las actividades que desarrollan o deben desarrollar cada uno de los servidores.

Las siguientes evaluaciones se las realizarán de conformidad con los artículos 19 y 23 de esta Norma.

Derogatoria.- Se deroga expresamente la resolución No. OSCIDI-2001-076, publicada en el Registro Oficial No. 444, del 31 de octubre del 2001 y todas las normas y disposiciones que se opongan a esta norma.

Artículo Final.- La presente resolución entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en la ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano, a 05 MAR 2008

Richard Espinosa Guzmán, B. A.
SECRETARIO NACIONAL TÉCNICO, SENRES



PERI:
06-03-08

Quito: Salinas 1750 y Bogotá • Telfs.: (02) 256 3250, 256 0370, 256 2829
Guayaquil: Ed. Gobierno del Litoral, Av. Francisco de Orellana y Justino Cornejo, esq. • Telf. (04) 268 4256, Telefax (04) 268 4259
www.senres.gov.ec • e-mail: linea1800@senres.gov.ec

Anexo 2: AGROCALIDAD

CREACIÓN INSTITUCIONAL DE AGROCALIDAD

Que, el Decreto Ejecutivo No. 2055 publicado en el Registro Oficial No. 455 de 16 de noviembre de 2001, que contiene el Decreto de Creación del Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria, SESA;

Que, mediante Decreto Ejecutivo No. 1449 publicado en el Registro Oficial No 479 del 02 de diciembre de 2008, se reorganiza el Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria, SESA transformándola en Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro- AGROCALIDAD, como una entidad técnica de Derecho Público, con personería jurídica, patrimonio y fondos propios, desconcentrada, con independencia administrativa, económica, financiera y operativa;

Que, mediante Decreto Ejecutivo No. 437, publicado en el Registro Oficial No. 120 del 5 de julio del 2007, se faculta a los Ministros de Estado la organización de cada uno de sus Ministerios en forma especial, la creación o supresión de Subsecretarías, sin que sea necesaria la expedición del Decreto Ejecutivo; además, de reformar los Textos Unificados de Legislación Secundaria de los Ministerios, en los términos del artículo 20 del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva, sin la necesidad de que se emita ningún Decreto Ejecutivo;

Que, mediante Acuerdo Ministerial N° 132 del 26 de marzo del 2013, el Señor Ministro de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, Javier Ponce Cevallos, dispone al Director Ejecutivo de AGROCALIDAD, la reorganización de la Institución.

Que, mediante Acción de Personal No. 290 de 19 de junio del 2012, el Señor Javier Ponce Cevallos, Ministro de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, designa, al Ing. Diego Vizcaíno Cabezas, como Director Ejecutivo de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro – AGROCALIDAD;

Que, mediante Resolución de AGROCALIDAD 006 publicada en el Registro Oficial Suplemento 107 de 05 de marzo de 2009, se expide el Estatuto Orgánico por Procesos de AGROCALIDAD.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Se sustenta en Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y Valores Institucionales

Misión

AGROCALIDAD es la entidad encargada de mantener y mejorar el estatus sanitario de los productos agropecuarios del país con el objetivo de precautelar la inocuidad de la producción primaria, contribuir a alcanzar la soberanía alimentaria, mejorar los flujos comerciales y apoyar el cambio de matriz productiva del país.

Visión

La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del Agro – AGROCALIDAD será un ente oficial de reconocido prestigio, confianza y credibilidad en el ámbito nacional e internacional, por su excelencia en la prestación de servicios a los diferentes actores de las cadenas agro productivas, su capacidad para responder por el manejo sanitario, fitosanitario y de la inocuidad de los alimentos, su apoyo al acceso de mercados internacionales y su contribución a la sostenibilidad ambiental,

constituyéndose en un pilar fundamental del Sistema Nacional de Calidad, Sanidad e Inocuidad de los Alimentos.

Objetivos Estratégicos Institucionales

1. Incrementar la calidad fitosanitaria, zoonosanitaria y la inocuidad de los alimentos en su fase primaria para consumo interno y comercio exterior;
2. Incrementar el desarrollo del talento humano;
3. Incrementar la eficiencia operacional; y,
4. Incrementar el uso eficiente del presupuesto.

Valores Institucionales

- a) Garantía, credibilidad y transparencia en todos los procesos que lleva la institución, en su búsqueda de asegurar el estatus fito y zoo sanitario de la producción agropecuaria para consumo interno y de exportación del Ecuador.
- b) Ética profesional, todos nuestros profesionales deben realizar sus actividades basadas en valores morales que permitan demostrar procesos transparentes.

Estructura Organizacional Nacional

La estructura organizacional de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro – AGROCALIDAD, se alinea a la misión consagrada en el Decreto Ejecutivo No. 479 del 2 de diciembre de 2018.

Está conformada por:

PROCESOS AGREGADORES DE VALOR:

SANIDAD ANIMAL

- Vigilancia Epidemiológica
- Cuarentena
- Acceso a Mercados Internacionales
- Programas Específicos
- Control de Material Reproductivo

SANIDAD VEGETAL

- Vigilancia Fitosanitaria
- Cuarentena
- Acceso a Mercados Internacionales
- Programas Específicos
- Control de Material Propagativo

INOCUIDA DE LOS ALIMENTOS

- Programas Específicos
- Registro de Insumos para la Agricultura
- Registro de Insumos Pecuarios

- Sistema de Gestión de Inocuidad

SERVICIOS DE LABORATORIOS

- Diagnóstico de sanidad Vegetal
- Diagnóstico de Sanidad Animal
- Control de Insumos y de Inocuidad de los Alimentos

PROCESOS HABILITANTES:

DE APOYO

- Gestión Administrativa, Financiera y Tecnológica
- Gestión de Talento Humano

DE ASESORÍA

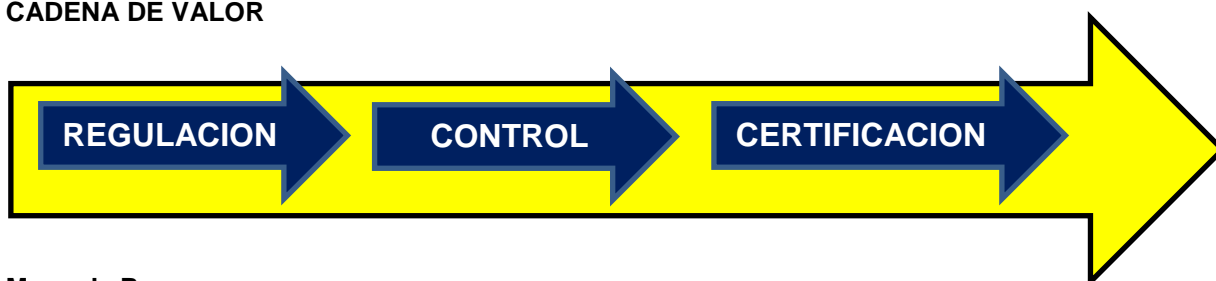
- Asesoría Jurídica
- Planificación
- Relaciones Internacionales y Comunicación Social
- Autorización Profesional

PROCESOS DESCONCENTRADOS:

Desconcentrados.- Son los procesos que permiten gestionar a la institución a nivel territorial, participan en el diseño de políticas, metodologías y herramientas; en el área de su jurisdicción en los procesos de información, planificación, inversión pública, reforma del Estado e innovación de la gestión pública, participación ciudadana y; seguimiento y evaluación.

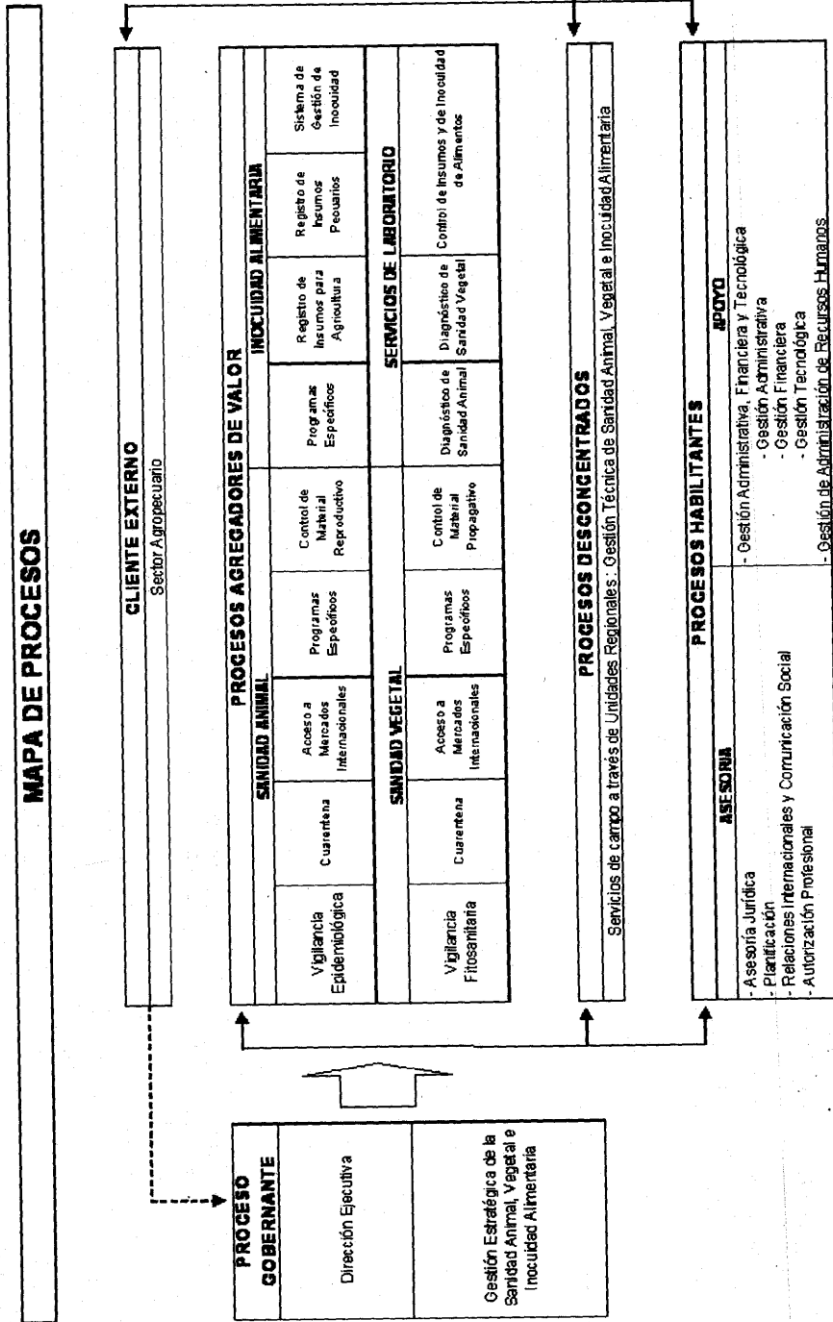
- 23 Procesos Desconcentrados en Provinciales
- Puntos de Control
- Oficinas Satélites

CADENA DE VALOR



Mapa de Proceso

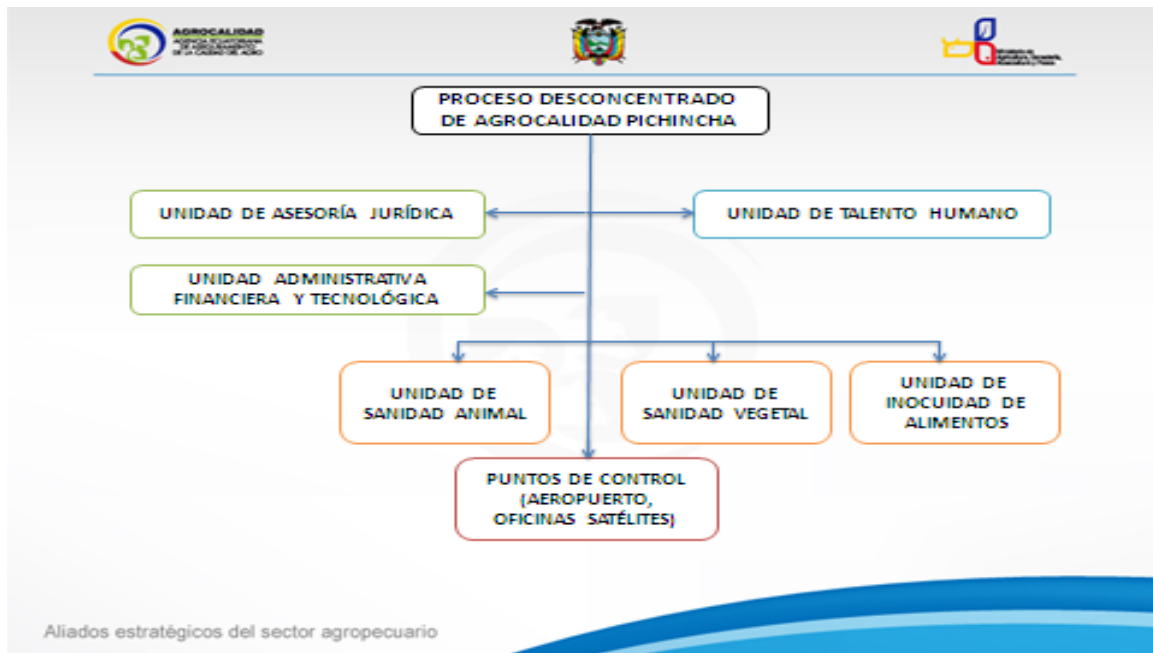
Siguiente página...



ORGANIGRAMA NACIONAL



ORGANIGRAMA PROVINCIAL



Anexo 3: Cuestionario de Evaluación de Liderazgo y Desempeño Laboral

Individuo: _____

Completado por: _____

Fecha: _____

EVALUACION DE: (Elija una opción)			
Agente Externo			
Jefe o nivel superior			
Compañero			
Subalterno			

Calificación de Retroalimentación			
Que tan recurrente es el comportamiento?			
Siempre	A menudo	Pocas Veces	Nunca
4	3	2	1

COMPORTAMIENTO DE LA HABILIDAD DE LIDERZGO		PUNTEO
POSEE VISIÓN DE LA EMPRESA ORIENTADA A FUTURO		
1	Desarrolla visión de futuro, reconoce oportunidades y visualiza lo que puede lograr, en congruencia con la visión global de la institución.	3
2	Dessarrolla y lidera una visión y estrategia únicas.	4
3	Enfocado externamente para cumplir en todo momento las necesidades de los usuarios y consumidores.	3
4	Promueve un marco estratégico de acción empresarial, lo explica y lo profundiza para ilustrar los efectos de los resultados.	3
5	Ve claramente la realidad, fomenta la investigación genuina llega a causa básica.	4
Promedio		3,4
PIENSA Y ACTUA EN FORMA DECISIVA		
1	Piensa estratégicamente incorporando la visión de la Institución e integrando el conocimiento.	3
2	Encuentra conexiones significativas que impulsan la dirección organizacional, anticipando el futuro.	3
3	Toma decisiones que permiten fortalecer a la Institución, de conformidad a su Misión y Visión.	4
4	Identifica problemas, riesgos y tendencias, y determina soluciones óptimas.	3
5	Combina datos, criterio e intuición, con base en la experiencia y en el expertise para tomar decisiones oportunas y fundamentadas.	
Promedio		3,25
PROVEE COACHING Y MENTORÍA EFECTIVOS Y DE VALOR		
1	Aplica su conocimiento y habilidad en las dimensiones de negocio, organización y habilidad técnica, para obtener resultados satisfactorios.	3
2	Entiende los elementos que conforman razón de ser de la Institución.	4
3	Entiende y utiliza medidas claves de calidad, comprende el entorno, conoce los productos que brinda la Institución.	4
4	Entiende cómo hacer que las cosas se ejecuten y la forma de tomar las decisiones.	4

5	Posee profundo conocimiento técnico o especializado y vasta experiencia práctica, se actualiza y aplica sus conocimientos en la Institución.	
Promedio		3,75

ESTÁN PRESENTES EN SU TRABAJO INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA

1	Aborda todas las oportunidades de innovación con integridad, considerando la reaplicación, comparación externa y nuevas innovaciones.	3
2	Crea soluciones que satisfacen de mejor forma las necesidades y expectativas de los consumidores y usuarios.	4
3	Reconoce y maximiza nuevas oportunidades para fortalecer a la Institución.	4
4	Encuentra nuevas oportunidades de mejora, reconoce e impulsa como propias las grandes ideas de los demás y las ejecuta, comparte el crédito.	3
5	Es un agente de cambio, que establece un balance de innovación, creatividad y reaplicación.	4
Promedio		3,6

MANTIENE ADECUADA COMUNICACIÓN Y CONTACTO CON LOS DEMÁS

1	Escucha para aprender y entender, valora, anticipa y responde a necesidades, perspectivas y motivaciones de Usuarios, Servidores, Trabajadores y Comunidad.	3
2	Entiende las necesidades, tendencias y oportunidades, se pone en contacto con la realidad, ve las cosas como realmente son.	4
3	Incorpora a la Institución conocimientos y aprendizajes de otras Instituciones.	3
4	Está atento a necesidades, expectativas y motivaciones de otros, a fin de generar acciones para cubrirlas; conoce los problemas actuales.	4
5	Entiende y reconoce sus propias fortalezas y limitaciones, respeta a quienes tiene experiencia mayor o más relevante.	4
Promedio		3,6

GENERA Y ADMINISTRA EL CAMBIO

1	Busca y acepta con disposición las nuevas ideas, experiencias y oportunidades.	4
2	Valora los cambios como oportunidades para crecer, desarrollarse y mejorar, mantiene una sana insatisfacción con el "status quo".	4
3	Inicia y maneja cambios relevantes, integra cambios a las operaciones de forma efectiva, coordinándolos con los requerimientos de tiempo.	3
4	Es flexible y adaptable, responde a condiciones cambiantes, maneja ambigüedades.	4
5	Es versátil, posee amplias y variadas habilidades interpersonales y de negocio, puede adaptarse a situaciones de cambio.	4
Promedio		3,8

POSEE DISCIPLINA Y ÉTICA PROFESIONAL

1	Actúa con sentido de urgencia y determinación, manteniendo el resultado final en mente, tiene inclinación a la acción	4
2	Actúa como dueño de la Institución y responde por los resultados.	4
3	Piensa y opera con mentalidad de recursos limitados.	4

4	Implementa programas de acción y los completa, a fin de lograr resultados excepcionales.	4
5	Enfoca su atención en las prioridades y se mantiene firme en lo correcto, a pesar de los riesgos personales, temores o barreras percibidas.	
Promedio		4

CONSTRUYE REDES DIVERSAS DE TRABAJO

1	Crea relaciones robustas de trabajo que crean confianza y sinceridad, se preocupa genuinamente por el bienestar de los demás.	3
2	Valora e involucra proactivamente a colaboradores clave para entregar objetivos comunes y críticos de la empresa.	4
3	Se comunica abierta y honestamente y fomenta que los demás hagan lo mismo.	4
4	Resuelve conflictos constructivamente.	4
5	Da importancia a la colaboración entre empresas para alcanzar mejores soluciones.	4
Promedio		3,8

SU LIDERAZGO INDIVIDUAL ES EVIDENTE Y SIGNIFICATIVO

1	Involucra a las personas a establecer la visión y las estrategias.	4
2	Compromete a otros en hacer propias y desarrollar la visión y estrategias.	4
3	Motiva a las personas en convertir en realidad la visión, creando un ambiente en el que todos potencien sus capacidades.	4
4	Viabiliza el logro de la visión mediante la maximización de fortalezas y eliminación de obstáculos para lograr el éxito.	4
5	Desarrolla planes ejecutables alineados a los estratégicos para alcanzar la estrategia, establece expectativas y asume responsabilidad de resultados.	4
Promedio		4

DESARROLLA HABILIDADES Y CAPACIDAD EN LOS DEMÁS

1.	Busca proactivamente obtener conocimiento y entendimiento para sacar adelante a la Entidad, aprende de éxitos y fracasos, valora el aprendizaje.	3
2.	Anticipa y soluciona deficiencias de capacidad, previendo el futuro, refuerza capacidades existentes para sostener los resultados actuales.	3
3.	Habilita a las personas a hacer lo que saben hacer, por medio de un efectivo desarrollo de carrera y planificación de asignaciones.	4
4.	Impulsa a otros y así mismo para aprender apasionadamente y transmitir el conocimiento.	4
5.	Da importancia a la diversidad como un medio para alcanzar los resultados organizacionales: crea cultura empresarial con fuerte sentido de pertenencia	4
Promedio		3,6

Total y Promedio de Liderazgo **3,6**
8

Anexo 4: Grid Gerencial (Blake y Mouton)

A continuación se describen varios aspectos sobre el comportamiento de una persona en relación al liderazgo. Conteste a cada uno de ellos de acuerdo con la manera que usted actuaría si fuera el dirigente de un grupo o de la organización a la que pertenece.

Ponga un círculo alrededor de la letra que describe la forma en que usted actuaría en cada una de las siguientes situaciones que indican. La equivalencia de las letras es la siguiente:

S = siempre; F = frecuentemente; O=ocasionalmente; R=raramente; N=nunca.

SI USTED FUESE DIRIGENTE DE UN GRUPO O DE UNA ORGANIZACIÓN		SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	OCASIONALMENTE	RARAMENTE	NUNCA
1	¿Es muy probable que usted fuera el portavoz del grupo?	S	F	O	R	N
2	Auspiciaría el que se trabaje en horas extras?	S	F	O	R	N
3	Darí a los miembros total libertad en su trabajo?	S	F	O	R	N
4	Exigiría que todos sigan los mismos procedimientos?	S	F	O	R	N
5	Permitiría que los miembros usen su propio criterio para resolver problemas?	S	F	O	R	N
6	Insistiría en que su grupo aventaje a los demás que compiten con él?	S	F	O	R	N
7	Hablaría en representación del grupo?	S	F	O	R	N
8	Presionaría a los miembros para lograr un trabajo más eficiente?	S	F	O	R	N
9	Pondría a prueba sus ideas en el grupo?	S	F	O	R	N
10	Dejaría que los miembros hagan su trabajo de acuerdo a lo que ellos creen que es la mejor manera?	S	F	O	R	N
11	Trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?	S	F	O	R	N
12	Podría tolerar demora o indecisión?	S	F	O	R	N
13	Hablaría por el grupo delante de visitas?	S	F	O	R	N
14	Mantendría el trabajo a un ritmo acelerado?	S	F	O	R	N

15	Dejaría que los miembros (empleados) trabajen por su cuenta?	S	F	O	R	N
16	Arreglaría los conflictos que se produjeron en el grupo?	S	F	O	R	N
17	Le ahogarían los detalles?	S	F	O	R	N
18	Representaría al grupo en reuniones con personal de fuera?	S	F	O	R	N
19	Le desagradaría dejar que los miembros actúen libremente?	S	F	O	R	N
20	Decidiría que es lo que debe hacerse y cómo se lo debe hacer?	S	F	O	R	N
21	Urgiría una mayor producción?	S	F	O	R	N
22	Delegaría a algunos miembros la autoridad que usted debería mantener?	S	F	O	R	N
23	Saldrían las cosas generalmente tal como las esperaba?	S	F	O	R	N
24	Permitiría un alto grado de iniciativa al grupo?	S	F	O	R	N
25	Designaría a miembros del grupo para tareas específicas?	S	F	O	R	N
26	Estaría dispuesto a hacer cambios?	S	F	O	R	N
27	Pediría que los miembros del grupo trabajen más intensamente?	S	F	O	R	N
28	Confiaría en que los miembros del grupo usen buen criterio?	S	F	O	R	N
29	Programaría el trabajo que debe hacerse?	S	F	O	R	N
30	Se negaría a explicar sus actuaciones?	S	F	O	R	N
31	Trataría de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para ellos?	S	F	O	R	N
32	Permitiría que el grupo trabaje a su propio ritmo?	S	F	O	R	N
33	Urgiría que el grupo supere su "record" anterior?	S	F	O	R	N
34	Actuaría sin consultar al grupo?	S	F	O	R	N
35	Pediría que los miembros del grupo sigan las reglas y regulaciones establecidas?	S	F	O	R	N

INSTRUCCIONES PARA LA CORRECCION DEL TEST

Cuando usted haya terminado de trabajar la prueba siga en orden las siguientes instrucciones

1. Chequee si todas las preguntas fueron contestadas
2. Subraye el número correspondiente a las siguientes preguntas: 1, 7, 13, 16, 18, 19, 30, 34
3. Escriba un 1 (uno) delante de los números subrayados (-) en los casos en los que usted haya contestado a la pregunta correspondiente con R ó N
4. Luego escriba un 1 (uno) delante de los números NO SUBRAYADOS en los casos que usted haya contestado a las preguntas correspondientes con S ó F.
5. Haga un círculo alrededor de los unos (1) que haya puesto delante de las preguntas que tienen los siguientes números: 3, 5, 9, 10, 12, 15, 17, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34.
6. Sume todos los 1 (uno) a los cuales haya puesto un círculo. Este resultado corresponde a la variable referente a la PREOCUPACION POR LAS PERSONAS (Total:)
7. Sume todos los 1 (uno) a los cuales NO HAYA PUESTO EL CÍRCULO. Este resultado corresponde a la variable referente a la Preocupación por las TAREAS O LA PRODUCCION. (Total:).
8. Traslade las cifras obtenidas en cada una de las variables a la cuadrícula de la siguiente página.
La Intersección señalará su estilo de dirección.

CUADROS DEL GRID GERENCIAL ESTILOS DE DIRECCION

PREOCUPACION POR LA TAREA O LA PRODUCCION	18	1.9	2.9	3.9	4.9	5.9	6.9	7.9	8.9	9.9
	16	1.8	2.8	3.8	4.8	5.8	6.8	7.8	8.8	9.8
	14	1.7	2.7	3.7	4.7	5.7	6.7	7.7	8.7	9.7
	12	1.6	2.6	3.6	4.6	5.6	6.6	7.6	8.6	9.6
	10	1.5	2.5	3.5	4.5	5.5	6.5	7.5	8.5	9.5
	8	1.4	2.4	3.4	4.4	5.4	6.4	7.4	8.4	9.4
	6	1.3	2.3	3.3	4.3	5.3	6.3	7.3	8.3	9.3
	4	1.2	2.2	3.2	4.2	5.2	6.2	7.2	8.2	9.2
	2	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	6.1	7.1	8.1	9.1
	0	2	4	6	8	10	12	14	16	18

PREOCUPACION POR LA TAREA O LA PRODUCCION

Anexo 5: Formulario de Evaluación del Desempeño

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO					
DATOS DEL SERVIDOR:					
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):					
Denominación del Puesto que Desempeña:					
Título o profesión:					
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):					
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):		Desde:		Hasta:	
EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades: 0	Factor: 60%		
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %	% DE AUMENTO	
				0	
Total Actividades Esenciales:				0%	
CONOCIMIENTOS		# Conocimientos:	Factor: 8%		Nivel de Conocimiento
		0			
Total Conocimientos:				0%	

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
		# Competencias: 0	Factor: 8%
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo
Total Competencias Técnicas del Puesto :			0%
COMPETENCIAS UNIVERSALES			
		# Competencias: 0	Factor: 8%
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO			
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL			
RELACIONES HUMANAS			
ACTITUD AL CAMBIO			
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS			
ORIENTACIÓN DE SERVICIO			
Total Competencias Universales:			0%
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO			
		Factor: 16%	
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO			
INICIATIVA			
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.			
LIDERAZGO			
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:			0%
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):			

QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACION PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02				
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN
TOTAL:				0
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN				
FACTORES DE EVALUACIÓN				CALIFICACION ALCANZADA
Indicadores de Gestión del puesto				0,0
Conocimientos				0,0
Competencias técnicas del puesto				0,0
Competencias Universales				0,0
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo				0,0
Evaluación del ciudadano (-)				0,0
PROCESO INCORRECTO				
PROCESO INCORRECTO				
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)				
Fecha (dd/mm/aaaa):				
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.				
FIRMA Evaluador o jefe Inmediato				

Anexo 6: Aplicación del Cuestionario de Desempeño Laboral

DIRIGIDO A LOS SERVIDORES DE LA COORDINACION DEL PROCESO DESCONCENTRADO DE AGROCALIDAD DE PICHINCHA

De acuerdo al planteamiento del Ministerio de Relaciones Laborales, en todo el país se debe aplicar dicho instrumento, por igual y sin cambios. Su propia metodología corresponde a:

1. Evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores en base a Indicadores de gestión del puesto (60%).- El evaluador registra los valores numéricos de cumplimiento que merece el evaluado en la columna de "cumplidos", correspondiente a las actividades, Indicadores y metas asignadas a cada puesto de trabajo. Todos los resultados tienen que ser transformados a porcentajes en la columna de "% de Cumplimiento" (Si se utiliza el programa informático que se encuentra en la página web: www.senres.gov.ec los resultados se convierten en porcentaje automáticamente).

Los porcentajes obtenidos se determinan en la columna "Nivel de Cumplimiento" de la siguiente manera:

- 5 cumple entre el 90,5% y el 100% de la meta
- 4 cumple entre el 80,5% y el 90,4% de la meta
- 3 cumple entre el 70,5% y el 80,4% de la meta
- 2 cumple entre el 60,5% al 70,4% de la meta
- 1 cumple igual o menos del 60,4% de la meta

El funcionario o servidor que, a más de cumplir con el total de metas y objetivos período a ser evaluado, cumple y se adelanta con otro u otros correspondientes al siguiente período de evaluación, obtendrá un único puntaje del 4% adicional al "Nivel de Cumplimiento". Este campo está predeterminado en el formulario.

2. Evaluación de los conocimientos que emplea el funcionario o servidor en el desempeño del puesto (8%).- El evaluador registra los parámetros del nivel de conocimientos que el evaluado aplicó para cumplimiento de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos. Los conocimientos son el conjunto de información que se adquiere vía educación formal, capacitación, experiencia laboral y la destreza en el análisis de la información.

Los resultados obtenidos se determinan en la columna "Nivel de Conocimiento" de la siguiente manera:

- 5 Sobresaliente
- 4 Muy bueno
- 3 Bueno
- 2 Regular

- 1 insuficiente

3. Evaluación de competencias técnicas del puesto (8%).- El evaluador registrar nivel de desarrollo de las destrezas del evaluado.

Las destrezas de las competencias técnicas del puesto exigen al funcionario o servidor un desempeño óptimo para la ejecución de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos, mismas que se podrán obtener tanto del Manual de Clasificación de Puestos Institucional como del Manual Genérico de Puestos del Sector Público si es el caso.

Las competencias requeridas para el puesto se derivarán de cada actividad esencial del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos, las que podrán ser identificadas o complementadas del catálogo de competencias técnicas (incluido en el índice Ocupacional Genérico del Sector Público).

Los resultados obtenidos se determinan en la columna "Nivel de Desarrollo" de la siguiente manera:

- 5 Altamente desarrollada
- 4 Desarrollada
- 3 Medianamente desarrollada
- 2 Poco desarrollada
- 1 No desarrollada

4. Evaluación de competencias universales (8%).- El evaluador registra la frecuencia de aplicación de las destrezas del evaluado en el cumplimiento de las actividades esenciales del puesto, mismas que contribuyen a consolidar el entorno de la organización. Es el potencial de un individuo para ejecutar acciones comunes a todos los puestos y adecuarse a los principios, valores y normas internas.

Los resultados obtenidos se determinan en la columna "Frecuencia de Aplicación" de la siguiente manera:

- 5 Siempre
- 4 Frecuentemente
- 3 Alguna vez
- 2 Rara vez
- 1 Nunca

5. Evaluación del trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo (16%).- El evaluador registra la frecuencia de aplicación del trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo del evaluado en el cumplimiento de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos, mismas que contribuyen a realizar labores en equipo y a compartir los conocimientos entre los miembros de la organización.

El trabajo en equipo e iniciativa son comportamientos conductuales observables en las labores, y son considerados en la evaluación de todos los puestos de la organización sin excepción.

Respecto del comportamiento observable de liderazgo, se lo considerará exclusivamente en la evaluación de desempeño de quienes tengan servidores subordinados bajo su responsabilidad de gestión (solo a estos puestos se los considerará para utilizar el campo de liderazgo determinado en el Formulario SENRES-EVAL-01).

Si se utilizan los tres campos: trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, estos tienen una valoración de 5,33% cada uno.

Si se utilizan solo los dos campos: trabajo en equipo e iniciativa, estos tienen una valoración de 8% cada uno.

Los resultados obtenidos se determinan en la columna "Frecuencia de Aplicación" de la siguiente manera:

- 5 Siempre
- 4 Frecuentemente
- 3 Alguna vez
- 2 Rara vez
- 1 Nunca

Art. 11.- Sustitúyase el artículo 22 por el siguiente: "**Art. 22.- Escalas de calificación.**- Las escalas de calificación para la evaluación de los resultados del desempeño serán cualitativas y cuantitativas.

Las calificaciones, de conformidad con lo dispuesto en el Art. 85 de la LOSCCA son: excelente, muy bueno, satisfactorio, deficiente e inaceptable.

- **Excelente.**- Desempeño alto. calificación que es igualo superior al 90,5%.
- **Muy bueno.**- Desempeño mejor a lo esperado, calificación que está comprendida entre el 80,5% y 90,4%.
- **Satisfactorio.**- Desempeño esperado, calificación que está comprendida entre el 70,5% y 80,4%.
- **Deficiente.**- Desempeño bajo lo esperado, calificación que está comprendida entre el 60,5% y 70,4%.
- **Inaceptable.**- Desempeño muy bajo a lo esperado, calificación igual o inferior al 60,4%.

(SENRES, 2008)

ANEXO 7: La Correlación de Variables

Análisis Correlacional

Dicho análisis tiene como finalidad medir el grado de relación que eventualmente pueda existir entre dos o más conceptos o variables, en los mismos sujetos. Más concretamente, buscan establecer si hay o no una correlación, de qué tipo es y cuál es su grado o intensidad, es decir cuán correlacionadas están.

En otros términos, los estudios correlacionales pretenden ver cómo se relacionan o vinculan diversos fenómenos entre sí (o si no se relacionan) (Hernández Sampieri y otros, 1996:71).

Coefficiente de correlación estadísticamente significativo

Morales, P., (2008) lo primero en lo que solemos fijarnos es en la magnitud del coeficiente de correlación. Antes podemos comprobar si el coeficiente es mayor de lo que se puede esperar por puro azar.

Entre dos variables obviamente no relacionadas (como día de nacimiento y número de plantas que uno tiene en su casa) difícilmente obtendremos $r = 0.0000$. Por simple casualidad obtendremos algún valor, positivo o negativo, distinto de cero. Con 5 sujetos un valor de $r = .30$ puede ser casual (una mera coincidencia; un sujeto con muchas ventanas en su casa nació a finales de mes) y en cambio con 100 sujetos es muy improbable obtener $r = .20$ por casualidad, sin que exista alguna relación. Ya podemos intuir que con pocos sujetos necesitaremos un valor mayor para poder rechazar la casualidad, y que con muchos sujetos un valor pequeño es muy improbable que sea casual (o explicable por el error muestral, en términos más propios).

Interpretación de una correlación estadísticamente significativa

Para Morales, P., (2008), es importante entender bien qué significa el decir que una correlación es o no es estadísticamente significativa. Una correlación estadísticamente significativa, por ejemplo $p < .05$, quiere decir que si no hay relación en la población (es decir, si se da esa condición importante de ausencia de relación) la probabilidad de obtener un coeficiente de esa magnitud por puro azar es inferior al 5%.

Ya se ha indicado que el poner como límite el 5% es una convención aceptada y habitual y que es lo que se denomina nivel de confianza (probabilidades de error al afirmar la correlación); ya hemos indicado que también se expresa a veces en sentido inverso: nivel de confianza del 95%, o probabilidades de acertar al afirmar la relación.

En la práctica, y cuando una correlación es estadísticamente significativa (porque $p < .05$ si $.05$ es nuestro nivel de confianza):

- a. Podemos afirmar con mucha seguridad que en la población esa correlación no es cero: si no hubiera ningún tipo de relación es muy improbable obtener el coeficiente que hemos obtenido.
- b. Lo que no podemos afirmar es que en muestras semejantes (de la misma población) obtendríamos coeficientes de magnitud semejante (interpretación frecuente y errónea). Para hablar de la magnitud de la correlación en general (en la población) necesitamos acudir a los intervalos de confianza de los que trataremos en seguida.

Cuando una correlación no es estadísticamente significativa (y, por ejemplo, nuestra conclusión es que $p > .05$):

- a. Una correlación no significativa es una correlación que no podemos generalizar sin más.
- b. Con los datos que tenemos no podemos afirmar que en la población (en otras muestras semejantes) hay una relación, aunque sea pequeña, y distinta de cero.

- c. Por otra parte una correlación no significativa no es prueba de no relación en la población (podríamos encontrarla quizás en muestras mayores, o utilizando otras medidas más precisas; no probar que hay relación no es lo mismo que probar que no hay relación).

Con muestras muy pequeñas podemos encontrar coeficientes de correlación relativamente grandes pero no estadísticamente significativos (el cero es un valor probable; no nos permiten extrapolar el hecho de la relación a otras muestras de la misma población). Aunque con frecuencia los coeficientes de correlación no estadísticamente significativos suelen ser pequeños (sobre todo en muestras grandes) cuando el signo de la relación está en la dirección esperada y la muestra es pequeña, es posible que obtengamos una correlación estadísticamente significativa en muestras mayores (al menos es una hipótesis razonable) Morales, P. (2008).

Los coeficientes de correlación estadísticamente significativos pero muy bajos (caso frecuente en muestras relativamente grandes) suelen ser de poca relevancia práctica, aunque no podemos despreciar sin más los coeficientes pequeños (si son estadísticamente significativos) porque pueden dar buen juego interpretativo desde una perspectiva más teórica o metodológica, Morales, P. (2008).

Causas posibles de coeficientes de correlación bajos

Las posibles explicaciones (más que causas) de los coeficientes de correlación muy bajos pueden ayudarnos en su interpretación y explicación, Morales, P., (2008)

- a) Poca fiabilidad, o poca precisión, en los instrumentos de medición.
Entre dos variables puede haber una verdadera relación, pero no detectable si medimos con poca precisión, sin diferenciar adecuadamente a unos sujetos de otros. Debemos tener en cuenta que a veces intentamos medir sentimientos profundos, recuerdos del pasado, valoraciones difíciles de hacer, entre otros., con preguntas sencillas¹⁹; quizás no tenemos otra manera mejor de hacerlo en un momento dado, pero en cuanto instrumentos de medición resultan muy pobres (aunque pueden ser muy útiles).
- b) Es posible aplicar las fórmulas de corrección por atenuación que dan una estimación de la correlación que podríamos obtener si la fiabilidad fuera perfecta. De estas fórmulas (que suponen una comprensión adecuada de lo que es la fiabilidad) tratamos más adelante.

Homogeneidad de la muestra

- a. La relación verificada (que es lo que indica el coeficiente de correlación) supone diferencias entre los sujetos en las variables cuya relación nos interesa comprobar. Con muestras muy homogéneas los coeficientes son bajos; con muestras heterogéneas es más fácil detectar relaciones.

Por ejemplo la relación comprobada mediante el coeficiente r entre inteligencia y rendimiento escolar puede ser muy baja o nula si los alumnos han sido seleccionados precisamente por su inteligencia (no hay diferencias, o muy pequeñas, en una de las variables).

- a) Instrumentos poco discriminantes
También puede suceder que el poco matiz de algunas medidas no recoge las diferencias que de hecho se dan, e impide encontrar coeficientes de correlación altos. Se trata en definitiva de limitaciones en el instrumento de medida. Con frecuencia es éste el caso cuando:
- b) Una de las variables son calificaciones escolares que apenas diferencian a los alumnos, o son notas medias que tienen a parecerse mucho entre sí.

- c) Cuando medimos una variable con unas preguntas que admiten pocas respuestas (como sí o no, o poco, algo, mucho, cuando los sujetos podrían matizar más) y que por lo tanto no recogen la diversidad que de hecho puede estar presente en la muestra.

La homogeneidad de la muestra puede estar provocada por el mismo instrumento, que no discrimina lo suficiente, y sin diferencias claras en la muestra y en ambas variables no se detectan relaciones. Este punto hay que tenerlo en cuenta en la construcción de instrumentos de medida (tests, escalas, cuestionarios...).

Interpretación básica de las correlaciones

Morales, P., (2008) para llegar a las interpretaciones primeramente se debe considerar ciertos aspectos:

- a. El coeficiente de correlación expresa en qué grado los sujetos (u objetos, elementos...) están ordenados de la misma manera en dos variables simultáneamente.
- b. Los valores extremos son 0 (ninguna relación) y ± 1 (máxima relación).
Si $r = 1$, el orden (posición relativa) de los sujetos es el mismo en las dos variables. Aunque hablaremos después sobre cómo valorar la magnitud de estos coeficientes, si los valores extremos son 0 y 1 (ó -1), ya podemos ver que coeficientes próximos a 0 expresan poca relación, y los coeficientes cercanos al 1 expresan mucha relación.
- c) La magnitud del coeficiente es independiente del signo.
 $r = -.95$ expresa más relación que $r = +.75$; el que la relación sea positiva o negativa es algo distinto de que sea grande o pequeña.
- d) Dos ítems (o sujetos, variables, etc.) que tengan entre sí una relación muy alta, pueden ser valorados de manera muy distinta en términos absolutos. En este punto hay con cierta frecuencia errores de interpretación.

El suponer que una correlación muy alta entre dos variables quiere decir que las dos tienen una media parecida es un error muy común; una correlación alta significa simplemente que los dos elementos son ordenados de manera parecida, pero no que tengan valores absolutos parecidos.

ANÁLISIS CORRELACIONAL		p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22
Toma decisiones que permiten a la empresa, ganar en el Mercado versus la competencia.	Correlación de Pearson	,047	,365**	,247 [†]	,177	,105	,197	,368**	1														
	Sig. (bilateral)	,699	,002	,039	,142	,387	,102	,002															
	N	70	70	70	70	70	70	70	70														
Identifica problemas, riesgos y tendencias, y detremina soluciones óptimas.	Correlación de Pearson	,184	,381**	,381**	,401**	,318**	,252 [†]	,234	,411**	1													
	Sig. (bilateral)	,127	,001	,001	,001	,007	,035	,051	,000														
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70													
Combina datos, criterio e intuición, con base en la experiencia y en el expertise, para tomar decisiones oportunas y fundamentadas.	Correlación de Pearson	,370**	,180	,453**	,425**	,602**	,308**	,366**	,108	,494**	1												
	Sig. (bilateral)	,002	,135	,000	,000	,000	,009	,002	,375	,000													
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70												
Aplica su conocimiento y habilidad en las dimensiones de negocio, organización y habilidad técnica, para obtener resultados satisfactorios.	Correlación de Pearson	,325**	,349**	,334**	,540**	,182	,268 [†]	,368**	,071	,441**	,457**	1											
	Sig. (bilateral)	,006	,003	,005	,000	,131	,025	,002	,558	,000	,000												
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70											
Entiende los elementos que conforman los procesos de negocio de la Compañía.	Correlación de Pearson	,283 [†]	,298 [†]	,277 [†]	,184	,389**	,352**	,303 [†]	,147	,287 [†]	,424**	,024	1										
	Sig. (bilateral)	,018	,012	,020	,127	,001	,003	,011	,225	,016	,000	,843											
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70										
Entiende y utiliza medidas claves de negocio, comperende el mercado, conoce los productos que fabrica la compañía.	Correlación de Pearson	,319**	,466**	,380**	,278 [†]	,470**	,573**	,362**	,096	,360**	,324**	,200	,555**	1									
	Sig. (bilateral)	,007	,000	,001	,020	,000	,000	,002	,430	,002	,006	,098	,000										
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70									

ANÁLISIS CORRELACIONAL		p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	
Entiende cómo hacer que las cosas se ejecuten y la forma de tomar las decisiones, así como también conoce la organización informal del negocio.	Correlación de Pearson	,315**	,376**	,217	,303 [†]	,217	,387**	,510**	,408**	,405**	,395**	,354**	,360**	,448**	1									
	Sig. (bilateral)	,008	,001	,072	,011	,071	,001	,000	,000	,001	,001	,003	,002	,000										
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70									
Posee profundo conocimiento técnico o especializado y vasta experiencia práctica, se actualiza y aplica sus conocimientos al negocio.	Correlación de Pearson	,112	,155	,384**	,456**	,315**	,188	,399**	,054	,478**	,433**	,378**	,145	,367**	,259 [†]	1								
	Sig. (bilateral)	,354	,199	,001	,000	,008	,118	,001	,658	,000	,000	,001	,231	,002	,031									
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70								
Aborda todas las oportunidades de innovación con integridad, considerando la reapiación, comparación externa y nuevas innovaciones.	Correlación de Pearson	,461**	,444**	,331**	,404**	,152	,466**	,448**	,184	,313**	,285 [†]	,444**	,118	,270 [†]	,258 [†]	,302 [†]	1							
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,005	,001	,208	,000	,000	,127	,008	,017	,000	,331	,024	,031	,011								
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70							
Crea soluciones que satisfacen de mejor forma las necesidades y expectativas de los consumidores y clientes.	Correlación de Pearson	,053	,304 [†]	,167	,369**	,237 [†]	,248 [†]	,487**	,476**	,488**	,304 [†]	,196	,420**	,319**	,541**	,368**	,190	1						
	Sig. (bilateral)	,662	,010	,167	,002	,049	,038	,000	,000	,000	,011	,104	,000	,007	,000	,002	,116							
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70						
Reconoce y maximiza nuevas oportunidades de negocio.	Correlación de Pearson	,304 [†]	,486**	,242 [†]	,456**	,315**	,555**	,634**	,488**	,232	,365**	,182	,354**	,458**	,487**	,352**	,247 [†]	,560**	1					
	Sig. (bilateral)	,010	,000	,043	,000	,008	,000	,000	,000	,053	,002	,132	,003	,000	,000	,003	,039	,000						
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70					
Encuentra nuevas oportunidades de mejora, reconoce e impulsa como propias las grandes ideas de los demás y las ejecuta, comparte el crédito.	Correlación de Pearson	,368**	,376**	,313**	,400**	,366**	,372**	,340**	,344**	,663**	,500**	,444**	,284 [†]	,367**	,411**	,352**	,302 [†]	,304 [†]	,288 [†]	1				
	Sig. (bilateral)	,002	,001	,008	,001	,002	,002	,004	,004	,000	,000	,000	,017	,002	,000	,003	,011	,010	,016					
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70				

ANÁLISIS CORRELACIONAL		p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	
Es un agente de cambio que establece un balance de innovación, creatividad y reaplicación.	Correlación de Pearson	,124	,326**	,179	,099	,470**	,394**	,397**	,356**	,392**	,467**	,071	,449**	,629**	,418**	,325**	,203	,395**	,462**	,462**	1							
	Sig. (bilateral)	,305	,006	,139	,415	,000	,001	,001	,002	,001	,000	,558	,000	,000	,000	,006	,092	,001	,000	,000								
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70						
Escucha para aprender y entender, valora, anticipa y responde a necesidades, perspectivas y motivaciones de clientes, socios, empleados y comunidad.	Correlación de Pearson	,266*	,371**	,327**	,310**	,338**	,526**	,435**	,427**	,344**	,265*	,158	,231	,392**	,322**	,073	,261*	,333**	,348**	,348**	,429**	1						
	Sig. (bilateral)	,026	,002	,006	,009	,004	,000	,000	,000	,004	,027	,190	,054	,001	,007	,546	,029	,005	,003	,003	,000							
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70						
Entiende las necesidades, tendencias y oportunidades, se pone en contacto con la realidad, ve las cosas como realmente son.	Correlación de Pearson	,150	,413**	,085	,197	,310**	,523**	,339**	,230	,354**	,310**	,098	,655**	,543**	,284**	,189	,116	,367**	,409**	,409**	,566**	,586**	1					
	Sig. (bilateral)	,216	,000	,483	,103	,009	,000	,004	,055	,003	,009	,417	,000	,000	,017	,117	,337	,002	,000	,000	,000	,000						
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70					
Incorpora a la empresa conocimientos y aprendizajes de los mercados, competidores, consumidores y asociados de negocios externos.	Correlación de Pearson	,328**	,194	,299*	,344**	,406**	,340**	,439**	-,114	,236*	,616**	,252*	,264*	,374**	,352**	,567**	,293*	,215	,336**	,163	,412**	,166	,187	1				
	Sig. (bilateral)	,005	,108	,012	,004	,000	,004	,000	,346	,049	,000	,036	,027	,001	,003	,000	,014	,074	,004	,177	,000	,171	,121					
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70				
Está atento a necesidades, expectativas y motivaciones de otros, a fin de generar acciones para cubrirlos; conoce los problemas actuales.	Correlación de Pearson	,208	,402**	,082	,333**	,305*	,457**	,214	,250*	,248*	,258*	,138	,387**	,383**	,321**	,112	,158	,392**	,422**	,112	,289*	,460**	,569**	,188	1			
	Sig. (bilateral)	,083	,001	,502	,005	,010	,000	,076	,037	,039	,031	,254	,001	,001	,007	,357	,192	,001	,000	,357	,015	,000	,000	,119				
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70			

ANÁLISIS CORRELACIONAL		p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26
Entiende y reconoce sus propias fortalezas y limitaciones, respeta a quienes tiene experiencia mayor o más relevante.	Correlación de Pearson	,167	,210	,378**	,396**	,418**	,243*	,270*	,247*	,651**	,600**	,478**	,124	,280*	,383**	,455**	,271*	,377**	,242*	,526**	,403**	,477**	,386**	,299*	,354**	1	
	Sig. (bilateral)	,167	,081	,001	,001	,000	,043	,024	,039	,000	,000	,000	,306	,019	,001	,000	,024	,001	,043	,000	,001	,000	,001	,012	,003		
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Busca y acepta con disposición las nuevas ideas, experiencias y oportunidades.	Correlación de Pearson	,214	,357**	,200	,305*	,444**	,418**	,240*	,069	,353**	,424**	,235*	,476**	,555**	,441**	,145	,295*	,214	,215	,284*	,449**	,526**	,596**	,388**	,520**	,429**	1
	Sig. (bilateral)	,075	,002	,096	,010	,000	,000	,046	,571	,003	,000	,050	,000	,000	,000	,231	,013	,075	,074	,017	,000	,000	,000	,001	,000	,000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

Valora los cambios como oportunidades para crecer, desarrollarse y mejorar mantiene una sana insatisfacción con el "status quo".	Correlación de Pearson	,214	,357**	,200	,124	,113	,484**	,303*	,225	,287*	,207	,165	,402**	,555**	,360**	,145	,354**	,214	,215	,424**	,449**	,379**	,478**	,202	,454**	,277*	,476**
	Sig. (bilateral)	,075	,002	,096	,306	,350	,000	,011	,062	,016	,086	,172	,001	,000	,002	,231	,003	,075	,074	,000	,000	,001	,000	,094	,000	,020	,000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Inicia y maneja cambios relevantes, integra cambios a las operaciones de forma efectiva, coordinándolos con los requerimientos de tiempo.	Correlación de Pearson	,237*	,238*	,232	,483**	,175	,435**	,488**	,108	,302*	,440**	,321**	,279*	,513**	,395**	,433**	,342**	,370**	,433**	,298*	,396**	,478**	,482**	,437**	,516**	,379**	,496**
	Sig. (bilateral)	,048	,048	,054	,000	,147	,000	,000	,375	,011	,000	,007	,019	,000	,001	,000	,004	,002	,000	,012	,001	,000	,000	,000	,000	,001	,000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Es flexible y adaptable, responde a condiciones cambiantes, maneja ambigüedades.	Correlación de Pearson	,268*	,283*	,501**	,405**	,433**	,417**	,482**	,265*	,365**	,511**	,231	,644**	,475**	,312**	,370**	,232	,268*	,448**	,370**	,452**	,349**	,513**	,257*	,285*	,415**	,475**
	Sig. (bilateral)	,025	,018	,000	,000	,000	,000	,000	,027	,002	,000	,055	,000	,000	,008	,002	,053	,025	,000	,002	,000	,003	,000	,032	,017	,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Es versátil, posee amplias y variadas habilidades interpersonales y de negocio, puede adaptarse a situaciones de cambio.	Correlación de Pearson	,377**	,452**	,223	,396**	,418**	,644**	,527**	,088	,314**	,453**	,334**	,429**	,678**	,466**	,455**	,391**	,307**	,455**	,313**	,553**	,252*	,446**	,489**	,490**	,378**	,505**
	Sig. (bilateral)	,001	,000	,063	,001	,000	,000	,000	,467	,008	,000	,005	,000	,000	,000	,000	,001	,010	,000	,008	,000	,035	,000	,000	,000	,001	,000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Actúa con sentido de urgencia y determinación, manteniendo el resultado final en mente, tiene inclinación a la acción	Correlación de Pearson	,282*	,264*	,245*	,237*	,216	,363**	,394**	,361**	,401**	,465**	,163	,414**	,453**	,612**	,323**	,147	,282*	,497**	,323**	,393**	,171	,348**	,321**	,333**	,340**	,414**
	Sig. (bilateral)	,018	,027	,041	,049	,072	,002	,001	,002	,001	,000	,177	,000	,000	,000	,006	,224	,018	,000	,006	,001	,157	,003	,007	,005	,004	,000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

ANÁLISIS CORRELACIONAL		p27	p28	p29	p30	p31	p32	p33	p34	p35	p36	p37	p38	p39	p40	p41	p42	p43	p44	p45	p46	p47	p48	p49	p50
Valora los cambios como oportunidades para crecer, desarrollarse y mejorar mantiene una sana insatisfacción con el "status quo".	Correlación de Pearson	1																							
	Sig. (bilateral)																								
	N	70																							
Inicia y maneja cambios relevantes, integra cambios a las operaciones de forma efectiva, coordinándolos con los requerimientos de tiempo.	Correlación de Pearson	,424 [*]	1																						
	Sig. (bilateral)	,000																							
	N	70	70																						
Es flexible y adaptable, responde a condiciones cambiantes, maneja ambigüedades.	Correlación de Pearson	,391 [*]	,430 ^{**}	1																					
	Sig. (bilateral)	,001	,000																						
	N	70	70	70																					
Es versátil, posee amplias y variadas habilidades interpersonales y de negocio, puede adaptarse a situaciones de cambio.	Correlación de Pearson	,581 [*]	,527 ^{**}	,501 ^{**}	1																				
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000																					
	N	70	70	70	70																				
Actúa con sentido de urgencia y determinación, manteniendo el resultado final en mente, tiene inclinación a la acción.	Correlación de Pearson	,320 [*]	,465 ^{**}	,540 ^{**}	,530 ^{**}	1																			
	Sig. (bilateral)	,007	,000	,000	,000																				
	N	70	70	70	70	70																			
Actúa como dueño de la empresa y responde por los resultados.	Correlación de Pearson	,420 [*]	,663 ^{**}	,383 ^{**}	,575 ^{**}	,428 ^{**}	1																		
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,001	,000	,000																			
	N	70	70	70	70	70	70																		

ANÁLISIS CORRELACIONAL		p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26
Piensa y opera con mentalidad de recursos limitados.	Correlación de Pearson	,339**	,411**	,240*	,481**	,270*	,450**	,446**	,195	,113	,291*	,301*	,091	,260*	,226	,306**	,317**	,268*	,556**	,092	,249*	,251*	,169	,326**	,335**	,240*	,129
	Sig. (bilateral)	,004	,000	,046	,000	,024	,000	,000	,106	,350	,014	,011	,454	,030	,060	,010	,007	,025	,000	,448	,037	,036	,162	,006	,005	,046	,286
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Implementa programas de acción y los completa, a fin de lograr resultados excepcionales.	Correlación de Pearson	,442**	,600**	,290*	,438**	,491**	,708**	,440**	,256*	,313**	,444**	,333**	,262*	,606**	,384**	,308**	,430**	,275*	,534**	,364**	,473**	,563**	,549**	,420**	,573**	,475**	,504**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,015	,000	,000	,000	,000	,032	,008	,000	,005	,029	,000	,001	,010	,000	,021	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Enfoca su atención en las prioridades y se mantiene firme en lo correcto, a pesar de los riesgos personales, temores o barreras percibidas.	Correlación de Pearson	,361**	,338**	,516**	,527**	,306**	,290*	,336**	,130	,584**	,440**	,546**	,091	,423**	,348**	,524**	,346**	,214	,228	,524**	,229	,297*	,256*	,311**	,284*	,679**	,330**
	Sig. (bilateral)	,002	,004	,000	,000	,010	,015	,004	,282	,000	,000	,000	,454	,000	,003	,000	,003	,075	,058	,000	,056	,013	,032	,009	,017	,000	,005
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Crea relaciones robustas de trabajo que crean confianza y sinceridad, se preocupa genuinamente por el bienestar de los demás.	Correlación de Pearson	,367**	,404**	,585**	,537**	,491**	,427**	,434**	,287*	,350**	,365**	,372**	,230	,402**	,351**	,227	,380**	,190	,227	,346**	,330**	,738**	,446**	,259*	,402**	,520**	,487**
	Sig. (bilateral)	,002	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,016	,003	,002	,002	,056	,001	,003	,059	,001	,115	,059	,003	,005	,000	,000	,030	,001	,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Valora e involucra proactivamente a colaboradores clave para entregar objetivos comunes y críticos de la empresa.	Correlación de Pearson	,196	,405**	,191	,256*	,234	,515**	,428**	,291*	,441**	,389**	,271*	,306*	,475**	,354**	,247*	,278*	,325**	,313**	,444**	,625**	,505**	,599**	,310**	,515**	,550**	,587**
	Sig. (bilateral)	,104	,001	,114	,032	,051	,000	,000	,015	,000	,001	,023	,010	,000	,003	,039	,020	,006	,008	,000	,000	,000	,000	,009	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Se comunica abierta y honestamente y fomenta que los demás hagan lo mismo.	Correlación de Pearson	,288*	,275*	,354**	,399**	,248*	,290*	,269*	,545**	,443**	,286*	,396**	,091	,215	,435**	,302*	,346**	,434**	,376**	,376**	,151	,375**	,193	,113	,355**	,516**	,250*
	Sig. (bilateral)	,016	,021	,003	,001	,039	,015	,024	,000	,000	,016	,001	,454	,073	,000	,011	,003	,000	,001	,001	,212	,001	,109	,351	,003	,000	,037
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

ANÁLISIS CORRELACIONAL		p27	p28	p29	p30	p31	p32	p33	p34	p35	p36	p37	p38	p39	p40	p41	p42	p43	p44	p45	p46	p47	p48	p49	p50
Piensa y opera con mentalidad de recursos limitados.	Correlación de Pearson	,129	,329**	,222	,357**	,164	,341**	1																	
	Sig. (bilateral)	,286	,005	,064	,002	,174	,004																		
	N	70	70	70	70	70	70	70	70																
Implementa programas de acción y los completa, a fin de lograr resultados excepcionales.	Correlación de Pearson	,443**	,561**	,284*	,599**	,325**	,503**	,631**	1																
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,017	,000	,006	,000	,000																	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70																
Enfoca su atención en las prioridades y se mantiene firme en lo correcto, a pesar de los riesgos personales, temores o barreras percibidas.	Correlación de Pearson	,410**	,440**	,377**	,435**	,384**	,449**	,230	,480**	1															
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,001	,000	,001	,000	,055	,000																
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70															
Crea relaciones robustas de trabajo que crean confianza y sinceridad, se preocupa genuinamente por el bienestar de los demás.	Correlación de Pearson	,358**	,489**	,387**	,323**	,195	,287*	,431**	,663**	,524**	1														
	Sig. (bilateral)	,002	,000	,001	,006	,105	,016	,000	,000	,000															
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70														
Valora e involucra proactivamente a colaboradores clave para entregar objetivos comunes y críticos de la empresa.	Correlación de Pearson	,728**	,525**	,468**	,550**	,339**	,605**	,229	,561**	,546**	,433**	1													
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,004	,000	,057	,000	,000	,000														
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70													
Se comunica abierta y honestamente y fomenta que los demás hagan lo mismo.	Correlación de Pearson	,171	,209	,198	,191	,284*	,187	,353**	,480**	,406**	,455**	,246*	1												
	Sig. (bilateral)	,158	,082	,100	,112	,017	,121	,003	,000	,000	,000	,040													
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70												

ANÁLISIS CORRELACIONAL		p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26
Resuelve conflictos constructivamente.	Correlación de Pearson	,347**	,330**	,355**	,453**	,414**	,408**	,343**	,312**	,343**	,478**	,301*	,261*	,392**	,444**	,279*	,214	,285*	,468**	,216	,371**	,448**	,344**	,241*	,544**	,493**	,465**
	Sig. (bilateral)	,003	,005	,003	,000	,000	,000	,004	,008	,004	,000	,011	,029	,001	,000	,019	,076	,017	,000	,072	,002	,000	,004	,045	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Da importancia a la colaboración entre organizaciones para alcanzar mejores soluciones	Correlación de Pearson	,375**	,565**	,236*	,289*	,417**	,733**	,464**	,041	,200	,314**	,148	,492**	,815**	,376**	,261*	,299*	,248*	,453**	,325**	,536**	,324**	,547**	,440**	,430**	,165	,560**
	Sig. (bilateral)	,001	,000	,050	,015	,000	,000	,000	,737	,097	,008	,221	,000	,000	,001	,029	,012	,038	,000	,006	,000	,006	,000	,000	,000	,000	,171
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Involucra a las personas a establecer la visión y las estrategias.	Correlación de Pearson	,176	,266*	,171	,344**	,058	,372**	,458**	,416**	,294*	,164	,313**	,006	,186	,487**	,288*	,137	,304*	,417**	,223	,120	,279*	,134	,163	,360**	,313**	,215
	Sig. (bilateral)	,144	,026	,156	,004	,634	,002	,000	,000	,014	,176	,008	,961	,124	,000	,016	,257	,010	,000	,064	,322	,019	,268	,177	,002	,008	,074
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Compromete a otros en hacer propias y desarrollar la visión y estrategias.	Correlación de Pearson	,194	,321**	,202	,398**	,152	,356**	,349**	,409**	,230	,239*	,190	,291*	,190	,415**	,221	,159	,511**	,489**	,114	,038	,239*	,278*	,042	,626**	,143	,176
	Sig. (bilateral)	,107	,007	,094	,001	,209	,002	,003	,000	,056	,047	,114	,015	,115	,000	,066	,189	,000	,000	,347	,755	,046	,020	,729	,000	,237	,145
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Motiva a las personas en convertir en realidad la visión, creando un ambiente en el que todos potencien sus capacidades.	Correlación de Pearson	,311**	,440**	,256*	,601**	,192	,419**	,461**	,406**	,253*	,252*	,327**	,113	,272*	,464**	,363**	,239*	,422**	,646**	,250*	,153	,402**	,260*	,165	,542**	,256*	,234
	Sig. (bilateral)	,009	,000	,032	,000	,111	,000	,000	,000	,034	,036	,006	,353	,023	,000	,002	,046	,000	,000	,037	,205	,001	,030	,172	,000	,032	,051
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Viabiliza el logro de la visión mediante la maximización de fortalezas y eliminación de obstáculos para lograr el éxito.	Correlación de Pearson	,353**	,505**	,317**	,446**	,454**	,470**	,392**	,351**	,382**	,468**	,289*	,160	,432**	,288*	,378**	,322**	,180	,495**	,495**	,501**	,481**	,469**	,307**	,470**	,445**	,348**
	Sig. (bilateral)	,003	,000	,007	,000	,000	,000	,001	,003	,001	,000	,015	,187	,000	,016	,001	,007	,135	,000	,000	,000	,000	,000	,010	,000	,000	,003
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Desarrolla planes ejecutables alineados a los estratégicos para alcanzar la estrategia, establece expectativas y asume responsabilidad de resultados.	Correlación de Pearson	,264*	,429**	,204	,404**	,370**	,453**	,403**	,304*	,552**	,519**	,330**	,175	,337**	,298*	,367**	,296*	,264*	,367**	,621**	,551**	,446**	,527**	,331**	,304*	,690**	,448**
	Sig. (bilateral)	,027	,000	,091	,001	,002	,000	,001	,010	,000	,000	,005	,146	,004	,012	,002	,013	,027	,002	,000	,000	,000	,000	,005	,010	,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

ANÁLISIS CORRELACIONAL		p27	p28	p29	p30	p31	p32	p33	p34	p35	p36	p37	p38	p39	p40	p41	p42	p43	p44	p45	p46	p47	p48	p49	p50
Resuelve conflictos constructivamente.	Correlación de Pearson	,329**	,478**	,479**	,562**	,520**	,454**	,377**	,471**	,412**	,458**	,428**	,340**	1											
	Sig. (bilateral)	,005	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,004												
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70										
Da importancia a la colaboración entre organizaciones para alcanzar mejores soluciones	Correlación de Pearson	,629**	,447**	,403**	,727**	,332**	,615**	,305	,694**	,351**	,334**	,602**	,131	,294*	1										
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,001	,000	,005	,000	,010	,000	,003	,005	,000	,280	,013											
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70										
Involucra a las personas a establecer la visión y las estrategias.	Correlación de Pearson	,284*	,298*	,213	,313**	,410**	,350**	,235	,308**	,376**	,286*	,378**	,450**	,468**	,197	1									
	Sig. (bilateral)	,017	,012	,076	,008	,000	,003	,050	,010	,001	,016	,001	,000	,000	,103										
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70									
Compromete a otros en hacer propias y desarrollar la visión y estrategias.	Correlación de Pearson	,291*	,406**	,258*	,319**	,298*	,319**	,400**	,419**	,258*	,315**	,299*	,442**	,484**	,276*	,596**	1								
	Sig. (bilateral)	,015	,000	,031	,007	,012	,007	,001	,000	,031	,008	,012	,000	,000	,021	,000									
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70								
Motiva a las personas en convertir en realidad la visión, creando un ambiente en el que todos potencien sus capacidades.	Correlación de Pearson	,295*	,487**	,292*	,380**	,390**	,506**	,525**	,471**	,434**	,410**	,327**	,434**	,676**	,263*	,589**	,761**	1							
	Sig. (bilateral)	,013	,000	,014	,001	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,006	,000	,000	,028	,000	,000								
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70							
Viabiliza el logro de la visión mediante las maximización de fortalezas y eliminación de obstáculos para lograr el éxito.	Correlación de Pearson	,473**	,529**	,325**	,445**	,381**	,467**	,484**	,724**	,587**	,629**	,584**	,320**	,552**	,450**	,436**	,474**	,648**	1						
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,006	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,007	,000	,000	,000	,000	,000							
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70						
Desarrolla planes ejecutables alineados a los estratégicos para alcanzar la estrategia, establece expectativas y asume responsabilidad de resultados.	Correlación de Pearson	,448**	,453**	,411**	,412**	,377**	,473**	,247*	,593**	,628**	,474**	,716**	,337**	,362**	,417**	,431**	,229	,324**	,724**	1					
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,039	,000	,000	,000	,000	,004	,002	,000	,000	,057	,006	,000						
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70					

ANÁLISIS CORRELACIONAL		p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26
Busca proactivamente obtener conocimiento y entendimiento para construir el negocio, aprende de éxitos y fracasos, valora el aprendizaje.	Correlación de Pearson	,416**	,308**	,352**	,425**	,075	,475**	,490**	,377**	,229	,353**	,244*	,045	,168	,356**	,291*	,196	,221	,555**	,225	,166	,374**	,247*	,279*	,392**	,280*	,186
	Sig. (bilateral)	,000	,010	,003	,000	,535	,000	,000	,001	,056	,003	,042	,714	,164	,002	,014	,104	,067	,000	,061	,169	,001	,039	,020	,001	,019	,122
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Anticipa y soluciona deficiencias de capacidad, previendo el futuro, refuerza capacidades existentes para sostener los resultados actuales de empresa.	Correlación de Pearson	,446**	,482**	,210	,614**	,323**	,673**	,569**	,237*	,371**	,448**	,394**	,248*	,416**	,439**	,309**	,358**	,327**	,550**	,369**	,286*	,502**	,467**	,395**	,544**	,342**	,573**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,081	,000	,006	,000	,000	,048	,002	,000	,001	,038	,000	,000	,009	,002	,006	,000	,002	,016	,000	,000	,001	,000	,004	,000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Habilita a las personas a hacer lo que saben hacer por medio de un efectivo desarrollo de carrera y planificación de asignaciones.	Correlación de Pearson	,344**	,420**	,262*	,502**	,299*	,444**	,506**	,349**	,124	,339**	,286*	,125	,295*	,417**	,210	,258*	,344**	,565**	,159	,314**	,460**	,265*	,245*	,487**	,318**	,288*
	Sig. (bilateral)	,004	,000	,028	,000	,012	,000	,000	,003	,306	,004	,016	,304	,013	,000	,081	,031	,004	,000	,187	,008	,000	,027	,041	,000	,007	,016
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Impulsa a otros y así mismo para aprender apasionadamente y transmitir el conocimiento.	Correlación de Pearson	,355**	,666**	,317**	,502**	,362**	,480**	,446**	,354**	,501**	,283*	,346**	,349**	,444**	,361**	,378**	,313**	,477**	,439**	,316**	,315**	,362**	,425**	,242*	,412**	,317**	,349**
	Sig. (bilateral)	,003	,000	,007	,000	,002	,000	,000	,003	,000	,018	,003	,003	,000	,002	,001	,008	,000	,000	,008	,008	,002	,000	,043	,000	,007	,003
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Da importancia a la diversidad como un medio para alcanzar los resultados organizacionales: crea cultura empresarial con fuerte sentido de pertenencia	Correlación de Pearson	,367**	,455**	,323**	,693**	,302*	,427**	,380**	,287*	,406**	,365**	,433**	,101	,318**	,351**	,466**	,330**	,367**	,586**	,526**	,140	,358**	,345**	,259*	,517**	,454**	,294*
	Sig. (bilateral)	,002	,000	,006	,000	,011	,000	,001	,016	,000	,002	,000	,405	,007	,003	,000	,005	,002	,000	,000	,248	,002	,003	,030	,000	,000	,013
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

ANÁLISIS CORRELACIONAL		p27	p28	p29	p30	p31	p32	p33	p34	p35	p36	p37	p38	p39	p40	p41	p42	p43	p44	p45	p46	p47	p48	p49	p50
Busca proactivamente obtener conocimiento y entendimiento para construir el negocio, aprende de éxitos y fracasos, valora el aprendizaje.	Correlación de Pearson	,257*	,490**	,306**	,352**	,493**	,360**	,368**	,384**	,405**	,362**	,378**	,329**	,652**	,219	,555**	,570**	,757**	,593**	,383**	1				
	Sig. (bilateral)	,032	,000	,010	,003	,000	,002	,002	,001	,001	,002	,001	,005	,000	,068	,000	,000	,000	,000	,001					
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70				
Anticipa y soluciona deficiencias de capacidad, previendo el futuro, refuerza capacidades existentes para sostener los resultados actuales de empresa.	Correlación de Pearson	,378**	,574**	,331**	,606**	,370**	,575**	,460**	,636**	,405**	,470**	,517**	,405**	,596**	,529**	,550**	,586**	,692**	,602**	,499**	,687**	1			
	Sig. (bilateral)	,001	,000	,005	,000	,002	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000			
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70			
Habilita a las personas a hacer lo que saben hacer por medio de un efectivo desarrollo de carrera y planificación de asignaciones.	Correlación de Pearson	,288*	,445**	,271*	,484**	,253*	,391**	,595**	,569**	,324**	,483**	,389**	,382**	,713**	,330**	,515**	,647**	,772**	,621**	,362**	,658**	,696**	1		
	Sig. (bilateral)	,016	,000	,023	,000	,035	,001	,000	,000	,006	,000	,001	,001	,000	,005	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000			
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70		
Impulsa a otros y así mismo para aprender apasionadamente y transmitir el conocimiento.	Correlación de Pearson	,415**	,347**	,329**	,519**	,306**	,419**	,484**	,581**	,462**	,471**	,471**	,392**	,445**	,460**	,439**	,581**	,559**	,586**	,499**	,421**	,614**	,633**	1	
	Sig. (bilateral)	,000	,003	,005	,000	,010	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	
Da importancia a la diversidad como un medio para alcanzar los resultados organizacionales: crea cultura empresarial con fuerte sentido de pertenencia	Correlación de Pearson	,358**	,551**	,315**	,389**	,356**	,552**	,530**	,611**	,661**	,447**	,372**	,524**	,516**	,334**	,466**	,562**	,776**	,683**	,532**	,606**	,638**	,576**	,528**	1
	Sig. (bilateral)	,002	,000	,008	,001	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,005	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

Fuente: Encuesta Liderazgo y Desempeño Laboral. SPSS statistics 22

Elaborado por: La Investigadora