

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA



MEMORIA LABORAL

(Actualización y Presentación Trabajo de Intervención)

P.E.T.A.E.N.G.

INTERVENCIÓN EN LIDERAZGO PARA FORTALECER
LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS
SUPERVISORES DEL SERVICIO DE
ESTACIONAMIENTOS TARIFADOS EN CALZADAS

Para obtener el título de Licenciatura

POR: ANA MONICA ALVIS

TUTOR: Msc. ALIDA ROCSANI HUAMAN

La Paz – Bolivia

Junio, 2021

DEDICATORIA:

- A Dios: Porque me permite cumplir un sueño, una meta y cerrar un ciclo mas de mi vida. Puso en mi camino a personas que fueron mi apoyo. A Él sea la gloria y la Honra.
- A mi esposo fallecido: Jaime Flores ¡lo logré!, tomó mucho tiempo llegar hasta acá pero al final se pudo. Agradecerle por su apoyo mientras estaba vivo, siempre te estaré agradecida fuiste lo mejor que me pasó en la vida.
- A mi Familia: a mi hija América que me estuvo apoyando de manera incondicional para que se haga realidad este sueño, a mi pequeña Raffaella (nieta) que aún en su corta edad comprendía que debía de hacer tareas como ella me decía.
- A mis Padres: a mi mamá Carmen quien no perdió la fé en mi, a mi tío René, la figura paterna que ahora desde el cielo se regocija con la meta cumplida, y a mi hermano quien confió en mí para cumplir esta meta .

AGRADECIMIENTOS:

- A Dios: Por conservarme bien de salud, por regalarme estos 50 años de vida, y que todo se pude gracias a EL.

- A mi hija: América quien estuvo a mi lado brindándome su ayuda, pasando conmigo días buenos y malos pero siempre al lado mío. ¡Hijita muchas gracias de todo corazón!

TABLA DE CONTENIDO

	Página
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: CONTEXTO INSTITUCIONAL	3
1.1 Descripción de la Institución.	3
1.1.1 Antecedentes.	3
1.1.2 Misión Institucional.	3
1.1.3 Visión Institucional.	4
1.1.4 Nombre de la unidad organizacional.	4
1.1.5 Razón de ser de la unidad Organizacional.	4
1.1.6 Organigrama	7
1.1.6.1.Relaciones Intrainstitucionales:	8
1.1.6.2 Relaciones Interinstitucionales:	8
1.1.7. Capítulo 1 Reglamento Municipal del Servicio de Estacionamientos Públicos Tarifados en Calzadas.....	9
1.1.8 Identificación de la Problemática.	14
1.1.9. Estilos de Liderazgo	16
2.2 Diseño del plan de acción conforme al área de intervención	22
2.2.1 Plan de acción	22
2.2.2. Observación participativa	22
2.2.3. Experiencia Propia como supervisora.....	33
2.2.4. Cronograma.....	37

CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN.....	38
3.1 Descripción de los Resultados.	38
3.2 Análisis de hallazgos.	63
3.3 Resultados cuantitativos.	63
3.4 Resultados cualitativos.....	63
CAPÍTULO IV DESCRIPCIÓN DE LA PROYECCIÓN PROFESIONAL	65
4.1 Planteamientos futuros, desafíos a nivel profesional.	65
BIBLIOGRAFÍA.....	66
ANEXOS	

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1	39
Figura N° 2	40
Figura N° 3	41
Figura N° 4	42
Figura N° 5	43
Figura N° 6	44
Figura N° 7	45
Figura N° 8	46
Figura N° 9	47
Figura N° 10	48
Figura N° 11	49
Figura N° 12	50
Figura N° 13	51
Figura N° 14	52
Figura N° 15	53
Figura N° 16	54
Figura N° 17	55
Figura N° 18	56
Figura N° 19	57
Figura N° 20	58
Figura N° 21	59
Figura N° 22	60
Figura N° 23	61
Figura N° 24	62

RESUMEN

Esta modalidad de intervención, se centra en una población de personas mismas que tienen a su cargo a un grupo de trabajadores del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz de la Unidad de Movilidad. Para ello se cuenta con una muestra representativa de 8 personas quienes fungen como líderes de grupo.

Primeramente se realizó un previo diagnóstico utilizando diarios de campo que fue de gran ayuda, ya que coadyuvo a la observación participativa en el manejo de grupos que realizaban los supervisores y las funciones que desempeñaban día a día, y el tipo de liderazgo de cada uno de ellos.

Se ha empleado un cuestionario de Liderazgo, que es de Kurt Lewin, el cual está compuesto por 33 preguntas las cuales describen tres tipos distintos de liderazgo que son el Autoritario, el Democrático y el “Laissez faire” con el fin de conocer el estilo de liderazgo que imparten los supervisores a la población de trabajadores como son los operadores de cobranza, quienes realizan su labor en el servicio de estacionamientos tarifados en calzadas.

Luego se hace la toma del cuestionario de Kurt Lewin a la población en intervención para luego dar paso a definir el término Liderazgo. Después se prosigue con la explicación de los principales estilos de Liderazgo y se describen las principales características, para luego pasar a desarrollar dinámicas para fortalecer el adecuado manejo de grupos y las relaciones personales. Para finalmente realizar la intervención de manera virtual debido a la actual coyuntura que se está viviendo en todo el mundo por el Covid 19.

Los resultados alcanzados en una primera instancia se aproximan a un modelo participativo de un estilo de liderazgo autoritario, donde se puede observar conductas de desinterés y un grado de sumisión ante el líder. En una segunda instancia con la toma de cuestionario de Kurt Lewin alcanza a un modelo participativo de un estilo de Liderazgo Democrático alcanzando en un porcentaje mayor al estilo de liderazgo autoritario.

Cabe señalar que no se pudo alcanzar con todos los objetivos propuestos, debido a la situación por la que atraviesa el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, elecciones municipales, cambios de autoridades, renunciaciones inesperadas por autoridades dentro de la unidad donde se realizaba la intervención y susceptibilidad en el personal en cuestión; de esa manera se vio interrumpida la intervención.

Palabras claves: Estilo de Liderazgo, Intervención, Psicología Social, Unidad de Movilidad.

ABSTRACT:

This modality of intervention focuses on a population of people who are in charge of a group of workers from the Autonomus Municipal Government of La Paz of the Mobility Unit. For this; there is a representative sample of 8 people who pretend as leaders of each group.

First, a previous diagnosis was made using field diaries that were of great help, since it contributed to the participatory observation in the management of groups carried out by supervisors and the functions they performed on a day-to-day basis, and the type of leadership of each one of them.

A Leadership questionnaire has been used, which is by Kurt Lewin, which is composed of 33 questions which describe three different types of leadership that are Authoritarian, Democratic and Laissez Faire in order to know the leadership style that supervisors impart to the population of workers such as collection operators, who carry out their work in the service of paid parking in roadways.

Then the Kurt Lewin questionnaire is taken to the population in intervention to then give way to define the term Leadership. Then it continues with the explanation of the main leadership styles and the main characteristics are described, to then go on to develop dynamics to strengthen the proper management of groups and personal relationships.

To finally carry out the intervention virtually due to the current situation that is being experienced around the world by Covid-19.

The results achieved in the first instance are close to a participatory model of an authoritarian leadership style, where it is possible to observe behaviors of disinterest and degree of submission to the leader.

In a second instance, with the taking of the questionnaire, it reaches a democratic model, reaching a higher percentage of the authoritarian leadership style.

It should be noted that all the proposed objectives could not be achieved, due to the situation that the Autonomus Municipal Government of La Paz is going through,

municipal elections, changes of authorities within the unit where the intervention was carried out and susceptibility in the personnel in question; in this way the intervention was interrupted.

Keywords: Leadership style, intervention, social psychology, mobility unit.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de intervención consiste en desvelar que es el Liderazgo y que estilos de Liderazgo existen. Para ello primeramente se expone los objetivos planteados y la metodología utilizada para la obtención de información. Para luego definir y explicar el liderazgo, las principales teorías sobre este y los estilos de liderazgo que existen centrando la atención en los propuestos por Kurt Lewin. Para luego presentar una descripción del estilo de liderazgo.

La Secretaria Municipal de Movilidad alberga a más de 270 personas, encargadas del servicio de estacionamientos tarifados en calzadas; entre estos se cuenta con operadores de cobranza, aforadores, supervisores y la parte administrativa.

Existen 12 supervisores que tienen a cargo de 30 a 33 operadores cada uno, estando estos en dos turnos: mañana y tarde, en las zonas de Sopocachi, Obrajes y Calacoto.

Entre las funciones que cumplen los supervisores con los operadores están: controlar la asistencia, verificar fallas, poner orden, solucionar problemas tanto con operadores y usuarios; estar al tanto del material de trabajo, participes de la asistencia diaria de cada funcionario,

Durante la observación que se realizo , se ha visto que por parte de los supervisores hay una falta de liderazgo, poco conocimiento con el manejo de grupos, ausencia de empatía, poca comunicación y motivación entre operadores y supervisores; esto puede ser debido a que no existen capacitaciones para el manejo de estos grupos, entonces los encargados recurren a sanciones drásticas (memorándum o amenazas de sanciones) como manera de resolver conflictos, asumen un rol de autoridad agresiva, elevando la voz para buscar la atención, el respeto y disciplina para dirigir a su grupo.

Este trabajo de intervención está basado en las necesidades percibidas de los supervisores, pues se ha visto que es necesario trabajar las áreas en donde existen estas falencias, para que pueda crearse un ambiente más sostenible y una mejor relación interpersonal coadyuvando a mejorar la calidad de vida de las personas en su ambiente laboral a través de los talleres dirigidos al tema de liderazgo y manejo de grupos.

CAPÍTULO 1: CONTEXTO INSTITUCIONAL

1.1 Descripción de la Institución.

La Secretaría Municipal de Movilidad pertenece al Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (G.A.M.L.P.), a cargo del Arq. Ramiro Burgos Siñani quien funge como secretario general de toda la unidad estando bajo su cargo a más de 270 personas, entre estos la guardia municipal, administrativa, el servicio de estacionamientos tarifados en calzada y los aforadores. Las oficinas están ubicadas en el centro de Ciudad en la calle Uruguay entre Montes y Armentia, sub alcaldía de Periférica, zona de San Sebastián.

1.1.1 Antecedentes.

El servicio de estacionamientos públicos tarifados en calzadas esta bajo el marco de la Ley Municipal Nro 15, promulgada en fecha 18 de abril del 2012, modificada mediante leyes municipales Nro 18, del 18 de mayo del 2012; N159 del 15 de septiembre del 2015; Nro167 del 11 de febrero del 2016 y Nro 199 del 11 de agosto del 2016.

El Servicio de Estacionamientos Públicos Tarifados en Calzadas no tiene objetivos de recaudación, con los cuales debamos reinvertir en mejoras viales para la ciudad, su objetivo fue desde su concepción la democratización y ordenamiento del espacio público. El resultado fue tan bueno que adicionalmente mejoramos en un 30% por ciento los tiempos de viaje en las áreas donde funciona el SEPTC. Y generamos una sensación de seguridad. (Burgos 2021)

1.1.2 Misión Institucional.

Mejorar la calidad de vida de los habitantes del Municipio de La Paz, generando y ejecutando políticas de desarrollo integral en corresponsabilidad con su comunidad, administrando su territorio y prestando servicios con transparencia, equidad, calidad y

calidez; con servidores públicos municipales motivados, comprometidos y con solvencia técnica.

1.1.3 Visión Institucional.

El Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, es una entidad vanguardista, moderna y competitiva, referente a nivel nacional e internacional en la presentación de servicios públicos, que mejoran la calidad de vida y promueve el desarrollo integral de sus habitantes y su entorno; reconociendo, respetando y gestionando su diversidad e interculturalidad; con talento humano solidario,

Motivado, comprometido y competente, que forma parte de una institucionalidad fortalecida, con práctica democrática y participativa, y que ejerce plenamente su autonomía.

1.1.4 Nombre de la unidad organizacional.

Secretaría Municipal de Movilidad

1.1.5 Razón de ser de la unidad Organizacional.

- a. Formular políticas, planes, programas y proyectos en materia de accesibilidad, movilidad, transporte y tránsito urbano, en el marco del desarrollo territorial sustentable.

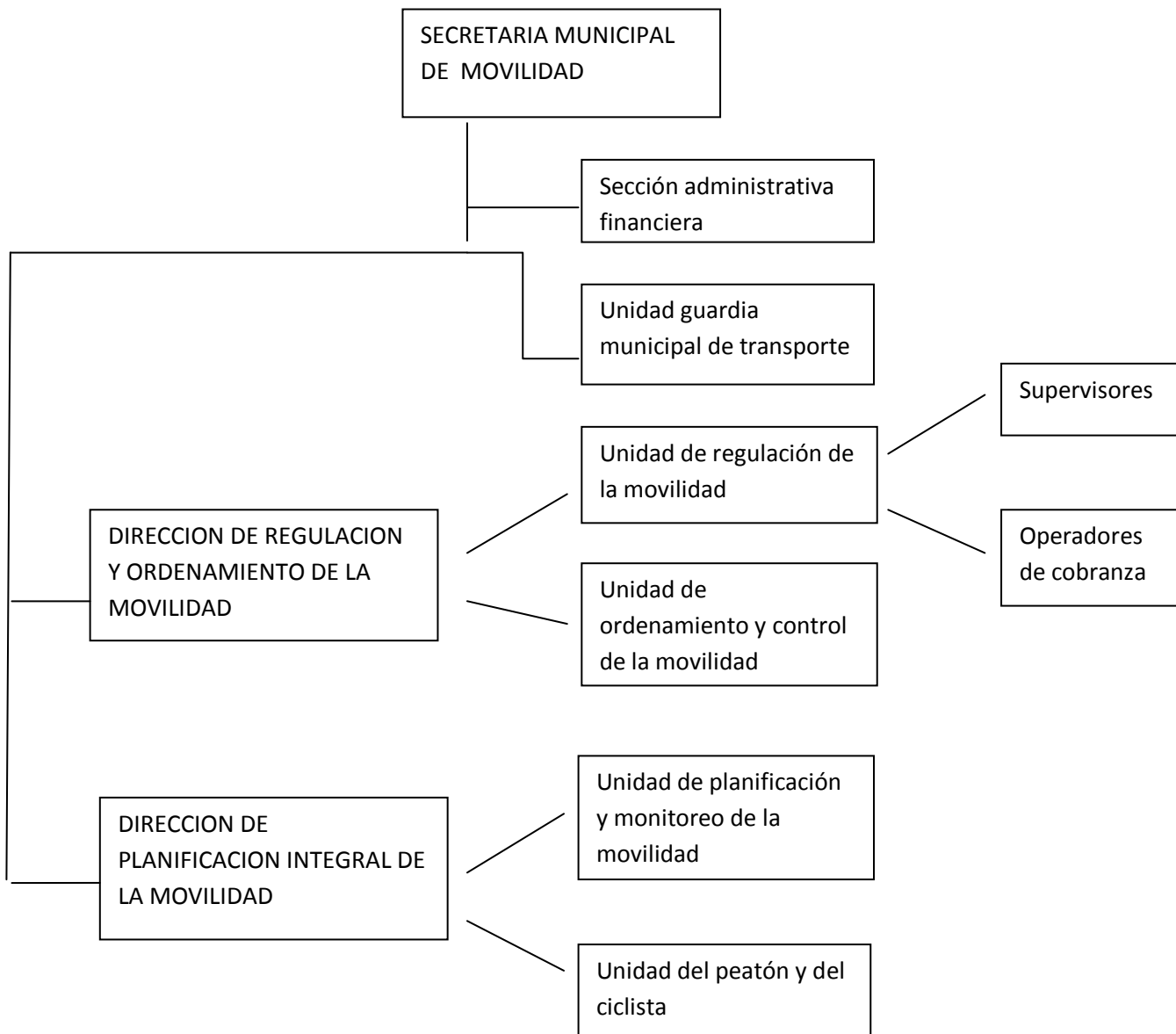
Funciones y atribuciones específicas

- b. Formular políticas y planes de movilidad que incluya la regulación, administración, gestión y control de la infraestructura, transporte y vinculados al Plan territorial del desarrollo integral
- c. Elaborar e implementar normativa en materia de movilidad urbana y rural en el Municipio.

- d. Crear mecanismos de administración, gestión, supervisión y control del Sistema de Movilidad Urbana, incluyendo estadísticas e indicadores que sirvan de insumo a los planes, proyectos y acciones.
- e. Coordinar acciones, en representación del GMLP con la Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transporte (ATT) u otra que la sustituya, y con otras instituciones públicas y privadas involucradas en materia de movilidad urbana, transporte y tránsito.
- f. Coordinar con los Operadores de los Servicios de Transporte Urbano de Pasajeros y Carga.
- g. Difundir a la población en general, la normativa nacional, departamental y municipal vigente aplicable a las materias de movilidad urbana, transporte y tránsito urbano.
- h. Verificar la correcta aplicación de leyes, reglamentos, instructivos, normas, procedimientos y controles internos de administración, tanto de orden general como propios de la entidad.
- i. Gestionar la implementación de políticas municipales orientadas a promover un transporte eficiente y sustentable.
- j. Coordinar con las unidades organizacionales del GMLP competentes, planes, programas y proyectos relacionados a seguridad ciudadana en el ámbito de la movilidad y transporte y tránsito.
- k. Administrar el servicio público de transporte urbano de pasajeros y carga.
- l. Emitir autorizaciones, permisos municipales y asignaciones a los operadores de los servicios de transporte urbano.
- m. Emitir licencias de funcionamiento para operadores de los servicios de transporte de pasajeros y carga
- n. Administrar la Tarjeta Municipal de Operación Vehicular y la Tarjeta de Identificación del Conductor, según corresponda.
- o. Emitir permisos excepcionales en materia de tránsito.
- p. Atender los recursos jerárquicos sobre sanciones impuestas a operadores y conductores por la Dirección de Regulación y Ordenamiento de la Movilidad.

- q. Implementar tareas de control a través de la Unidad Guardia Municipal de Transporte en el ámbito de sus competencias.
- r. Brindar asistencia técnica permanente en materia de movilidad a las unidades organizacionales del GAMLP.
- s. Planificar e implementar planes de gestión de tránsito del Municipio.
- t. Aprobar estudios de impacto Vial de proyectos de desarrollo comercial, industrial, residencial, habitacional y de infraestructura de transporte, en el marco de lo establecido en la Ley Municipal de transporte y Tránsito Urbano y sus Reglamentos.
- u. Evaluar solicitudes relacionadas a señalización y semaforización y coordinar su atención con Secretaría Municipal de Infraestructura Pública.
- v. Establecer lineamientos técnicos para regularización de trazos viales
- w. Aprobar la propuesta de jerarquía vial de la red del Municipio.
- x. Gestionar el Servicio de Estacionamiento Públicos Tarifados en Calzadas
- y. Gestionar la implementación de políticas municipales orientadas al mantenimiento preventivo del parque automotor del Municipio de La Paz.
- z. Implementar y elaborar programas de capacitación y cultura ciudadana para los actores involucrados en el Sistema de Movilidad Urbana, en coordinación con las instancias competentes.
- aa. Cumplir con principios, normas generales y básicas de Control Interno Gubernamental.
- bb. Administrar el Sistema de Procesos y Procedimientos de su unidad organizacional.
- cc. Otras que le sean asignadas por la autoridad superior.

1.1.6 Organigrama



Nivel Jerárquico:	Ejecutiva
Dependencia Directa: Municipal	Secretaría Ejecutiva
Ejerce Autoridad Lineal: Financiera	Sección Administrativa
	Unidad de Guardia Municipal de Transporte.
	Dirección de Regulación y Ordenamiento de la Movilidad Dirección de Planificación Integral de la Movilidad

1.1.6.1.Relaciones Intrainstitucionales:

Con todas las Unidades organizacionales del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz

1.1.6.2 Relaciones Interinstitucionales:

- Ministerio de Obras Públicas, Servicio y Vivienda.
- Organismos de cooperación internacional, nacional y/o local.
- Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transporte.
- Policía Boliviana.
- Organizaciones de Control Social.
- Operadores de los Servicios de Transporte urbano de pasajeros y carga.
- Organizaciones de la Sociedad Civil.
- Otras organizaciones y/o instituciones relacionadas.

1.1.7. Capítulo 1 Reglamento Municipal del Servicio de Estacionamientos Públicos Tarifados en Calzadas.

Artículo 1 (OBJETO).-El presente Reglamento tiene por objeto establecer el funcionamiento del Servicio de Estacionamientos Públicos Tarifados en Calzadas y las directrices para su implementación en el marco de la Ley Municipal de Transporte y Transito Urbano Nro. 15 promulgada en fecha 18 de Abril de 2012, modificada mediante, Leyes Municipales Nro. 18 de 18 de mayo de 2012, Nro 149 de 15 de septiembre de 2015, Nro 167 de 11 de febrero de 2016 y Nro. 199 de 11 de agosto de 2016.

Artículo 2 (ámbito de aplicación) El presente Reglamento es de cumplimiento y aplicación obligatorio en la jurisdicción del Municipio de La Paz.

Artículo 3 (Marco Legal) El presente Reglamento se fundamenta en las siguientes disposiciones legales.

- a) Constitución Política del Estado de 7 de febrero de 2009
- b) Ley Municipal de Transporte y Transito Urbano Nro. 15 de 18 de abril de 2012 modificada mediante Leyes Municipales Nro. 18 de 18 de mayo de 2012 Nro 199 de 11 de agosto de 2016.
- c) Ley Municipal Nro. 007 del Ordenamiento Jurídico y Administrativo Municipal de 3 de noviembre de 201, modificada por las Leyes Municipales Nro. 013 de 3 de enero, Nro. 014 de 7 de marzo de 2012 y Nro. 222 de 10 de febrero de 2017.

ARTICULO 4 (ADMINISTRACION).- La administración del Servicio de Estacionamientos Públicos Tarifados en Calzadas estará a cargo de la Autoridad Municipal de Transporte y Transito (AMTT) pudiéndose concesionar los mismos previo cumplimiento de las formalidades previstas en la normativa vigente.

Capítulo II Servicio de Estacionamientos Públicos Tarifados en Calzadas

Artículo 5 (criterios generales) El servicio de estacionamientos Públicos Tarifados en Calzadas será implementado en base a los planes aprobados por la AMTT. Conforme a los siguientes criterios generales.

- a) La disposición de los espacios para el Servicio de Estacionamientos Públicos Tarifados en Calzadas será al costado derecho de las vías, paralelo a la acera y en el sentido de la circulación, vehicular, salvo lo impidan factores de orden técnico debidamente establecido por la AMTT.
- b) En las calles de un sentido de circulación el estacionamiento se permitirá a un solo costado de la vía.
- c) En base a estudios técnicos, la AMTT habilitara espacios preferenciales para las personas con discapacidad, en lugares próximos a sitios de interés de las mismas, los cuales deberán estar ubicados preferentemente junto a las rampas de acceso a las aceras.

Artículo 6 (Aspectos Técnicos) Para la habilitación de espacio para el Servicio de Estacionamiento Públicos Tarifados en Calzadas, la AMTT deberá considerar los siguientes aspectos técnicos.

- a) En cada cuadra, los espacios de estacionamiento se dispondrán a partir de los 5,50 metros medidos desde el bordillo de la acera transversal, respetando el paso peatonal.
- b) El ancho del espacio de estacionamiento será de 2,50 metros y un largo de 5,00 metros, excepcionalmente se podrán habilitar espacios en zonas comerciales para vehículos de mayor o menor dimensión.
- c) Se respetaran los ingresos vehiculares a los inmuebles en un ancho máximo de 3,50 metros de cada uno.
- d) Los espacios de Servicio de Estacionamientos Públicos Tarifados en Calzadas no interferirán con las paradas del Servicio Público de Transporte de pasajeros, pudiendo estas últimas ser reubicadas en caso de necesidad.

Artículo 7 (Señalización).- 1 Los espacios habilitados para el servicio de Estacionamientos Públicos Tarifados en Calzadas contarán con la debida señalización horizontal con pintura epoxica de mejores características, mediante una línea continua de color blanco para la zona regulada que delimita el espacio de uso por vehículo incluirse la codificación del citado espacio.

II Por cada cuadra se ubicara señalización vertical con letreros informativos del servicio, para identificar el área del estacionamiento que indicara el valor de la tarifa el horario y días de cobro por el mismo, así como la codificación del área.

Artículo 8 (Horarios y días de Servicio).- I. El Servicio de Estacionamientos Públicos Tarifados en Calzadas será de lunes a viernes, en jornada continua, de 08:00 a 20:00 horas y los sábados de 08:00 a 12:00 horas.

II. Los días sábados a partir de las 12:00 en adelante y los días domingos y feriados durante toda la jornada no se realiza el cobro del uso del Servicio de Estacionamientos Públicos Tarifados en Calzadas.

III. Excepcionalmente y mediante Resolución Administrativa, la AMTT podrá modificar los días y horarios establecidos en el presente artículo, de acuerdo a la zona a implementar el Servicio de Estacionamientos Públicos Tarifados en Calzadas.

Aarticulo 9 (Preferencia para el Residentes).- La AMTT en función a Estudios técnicos deberá determinar la pertinencia de dar preferencia a los residentes de domicilios directamente próximos at área del Servicio de Estacionamientos Públicos Tarifados en Calzadas.

Articulo 10 (Definición de las zonas y vías de Servicio de Estacionamientos Públicos Tarifados en Calzadas).- La AMTT definirá las zonas y vías en las cuales se implementara el Servicio de Estacionamientos Públicos Tarifados en Calzadas mediante Resolución Administrativa, previo estudio técnico.

Régimen Tarifario y Sistema de Recaudo

Artículo 11 (Parámetros para la Ddeterminación de la Tarifa).-

- I. Las tarifas del Servicio de Estacionamientos Públicos Tarifados en Calzadas, serán aprobadas por el Alcalde Municipal de La Paz con Resolución Ejecutiva, con base a

estudio financiero y técnico realizado por la AMTT en coordinación con la Secretaría Municipal de Finanzas.

El estudio técnico y financiero podrá recomendar la aprobación de escalas tarifarias diferentes según zonas de alta o baja rotación, así como horarios y días.

Artículo 12 (Actualización de la Tarifa).- Las tarifas del Servicio de Estacionamientos Públicos Tarifados en Calzadas podrán ser actualizadas de manera periódica, previa justificación técnica financiera.

Artículo 13 (Modalidades de Pago).- El cobro de las tarifas por el uso del Servicio de Estacionamientos Públicos Tarifados en Calzadas será realizado por servidores públicos municipales en efectivo o electrónicamente, conforme protocolos aprobados por la AMTT mediante Resolución Administrativa.

Artículo 14 (Exenciones).- Están exentos del pago de tarifa, los vehículos motorizados pertenecientes a:

Bomberos, ambulancias, vehículos de la Policía Boliviana y servicios de emergencia en cumplimiento de sus funciones;

Vehículos de propiedad del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz y sus empresas públicas municipales que se encuentren en cumplimiento de sus funciones.

Capítulo IV

Derechos y Obligaciones de los Usuarios del Servicio de Estacionamientos Públicos Tarifados en Calzadas

Artículo 15 (Derechos).- Los usuarios del Servicio de Estacionamientos Públicos Tarifados en Calzadas tienen siguientes derechos a:

- a) Acceder sin discriminación alguna a los espacios habilitados para el Servicio de Estacionamientos Públicos Tarifados en Calzadas.

Recibir información previa al uso del Servicio de Estacionamientos Públicos
Tarifado en
Calzadas.

- c) Recibir factura por el uso del Servicio de Estacionamientos Públicos Tarifados en Calzadas.

Incrementar el tiempo de uso por el Servicio etc. Estacionamientos Públicos Tarifados en Calzadas previo pago del mismo.

Artículo 16. (Obligaciones).- Se constituyen en obligaciones de los usuarios del Servicio de Estacionamientos Públicos Tarifados en Calzadas las siguientes:

- a) Realizar el pago previo del uso del Servicio de Estacionamientos Públicos Tarifados en Calzadas.
- b) Cancelar las sanciones que correspondan por el incumplimiento del presente Reglamento.

Artículo 17. (Responsabilidad).- La AMTT no será responsable ni garante de la guarda y custodia de los vehículos motorizados ni de ningún daño o pérdida del vehículo motorizado, accesorios o pertenencias que estuvieran al interior del mismo, mientras éstos permanezcan estacionados en las áreas habilitadas para el Servicio de Estacionamientos Públicos Tarifados en Calzadas.

Capítulo V

Fiscalización y Régimen Sancionatorio del Servicio de Estacionamientos Públicos Tarifados en Calzadas

Artículo 18 (Control del Servicio de Estacionamientos Públicos Tarifados en Calzadas).- La identificación de infracciones e imposición de sanciones en las áreas del Servicio de Estacionamientos Públicos Tarifados en Calzadas estará a cargo de la Guardia Municipal de Transporte dependiente de la Secretaría Municipal de Movilidad.

Artículo 19 (Infracciones).- I. En el marco de lo establecido en el artículo 104, párrafo I, inciso e) de la Ley Municipal de Transporte y Tránsito Urbano, se constituye en

infracción de los usuarios del Servicio de Estacionamientos Públicos Tarifados en Calzadas la siguiente:

- a) Estacionar un vehículo motorizado en vías autorizadas sin efectuar el pago correspondiente por el uso del espacio, lo cual alcanza también a:
 - 1) Exceder quince (15) minutos en el uso del Servicio de Estacionamientos Públicos Tarifados en Calzadas;
 - 2) Ocupar más de un espacio demarcado, impidiendo el uso del espacio de estacionamiento por otro vehículo motorizado.

II. En base a estudios técnicos realizados por la AMTT, el Alcalde Municipal de La Paz aprobará las sanciones a ser impuestas por la comisión de las infracciones establecidas en materia de estacionamientos mediante Resolución Ejecutiva.

III. La imposición de la sanción por la infracción prevista en el párrafo I, no implica el pago por el uso del estacionamiento.

Artículo. 20 (Procedimiento de Imposición de Sanciones del Servicio de Estacionamiento Públicos Tarifados en Calzadas).- La imposición de las sanciones, la impugnación de las mismas se regirá por el procedimiento establecido en el Reglamento Municipal del Régimen Sancionatorio en materia de Transporte Urbano, Estacionamientos y Paradas Momentáneas vigente. La AMTT aprobará protocolos de actuación para garantizar el cumplimiento de las sanciones impuestas en el marco del presente Reglamento.

1.1.8 Identificación de la Problemática.

Un elemento importante que existe dentro de la misión institucional del GAMLP es brindar la atención a la población con servidores públicos municipales motivados, comprometidos y con solvencia técnica; sin embargo en esta ocasión aun falta potenciar estas características de los trabajadores.

Podemos decir que el liderazgo abarca estos temas que son necesarios para brindar distintas herramientas a los servidores públicos y estos puedan utilizarlo en su campo laboral, pues a su cargo tienen grupos de personas a las que deben dirigir hacia un mismo objetivo; y como menciona Homans (1950) el líder es la persona que consigue llevar a cabo las normas que son más valoradas por el grupo por otro lado, Stogdill (1948) considera que el liderazgo es el proceso de influir en las actividades del grupo hacia la fijación y obtención de una meta. Cattell (1951) considera que el líder es la persona que consigue el cambio más eficaz en las actuaciones del grupo. Para Cartwright y Zander (1971a, p. 334), el liderazgo consiste en «acciones por parte de los miembros que ayudan a determinar las metas del grupo, a hacer que el grupo se mueva hacia estas metas, a mejorar la calidad de las interacciones entre los miembros, a desarrollar la cohesión de grupo y a facilitarle recursos». (Sánchez, 2002).

Según French, 1971 citado por Jiménez, 2012 nos dice que el liderazgo es la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados en virtud de su posición en la estructura de poder y "promover el desarrollo de sus integrantes" (McGregor, 1960

Como una de las características importantes del liderazgo es mejorar la calidad de las personas miembros de cada grupo y facilitar recursos y herramientas a los mismos, es importante trabajar de manera más profunda sobre este tema pues dentro de este grupo de supervisores se ha identificado que existen fallas en el manejo de grupos, así mismo una falta de liderazgo, el cual afecta al desempeño de los operadores, obligando a los supervisores a optar por medidas improvisadas para dar soluciones y tomar el control del comportamiento de los miembros de sus grupos; mayormente a través de sanciones verbales o escritas por cada mal proceso de trabajo o indisciplina, creando resistencia, mal humor, desgano y principalmente una falta de motivación por cumplir el trabajo requerido.

Sin embargo podemos mencionar los diferentes tipos de liderazgo para un mejor manejo de grupos, brindando un conocimiento orientado a que un líder puede adaptarse a cada

grupo según las necesidades del mismo y fortaleciendo características de cada supervisor para potenciar sus cualidades como líder.

El desarrollo o desgaste de la dinámica de un grupo depende en gran medida de la manera en que este es conducido, de las formas de liderazgo ejercidas en el mismo. Esta idea es fácil de entender a través de la simple caracterización de los principales tipos de líderes.

La búsqueda del “mejor” estilo de liderazgo nunca ha descubierto un enfoque eficaz para todas las situaciones. Lo que se ha producido ha sido una evolución de teorías de liderazgo-situación, que sugiere que la eficacia del liderazgo depende de lo bien que se ajusten la personalidad, la tarea, el poder, las actitudes y las percepciones. Los estilos de liderazgo varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que sus superiores acepten y el compromiso con sus subalternos para el cumplimiento de sus expectativas. Los estilos de liderazgo varían según el autor, pero la mayoría concuerda en los siguientes: cabe mencionar que entre cada estilo presentado se puede encontrar un estilo que abarque características intermedias entre uno y otro.

Los autores Lewin, Lippitt y White (1939), al intentar conceptualizar los estilos de liderazgo, los clasificaron en: Liderazgo democrático, autocrático y el conocido laissez-faire. El autocrático favorece los comportamientos hostiles y agresivos, mientras que el democrático propicia un mejor comportamiento grupal. Durante la realización de estas investigaciones se comprobó que los grupos necesitan dirección, pues con el estilo laissez-faire los resultados fueron devastadores ya que la calidad de trabajo de las personas era deficiente debido a que estas dispersaban sus esfuerzos. Con base en este estudio se realizaron muchos otros donde se relacionó el comportamiento de los líderes con sus seguidores.

1.1.9. Estilos de Liderazgo

1. Líder autocrático.- Autoritario, concentra el poder de decisión. Dicta el solo las normas y actividades del grupo. Es autosuficiente. No distribuye el poder de decisión. No promueve liderazgos. No estimula la iniciativa de los miembros del grupo.

Mata el entusiasmo. Solo manda, prohíbe, amenaza, exige y castiga. Es el dictador, el líder tiene el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipo. Quienes trabajan con este tipo de líderes no tienen la oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la organización. Esto hace que las personas se sientan resentidas al ser tratadas de esta manera.

2. Líder que deja hacer o “Laissez-faire”.- Esta expresión francesa significa "déjalo ser" y es utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. Al contrario de los otros dos, este líder no toma ninguna iniciativa. No asume, ni dirige, ni coordina. Es inseguro y está desligado. El grupo se desintegra por el desinterés o por los conflictos que se originan, por no tener una manera clara de tomar decisiones, ni el rol de las personas que dirige. Este estilo podría ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente. A menudo el liderazgo laissez-faire es efectivo cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia. Desafortunadamente, este tipo de liderazgo puede darse solo cuando los mandos no ejercen suficiente control.

3. Líder Democrático. A pesar de que es el líder democrático el que toma la última decisión, ellos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo sino que ayuda a desarrollar habilidades. Los miembros de equipo sienten el control de su propio destino, así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica porque se valoran las ideas e iniciativas del grupo. Coordina, anima, promueve la participación y cooperación. Favorece el surgimiento de liderazgos. Distribuye el poder de decisión, ejerciéndolo en forma cooperativa. Crea un clima de libertad, de comunicación e integración. Este estilo de liderazgo puede adoptarse cuando es esencial el trabajo en equipo y cuando la calidad es más importante que la velocidad o la productividad.

4. Líder Paternalista.- Si el líder autocrático mantiene el grupo dependiente a través de la dominación, el paternalista obtiene el mismo resultado a través de la súper protección, del “asistencialismo” quiere hacerlo todo él. No valora la iniciativa ajena y la sustituye por la propia. Tampoco promueve liderazgos. Tiende a crear individuos

infantiles, indecisos e inseguros. Todo el mundo debe recurrir a él para la solución. Este líder cree más en sí mismo que en su equipo y esto genera problemas ya que un proyecto o la organización entera podría colapsar el día que el líder abandone la empresa.

5. El Líder Transformacional.-Los líderes transformacionales son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo. Inspiran a sus equipos en forma permanente, y le transmiten su entusiasmo al equipo. Realizan acciones, para que sus seguidores se involucren de mejor manera en las metas a conseguir. Estos líderes ofrecen estímulos intelectuales individualizados, presentan atención a las etapas del grupo y a los procesos de la organización. El líder transformación al corresponde a un estilo de liderazgo que mezcla lo carismático (que es capaz de subir energía, animar y emocionar), con el liderazgo transaccional, (que fija metas y actividades por el bien grupal).

6. El Liderazgo Situacional.-El liderazgo situacional se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo. Lo que es un liderazgo eficaz en una situación puede ser, en otra, incompetencia desorganizada. Por ejemplo, utilizar un estilo fuerte y autocrático con empleados preparados, automotivados, seguros de sí mismos y con una energía de alto nivel, puede ser un desastre. Sin embargo, el estilo autocrático puede ser lo que se necesita tratándose de empleados jóvenes, impreparados e inseguros que trabajen sobre bases sin estructurar. El tema situacional de liderazgo resulta bastante atractivo, pero desde luego es una orientación retadora por llevar la ejecución. Su fundamento básico sugiere que un líder eficaz debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a las diferencias existentes entre subalternos y entre situaciones. Decidir cómo se ha de dirigir a otros individuos es difícil y exige un análisis del líder, el grupo y la situación

7. La X y la Y del liderazgo según Mc Gregor.- En esta teoría se divide al liderazgo en dos estilos, el participativo o “Y” y el autocrático o “X”. Para el autor, estarían diferenciados por una serie de rasgos que afectarán al rendimiento de los seguidores pero también a su motivación y a la manera en que se relacionarán con sus responsables.

Lejos de existir un modelo perfecto, ambos cumplen con diferentes cometidos y pueden ser beneficiosos en ciertas circunstancias aunque traen consigo ciertas repercusiones sobre la libertad de los trabajadores y la eficiencia de la gestión.

8.-El estilo autocrático es la “X”.- Los “líderes X” se caracterizan por aplicar su autoridad con confianza y seguridad dando las órdenes que consideran más adecuadas en virtud de su categoría o conocimiento. No debemos entender esto como un rasgo negativo pues no suele realizarse de forma hostil pese a restar libertad a los subordinados.

Estos líderes autocráticos suelen ser bastante eficaces en el mando y son perfectos para las tareas que requieren tomar decisiones rápidas minimizando el debate y el conflicto. Si las instrucciones son transmitidas de forma clara los subordinados suelen adaptarse a esta circunstancia aunque la empresa puede no estar utilizando todo su potencial.

Algunos rasgos que pueden ayudarnos a localizar a estos líderes se basan en una visión tradicional de la naturaleza humana que se puede describir con los siguientes puntos:

- ✿ Orientación hacia la tarea
- ✿ Fuerte supervisión y detallismo
- ✿ Ciertos rasgos paternalistas
- ✿ Interesado en la autopromoción
- ✿ Generalmente extrovertidos
- ✿ Busca continuamente la eficiencia
- ✿ Presiona por el cumplimiento de tiempos
- ✿ Toma rápida de decisiones

9.-El estilo participativo es la “Y”.- Al contrario que el “líder X”, el participativo se basa en compartir las decisiones y en dar libertad a los empleados de manera que se adapta perfectamente a estructuras con necesidades creativas o de independencia funcional. A cambio, las elecciones serán más lentas y la organización será más compleja de mantener.

Los grupos de trabajo se convierten en fuentes de información y normalmente puede venir acompañado por un incremento de la productividad pues este hecho proporciona una mayor sensación de reconocimiento individual y satisfacción personal pero no se adapta igual a todos los puestos de trabajo.

Pese a estos beneficios se introduce la posibilidad de que se produzcan conflictos internos y complica la gestión de dirección y coordinación. Los rasgos reconocibles de este tipo de liderazgo son:

- ✿ Orientación hacia el trabajador
- ✿ Supervisión general
- ✿ Actitud democrática
- ✿ Atento a las necesidades individuales
- ✿ No entra en demasiados detalles y confía en la delegación
- ✿ Puede caer en un exceso de permisividad
- ✿ Toma lenta de decisiones
- ✿ Normalmente introvertidos

Otros autores sobre el liderazgo El liderazgo es un tema crecidamente complejo, cuya definición y entendimiento guarda estrecha relación con las aproximaciones teóricas contemporáneas, las mismas que se descienden de las corrientes epistemológicas que han patentado los diferentes cursos de la historia. Con esta base el liderazgo debe ser estudiado desde su historia para que pueda ser entendido mejor (Friedman, 2010). Por tal razón se puede confirmar que el liderazgo es un concepto tanto cultural y social como histórico que envuelve una comprensión de las organizaciones en algunos contextos (Contreras, 2008).

Durante la historia se han establecido diferentes teorías que se esfuerzan por explicar la figura del líder y su relación con los diferentes actores del contexto. Empezando por la teoría de los rasgos (Bernard, 1926; Ghiselli, 1959), que pone en evidencia aquellos rasgos que caracterizan a los líderes exitosos como son la integridad, honradez y el deseo de dirigir (Stogdill, 1974). Bass (1990) aclara que esta aproximación es una de las más antiguas teorías, y su propósito fue delimitar los atributos y rasgos que definían a

los líderes. Con este enfoque se restó importancia a los seguidores, centrándose todo interés en el líder.

Dicha teoría plantea que los líderes poseían ciertas características que debían ser aisladas para examinarlas y reconocerlas (Robbins, 1994). Los rasgos favorecen a un liderazgo efectivo pero no garantizan la efectividad; porque no toma en cuenta los efectos que poseen las diferentes situaciones y comportamientos del liderazgo (Gordon, 1997).

En esta teoría se creía que la personalidad era heredada. En la actualidad ha sido comprobado que el liderazgo no es don innato de ciertas personas, sino que es susceptible de ser aprendido si el ambiente es favorable, sin descartar esas características personales que pueden aumentar la posibilidad de practicar el liderazgo (Contreras, 2008). Estas características de personalidad son relevantes para estudiar al líder ya que estas pueden determinar ciertas actitudes relacionadas con el liderazgo (Ones, Dilchert, Viswesvaran, & Judge, 2007). Siendo esta una problemática nueva que no ha sido estudiada ni trabajada, es necesaria su intervención para coadyuvar a alcanzar los objetivos de la organización mediante la buena relación laboral y el buen trato entre los supervisores y sus grupos, a través de los talleres sobre liderazgo y manejo de grupos.

CAPÍTULO II:

Planificación de la Intervención

2.2 Diseño del plan de acción conforme al área de intervención

Área	Población	Tipo de intervención
Psicología Social	Adultos entre 20 y 40 años, personal de supervisión dentro del GAML, unidad de Secretaria municipal de Movilidad	Formación y capacitación en liderazgo

2.2.1 Plan de acción

- **Diagnóstico**

A través de una observación participativa se ha podido evidenciar que existe una falta de liderazgo, motivación, empatía, comunicación asertiva y falta de manejo de grupos por parte de los supervisores; en el trabajo que realizan como tales se ha observado que trabajan con condicionamiento clásico para obtener resultados positivos, es decir que por cada falla, el supervisor recurre a una amonestación ya sea verbal o escrita; sin embargo no se realiza el trabajo óptimo o es escaso el refuerzo positivo a un buen trabajo.

Mediante una encuesta a uno de ellos indica que existe una necesidad de motivar a los grupos de operadores, ya que muchos de ellos cumplen con el trabajo de manera ineficaz, con desgano y sin compromiso; también expresa que sería de gran beneficio el poder aprender a liderarlos y así alcanzar los objetivos para realizar un desempeño óptimo.

2.2.2. Observación participativa

Diario de campo día 8 de Enero.- Supervisor 1 ex operador de cobranza que ascendió a supervisor, hace medio año, se caracteriza por tener un ritmo de trabajo

pasivo. Su llegada al lugar de trabajo es horas 12:30, Zona de Calacoto, turno tarde lo primero en realizar es alistar instrumentos de trabajo como ser hojas de recaudo y rodillos de papel y la lista de asistencia, mientras van llegando los funcionarios les hace anotar su hora de llegada e indica si es que va a haber algún cambio de cuadra y da la orden correspondiente individualmente. Terminado de llegar la última persona, se prepara para salir y seguir con lo siguiente que es ir cuadra por cuadra o lugar de trabajo funcionario por funcionario para verificar que todo esté bien que no haya ningún problema ya sea con los funcionarios o con los usuarios que muchas veces tienen una mala actitud hacia los funcionarios.

Una vez ya en campo el supervisor pasa a cada una de las cuadras o lugares de trabajo de los funcionarios, preguntando si es que existe algún problema si hay la necesidad de fraccionamiento de monedas o requieren rollo de papel para el instrumento de trabajo o quizá el funcionario quiera ir al baño, entonces el supervisor se quedara en la cuadra hacer el trabajo mientras el funcionario vuelve. Se observa también que la relación que tiene con los funcionarios es de manera positiva, se ha observado que es empático con las funcionarias que estarían en gestación o llevaran por alguna razón a sus bebés al trabajo asignándoles cuadras o lugares de trabajo con baja afluencia de vehículos para registrar. Se observa que el supervisor es accesible en cuanto a escuchar los diferentes problemas de los funcionarios y tratar de poner solución.

Ya para el momento de repliegue en la noche a hrs 20:00 todos deben de sacar fotos del lugar donde se les asigno y también mandar ubicación en tiempo real el momento de repliegue para luego enviar al grupo de watshap

Llegando a oficinas de recaudo que este caso es calle 25 de Calacoto pide el supervisor que saquen fotos de los instrumentos de trabajo que sirve para respaldo de uno mismo cuando se haga el relevo al día siguiente para el turno de la mañana, que serían los POS muy parecidos a los celulares pero que cumplen la función registrar los automóviles y también las radios de comunicación o nombrados también R.O.

Se observa que cuando hay algún repliegue antes de hora de algún funcionario, el supervisor tomara la decisión para todos los funcionarios de indicar que la salida se

realizara mas tarde de lo habitual, como forma de castigo por los que incurrieron con la mala actitud de repliegue antes de las 20:00 horas, produciendo en todo el grupo un estado de ánimo negativo.

Diario de campo día 12 de Enero .- SUPERVISOR 2 ex operadora de cobranza que a ascendió a supervisora que lleva un mes en el puesto de trabajo, debido a que la anterior supervisora no cumplía con los requisitos demandados por sus superiores

Su llegada al lugar de trabajo es horas 12:30, Zona de Calacoto, turno tarde se observa que da las misma instrucciones que el supervisor 1 la participación de la supervisora es pasiva hace el correspondiente llenado de asistencia, entrega de material a cada uno de su grupo indica donde se tienen que dirigir para hacer el relevo correspondiente con el turno saliente que sería el turno de la mañana. Una vez despachado a todo su grupo de manejo se prepara para asistir a cada una de las cuadras o lugar de trabajo que sería desde la calle 13 de Calacoto hasta la calle 15 de Calacoto, verificando si todo está dentro de lo normal y si alguno de los funcionarios tiene alguna necesidad que sea inmediata. Se observa que la participación de la supervisora es pasiva pero más observadora debido a que revisa si es que los Boucher o ticket como llaman los usuarios de los vehículos, estén correctamente en sus lugares es decir que estén puestos en sus parabrisas para constancia de los usuarios de que su vehículo a sido registrado correctamente, también para los operadores los guardias municipales y los supervisores. Si que no hubiera constancia por alguna razón, ella hará la amonestación correspondiente al funcionario llamándole y verificando en su celular la misma tiene la aplicación, el porqué no está puesto el Boucher, el funcionario hará la explicación correspondiente del mismo. Una vez solucionado el problema seguirá con su ronda de verificación de cuadra por cuadra o lugar de trabajo de cada uno de los funcionarios, preguntado si todo anda bien, o si necesita algo el funcionario para continuar su trabajo. Se observa también que su participación es escasa con el funcionario es decir no se involucra de manera participativa como ser alguna opinión propia, algún consejo, o manifestación emocional o empática hacia los funcionarios, ella cumplirá con sus funciones asignadas de la mejor manera que ella lo vea necesario.

Diario de campo día 21 de Enero.- SUPERVISOR 3 ex operadora de cobranza que a ascendió a supervisora que lleva un mes en el puesto de trabajo, debido a que la anterior supervisora era de muy agresiva con los funcionarios.

Su llegada muy temprano hrs 7:00 a oficinas, zona de Calacoto turno mañana supervisora de la fase 1, prepara el material como ser POS, Radios de Comunicación hojas de recaudo rollos de papel y también se encarga de hacerle llenado correspondiente de asistencia, con la hora y fecha del día. Así van llegando uno a uno cada funcionario que está a su cargo, ella va distribuyendo cada uno de los materiales correspondientes para el uso del día. Una vez culminado el trabajo de distribución se prepara para proseguir con la rutina del día de hoy, se prepara rollo de papel y baja para cumplir una segunda etapa que es la de verificar cuadra por cuadra a cada funcionario que este haciendo de la mejor manera su desempeño laboral. Verifica si es que están correctamente uniformados, si es que traen su credencial, si es están con sus implementos de bioseguridad debido a esta pandemia por el Covid 19. Si es que hallara algún funcionario sin estos requisitos hará la amonestación de manera verbal y pasiva indicando que debe de portar estos implementos para la próxima vez. Su ronda o la manera de distribuirse por cada una de las cuadras o lugares de trabajo son a paso lento y sin prisa. Cuando ocurre algún incidente con algún usuario ella inmediatamente acude al lugar a tratar de poner solución al problema inmediato. Hace la ronda de visitas de manera normal verificando que todo esté bien. Mantiene un momento de charla con algunos funcionarios quedándose unos 15 a 20m con el funcionario por un momento de charla ,por otro lado pasa por las cuadras solo revisando que todo este correcto verificando en su celular si cada automóvil y motocicleta este correctamente registrado. Se observa que gano el aprecio de los funcionarios por la manera de trato que ella brinda hallando en ella una amiga más que una supervisora, por otro lado se observa que está pendiente de lo que pueda ocurrir dentro de su grupo de manejo, acudiendo de manera inmediata a poner solución por más pequeña que sea. Pero se ve también que debe de tomar decisiones consensuadas por un hecho que sucedió el momento de repliegue de los funcionarios que lo hicieron antes de tiempo, se tomo la misma iniciativa del otro grupo, deberían de sacar foto de sus Pos con la hora exacta de repliegue mas el letrero de cuadra con la aplicación de Date Camera, esto ocasiono malestar entre los funcionarios.

Diario de campo día 2 de Febrero .-SUPERVISOR 4 ex operadora de cobranza que a ascendió a supervisora hace más de un año, una de las primeras en ascender de cargo, su fuerza para poder llevar adelante a un grupo es su tino de vos el cual es muy potente, activista en los movimientos de lucha en los meses octubre y noviembre 2019

Su hora de llegada a hrs 7:00 zona de Calacoto turno mañana supervisora de la fase 2, prepara el material correspondiente rollos de papel, Pos, Radios de comunicación, formulario de recaudo, y también las listas de asistencia. Cuando van llegando cada uno de su grupo de trabajo hace la entrega de sus materiales de trabajo y la firma con hora y fecha de entrada en la lista de asistencia. Una vez entregado todo el material a los funcionarios verifica que nadie haya faltado y que todo este en regla como corresponde, una vez realizada la verificación se dispone a supervisar a cada uno de los funcionarios que están a su cargo. Al empezar su ronda verifica que tengan sus implementos de bioseguridad por el Covid 19, uniforme y credencial. Se observa que mantiene buena relación con los funcionarios, hace la ronda correspondiente por cada una de las cuadras verificando que todo esté en orden revisando en su celular que automóvil este registrado correctamente y que cada motocicleta estén registrados correctamente mantiene una vos de mando firme, su actitud es pasiva, cuando todo se lleva cabo bien. A momentos tiene la necesidad de acudir a otro supervisor para verificar algún movimiento de personal o solicitar ayuda para verificar códigos de área o códigos de cuadra para enviar a los funcionarios y que puedan cumplir su labor, se observa también que la supervisión que realiza lo hace de manera cordial, da charla a los operadores preguntándoles como están si hay necesidad de algo, de algún material trabajo de alguna necesidad de acudir al sanitario, así va pasando cuadra por cuadra, ella también adopta esta actitud de charla con los funcionarios no dejando de lado las funciones que debe cumplir. Si en algún momento sale mal las cosas ella va tomar la actitud de enojo (no responde saludo) su tono de vos se incrementara y las ordenes que sean dadas por ella deberán de cumplirlas o de lo contrario habrá sanción.

Diario de campo día 10 de Febrero.- SUPERVISOR 5 ex operador de cobranza que a ascendió a supervisor hace más de un año, también fue uno de los

primeros en ascender se caracteriza por su enseñanza, supervisor de las tres fases en zona de Sopocachi turno tarde, ya posteriormente fue cambiado a turno al de la mañana.

Hora de llegada 7:00 am zona de Sopocachi encargado de abrir la oficina donde se guardan los implementos de trabajo, supervisor fase 1, prepara material del día rollos de papel para los Pos, hoja de recaudo, radios de comunicación RO, verificando que todos estén completos y cargados de batería. También hace la impresión de la correspondiente hoja de asistencia, una vez que está todo listo empieza a hacer la distribución de cada uno de los implementos de trabajo a todo su grupo que lidera. Una vez terminado su labor de distribución se prepara para salir a supervisar las cuadras o los lugares de trabajo de los operadores. Se observa que la relación de supervisor, operador es accesible para todos los operadores y la manera que tiene de llevar adelante a su grupo que lidera es positiva por el hecho de que facilita al operador su trabajo como por ejemplo da a conocer consignas de trabajo o información de trabajo que el funcionario no sabía o no recordaba, trata de que los funcionarios actúen de mejor manera en situaciones de conflicto con los usuarios dando estos una buena información a los mismos. El trato es cordial siempre saludando a cada uno de ellos por sus respectivos nombres. La actitud es pasiva pero firme en las instrucciones que da. Al hacer la ronda por cada una de las cuadras o lugares de trabajo se observa que es carismático, entablado plática con los funcionarios, pregunta como están, y de esa manera mantiene una relación estrecha con los funcionarios. Si hay alguna observación de algún funcionario que está haciendo de manera negativa su trabajo el de inmediato acudirá a su persona y hablara con el funcionario para tratar de arreglar las cosas con este, para que cumpla de mejor manera su función. La relación se podría decir que es estrecha entre funcionarios y supervisor se observa que los funcionarios le tienen mucha confianza. También se observa que si algún funcionario incurre en una falta consecutivamente el supervisor tomara las acciones que corresponden dando lugar a una amonestación de manera escrita indicando la falta por la cual ha incurrido el personal de operaciones y este será sancionado con una llamada de atención de acuerdo al reglamento interno.

Diario de campo día 16 de Febrero.- SUPERVISOR 6 ex operador de cobranza que a ascendió a supervisor hace más de un año zona de Obrajes supervisor

de la fase 2. Se caracteriza por la puntualidad, buen desempeño en el trabajo. Hora de llegada 7:00 am encargado de abrir la oficina donde se guardan todos los implementos de trabajo. Lo primero que hace es ordenar todos los implementos de trabajo, hacer la impresión de la planilla de asistencia una vez que ordenado hace la distribución de los implementos de trabajo a cada uno de los funcionarios para luego despacharlos a sus respectivas cuadras o lugares de trabajo. Una vez que todos los funcionarios de su grupo salen, el se prepara para acudir a sus cuadras o lugares de trabajo pasando cuadra por cuadra haciendo su recorrido de manera normal, preguntando si hay alguna necesidad por parte de ellos, si fuese caso de alguna demanda por parte de los operadores el estará presto para la colaboración inmediata tratando de dar solución al problema. En el recorrido que realiza cuadra por cuadra va dando charla pero no a todos solo a que tiene confianza o son amistades, se observa que si es que va haber movimiento o rote de personal lo primero a una nueva zona el supervisor preguntara de donde se esta llegando como se llama y que turno le están haciendo el cambio, para luego incorporarlo a las listas de asistencia . La relación la mantiene acorde dentro de su grupo el cual lidera, persona accesible, de buena memoria, se observa también que en ocasiones cuando recibe consignas de un jefe superior sobre algún cambio de personal o entrega de papeles etc, el nerviosismo está latente en él, puesto que las órdenes dadas deben ser cumplidas a pie de la letra y adopta una actitud de enojo si las cosas no salen con rapidez, al punto de llamar a atención con demandas fuera de lugar , lo cual es percibido por lo de su grupo causando malestar entre ellos.

Diario de campo día 19 de Febrero.- SUPERVISOR 7 ex operador de cobranza que a ascendió a supervisor hace un mes aproximadamente, ascendiendo de cargo por razones de que el otro supervisor habría tenido denuncias de malos tratos hacia personal de operaciones. Causa por la cual se pide la renuncia de este supervisor saliente. Se caracteriza por cumplir las reglas de trabajo y orden en su desempeño laboral. Supervisor de la zona se Obrajes turno de la mañana de la fase 1. La llegada al lugar de trabajo se realiza muy temprano a horas 7:00 am, debiendo hacer el control de los implementos de trabajo como ser rollos de papel, hojas de recaudo, radios de comunicación y POS verificando siempre que estén bien cargados para que posteriormente no haya ningún problema en el desempeño de las labores que realizan los

de su grupo que está a su cargo. Una vez verificado que todo esté listo se prepara para dar la continuidad que es de entregara persona por persona su material de trabajo para luego hacerles firmar la hoja de asistencia. Una vez que termina de repartir los implementos de trabajo se prepara para salir para cumplir su trabajo diario, este consistirá en ir a verificar que todo esté bien, pasando cuadra por cuadra o lugar de trabajo de su grupo, va a preguntado si es que todo está bien, verificando si es que existe el control por parte del operador hacia sus vehículos que estén en correcto orden, que se encuentren dentro del cajón que no haya una mal registro trata de que todo este sin ningún problema dentro del servicio. La parte de relación hacia su grupo es normal debido a que se está incorporando recién y acomodando a cada situación que pueda pasar su liderazgo que lleva adelante hasta el momento es de cordialidad hacia su grupo manteniendo la relación de manera pasiva todavía aprendiendo a llevar un grupo de 30 personas. Se observa que acude a cada una de las cuadradas asignadas a su personal y se queda cierto tiempo en cada una de ellas, haciendo charla a su personal, si es que hubiese algún problema que pasara con algún funcionario acudirá de inmediato al lugar para tratar de poner orden o dando alguna información que así se requiera en el momento, se observa que el control que realiza es de manera permanente ya que pasa por los lugares de trabajo de los operadores las personas que están a su cargo más de dos veces en toda la mañana verificando que siga de manera normal el proceso de facturación el proceso de registro de cada vehículo y motocicleta que se parquea en esta zona como es obrajes. Si es que encontrara algún mal registro de un vehículo estacionado el supervisor hará la correspondiente llamada de atención verbal hacia el funcionario, si este incurriera nuevamente en hacer un mal registro el supervisor hará la correspondiente llamada de atención de manera escrita.

Diario de campo día 25 de Febrero.-SUPERVISOR 8 ex operador de cobranza que ascendió a supervisor hace un mes aproximadamente debido a que ex funcionario fungía como supervisor pero lamentablemente también tuvo denuncias de malos tratos hacia los operadores de cobranza los cuales indicaron que ejercía autoritarismo a muchos de ellos. Se caracteriza por cumplir las reglas de trabajo y orden en su desempeño laboral. Supervisor de la zona de Sopocachi turno tarde fase 2 y 3. Se observa que el trabajo que realiza es brindar la atención posible hacia los operadores de

manera que estos se sientan bien en sus labores de todos los días. Su ingreso a trabajar hrs 12:30 donde espera a cada operador para poder distribuir las hojas de recaudo mas algunos rollos de papel si fuese la demanda de los funcionarios para luego hacer firmar la lista de asistencia para todo el turno de la tarde. Realizado toda la labor que corresponde se alista para salir de oficinas y continuar con lo que sigue que es ir cuadra por cuadra o lugar de trabajo de cada uno de los funcionarios yendo de calle en calle siempre preguntado si existe alguna necesidad por parte de ellos. Su labor centra más en cuidado de los equipos de trabajo cuidando de que estén funcionando con normalidad o si es que están bien cargados. Realiza la verificación de cada automóvil o motocicleta si este estaría registrado, pero lo hace esporádicamente. El supervisor mantiene una relación superficial con los de su grupo no se observa en él un compromiso de amistad solo el de cumplir con su trabajo. Su manera de actuar en algún caso, que ocurriese de manera negativa dentro de desempeño laboral de su grupo que lidera el supervisor de inmediato hará la correspondiente demanda de lo ocurrido y amonestara de forma verbal si en caso de ser grave la falta por parte del funcionario hará conocer del hecho al jefe inmediato y se hará el llamado de atención de manera escrita. Así se observa que su recorrido lo realiza muy apresuradamente siendo así que llega a pasar cuadra por cuadra unas dos a tres veces por todos los puntos de funcionamiento que cada operador tiene a su cargo y es responsable de tener todo en orden y sin ninguna novedad. Ya para el momento de repliegue de los funcionarios el supervisor se prepara para recoger los materiales de trabajo y dejarlos cargando hasta el día siguiente para que el turno entrante del día siguiente solo haga la entrega del material en óptimas condiciones.

Este diario de campo me sirvo para poder observar el desempeño y la actitud la comunicación el trato hacia los funcionarios ya que de acuerdo a esto me sirve para poder continuar con los objetivos ya mencionados.

Función de supervisor en campo abierto. Se componen de 12 supervisores en edades comprendidas de 20 años hasta los 40 años de edad. Las zonas donde funcionan son : Zona de Sopocachi, Zona de Obrajes y Zona de Calacoto y cada zona está dividida por fases como ser fase1, fase 2 y fase 3 divididos y estos a su vez están divididas por códigos de área en dos turnos, mañana y tarde, de Lunes a Viernes en

horarios de 8:00 am a 20:00 pm y días Sábados de hrs 8:00 a 12:00 pm. Cada zona está compuesta por dos supervisores por zona. El rol que desempeñan y el principal es el de observar al funcionario el desempeño laboral que tiene el funcionario todos los días, lo realizan pasando su ronda a cada momento pasando por cada una de las calles o cuadras donde se encontrarían los estacionamientos tarifados. Deben de tener la capacidad de estar atentos a toda consigna y tener el mando de su grupo puesto que es responsable de lo que vaya a suceder. Por otro lado son responsables del material como ser POS, muy parecidos a los celulares pero la función es de registrar los vehículos, rollos de papel que sirven para emitir las Boucher y facturas, las radios de comunicación que son los RO, y las hojas de recaudo el uso de estos implementos son todos los días. También se encargan del movimiento de personal si así se requiera, deben de tomar asistencia todos los días, deben de dar solución de manera óptima a cada problema suscitado si así lo amerita. También son encargados de abrir en muchos casos, las oficinas de recaudo para que puedan hacer la distribución de material a los funcionarios, también deben de recoger el material de trabajo terminado el turno de la tarde para luego hacer el llenado de baterías dejando estos cargando toda la noche así para que al día siguiente estén en optimas condiciones. Deben de tener memorizadas ordenanzas municipales, artículos e incluso leyes de estacionamientos tarifados debido a que somos servidores públicos y puede ocurrir cualquier incidente por parte de los usuarios, siendo así que deben de estar atentos a los mismos funcionarios de cualquier agresión verbal o física por parte de los usuarios u otra persona ajena. El desempeño de cada uno de los funcionarios en campo abierto es observado por los supervisores todos los días en los dos turnos, ya que deben de dar un informe cada vez que se los requiera. En estos tiempos de pandemia por el Covid 19 su labor se incremento ya que deben de revisar que los funcionarios estén utilizando, además del uniforme de trabajo que son chaleco y gorra ahora también tiene la responsabilidad de revisar los implementos de bio seguridad como ser alcohol en gel o liquido, lentes de seguridad, y barbijos, y funcionario que no cuente con estos implementos, se hará la respectiva sanción con un informe en contra. A su cargo están las planillas de asistencia con nombres y firmas y códigos de área donde deben de acudir cada funcionario y desempeñar su labor. cada unos de los supervisores debe ver la manera en que puede hacer su labor de revisión y al grupo que tiene a su

cargo, acudir de manera operativa cada una de las cuadras o lugares de trabajo de los funcionarios y verificar si están los automóviles correctamente ubicados dentro de sus lugares de parqueo o sus cajones y si cuentan con el registro correcto, con sus números de placas correctas en registro, hacen la verificación en sus celulares porque ellos tiene el programa para la verificación de la existencia de las cantidad de vehículos registrados, en físico, si en caso de no existir la misma cantidad se llamara al operador de cobranza para que explique la razón del porque no se encontraría registrado el vehículo, o la moto, si es que encontrarán algún tipo de anomalía estos inmediatamente darán curso a una amonestación verbal, o una amonestación escrita , dependiendo el caso. Dando a conocer a los inmediatos superiores para que ellos tomen carta en el asunto. Deben de controlar la llegada a sus puntos de trabajo o cuadra de los operadores de cobranza y también el repliegue para esto pidieron que cada uno de los funcionarios que bajen estas aplicaciones a sus celulares, uno de ellos llamado Date Camera el cual registra la hora y el día por otro lado se hace el envío de la ubicación en tiempo real mandando a su grupo de watshap de sus fases a la que corresponden en cuanto llegan y en cuanto se repliegan o se van de la cuadra. En caso de atraso en llegar a su lugar de trabajo o cuadra, los supervisores deben de amonestar de manera verbal al funcionario. Si es consecutivo deberán hacer el informe correspondiente hacia el funcionario. Cabe señalar que aparte de tener toda esta responsabilidad es lidiar muchas veces con sus mismos miembros de grupo de manejo, puesto que este no es un grupo etario, es decir que los miembros o los funcionarios son de distintas edades las cuales comprenden entre 20 años hasta los 60 años en un porcentaje menor pero hace que tenga un peso. Por otro lado también debe velar por las de mujeres en casos de gestación puesto que ellas deben de realizar el trabajo de operador con mucha cautela debido a su estado. Se pude observar que ninguno de los supervisores hace o tiene alguna motivación para sus miembros de grupo en ningún momento observe que darán una palabra positiva o una felicitación por el trabajo desempeñado. Excepto uno de los supervisores que al terminar el trabajo y la llegada a oficinas de recaudo ponía música, creando un ambiente de alegría y entusiasmo el momento de dejar el dinero del recaudo.

2.2.3. Experiencia Propia como supervisora.

Cada tres meses se hace el rote de zonas, es decir que hay una mezcla de funcionarios y son distribuidos por las tres zonas pero manteniendo sus horas y sus turnos trabajo. Dado este cambio me toco irme a la zona de Calacoto a la fase 1, donde debería de cumplir con mis labores cotidianas. Cierta día se me presenta el supervisor y me indica que tiene una reunión urgente en oficinas centrales y que debe de acudir de inmediato, para eso me pide que me haga cargo de toda la fase 1, y quede me quede en su lugar como apoyo de supervisor, tomando las mismas consignas y realizando el mismo trabajo que el lo realiza. Yo me sorprendo pero tomo la decisión de aceptar el reto. Me da las consignas del caso y me dice que estará dentro de dos a tres horas y que durante ese tiempo yo soy la autoridad. Me empiezo a alistar y me pongo nerviosa pensando cómo voy a llevar a cabo dicha responsabilidad. Bueno pasa la hora y es tiempo de salir de oficinas e ir a hacer la verificación correspondiente a cada cuadra. Partiendo desde la calle 25 donde se encuentra la oficina de recaudo. Una vez lista empiezo a bajar a los puntos de se encuentran, empezando desde la calle 8 hasta la calle 12 de Calacoto. Mi recorrido lo hago al principio con mucho nerviosismo pero me voy calmando poco a poco. Mi primera visita fue a calle 8 donde se encontraba la compañera realizando su labor diaria, me acerco y le digo que estoy supliendo al supervisor por unas cuantas horas ya él se encontraba en reunión en oficinas centrales y que cualquier requerimiento me lo te hiciera conocer, lo mismo hice con los otros compañeros mientras pasaba de cuadra en cuadra. En el trascurso del tiempo tuve la oportunidad de poder platicar con cada uno de ellos preguntándoles como estaban, como les parecía el trabajo si es que se sentían cansados, o quizá necesitaban ir al servicio higiénico, muy aparte de preguntar si todo estaba bien con su punto y luego de revisar los vehículos y motos que estaban registrados. Una vez que logre que me tuvieran un poco de confianza ya me fue fácil hacer el trabajo de volver por la misma cuadra unas dos veces más y revisar los baucher y registros correspondientes. Estuve dando las vueltas revisando punto por punto de manera amigable pero firme en mantener las consignas de desarrollo normal del personal, debía de ser cuidadosa en el sentido de que no debería de haber ninguna fuga económica, ni ningún mal entendido. Así transcurrió el día donde tuve que

coordinar el relevo para que pudiesen avanzar al servicio higiénico, tuvo que coordinar que haya fraccionamiento para poder dar cambio, tuve que dar información al usuario sobre el sistema, muy aparte de dar la ronda cotidiana cuadra por cuadra. La experiencia que me tocó pasar, fue valiosa ya que pude aprender y saber cómo es el trato hacia los compañeros en campo, y que es lo que falta a cada uno de ellos sobre todo en el campo laboral las necesidades que ellos demandan, pero no muchas veces son escuchadas. Pude evidenciar que también existen fallas pero son subsanables. Así fue que tuve una segunda oportunidad de poder llevar adelante el trabajo de supervisión, ahí puede poner en práctica la motivación por un corto tiempo, felicitando el buen trabajo en ese momento realizado por el funcionario, escuchando atentamente al mismo o compañero de trabajo sobre algún problema por el cual está atravesando, tratando con respeto a cada uno de ellos. La oportunidad que se presentó la pude aprovechar viendo de más cerca todo lo que pasa alrededor de la muestra representativa.

- **Objetivo general**

Realizar talleres sobre liderazgo para fortalecer las relaciones interpersonales y el buen manejo de grupos de los supervisores.

- **Objetivos Específicos**

- ✓ Identificar qué tipo de liderazgo practican
- ✓ Explicar los tipos de liderazgo que existen y encontrar el más eficaz
- ✓ Describir las características del liderazgo ideal
- ✓ Fortalecer el adecuado manejo de grupos y las relaciones interpersonales
- ✓ Realizar cuestionario de liderazgo antes y después de los talleres de capacitación

- **Estrategias de intervención**

La estudiante del Petaeng presentará trabajo de intervención titulado: Intervención en liderazgo para fortalecer las relaciones interpersonales de los supervisores del servicio de estacionamientos tarifados en calzadas.

Modalidad virtual

- **Técnicas e instrumentos**

Técnicas:

Talleres virtuales

Búsqueda de soluciones en conjunto

Debate en las sesiones

Historia de caso

Instrumentos:

Internet

Laptop

Videos

Cuestionario virtual

- **Actividades**

Sesión 1 Introducción al liderazgo.-Toma de cuestionario: Se realizará la toma del cuestionario de liderazgo a través de un googleforms que será enviado al chat de la plataforma.

Exposición de tema de liderazgo: Se hablará del concepto de liderazgo, sus tipos, y sus elementos

Debate: en este espacio se dará la palabra a los supervisores para que los mismos puedan identificar qué tipo de liderazgo practican con sus grupos.

Sesión 2: El liderazgo ideal

Toma de asistencia: se tomara la lista de asistencia de los participantes al inicio de sesión

Exposición del tema liderazgo ideal, donde se mostraran elementos y características de un buen liderazgo.

Proyección de video: se mostrarán videos varios de duración corta para explicar de mejor manera las características de un buen liderazgo.

Debate: Se realizará una retroalimentación entre los participantes y la expositora.

Sesión 3.- Manejo de grupos y comunicación asertiva.- Toma de asistencia: Se tomará la lista de asistencia de los participantes al inicio de sesión

Exposición manejo de grupos: se hablara de elementos que se necesitan para manejar grupos y llegar a los objetivos laborales.

Análisis de casos: Se proyectarán casos ficticios de problemáticas que puedan ocurrir durante el trabajo diario y entre los participantes se buscaran distintas soluciones para resolver los problemas propuestos.

Toma de cuestionario de liderazgo.: se tomara el cuestionario como al inicio de las sesiones vía google forms.

Sesión 4: Cierre.- Toma de asistencia: Se tomará la lista de asistencia de los participantes al inicio de sesión

Síntesis de todo el contenido visto en las sesiones.

Presentación de una guía a los participantes para que ellos puedan formar nuevos líderes en su área de trabajo, en base al contenido de las sesiones.

2.2.4. Cronograma

Actividades	Marzo	Marzo	Marzo	Abril
	Domingo 14	Domingo 21	Domingo 28	Domingo 4
Sesión 1: Introducción al liderazgo	X			
Sesión 2: El liderazgo ideal		X		
Sesión 3: Manejo de grupos y comunicación asertiva			X	
Sesión 4:Cierre				X

CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN

3.1 Descripción de los Resultados.

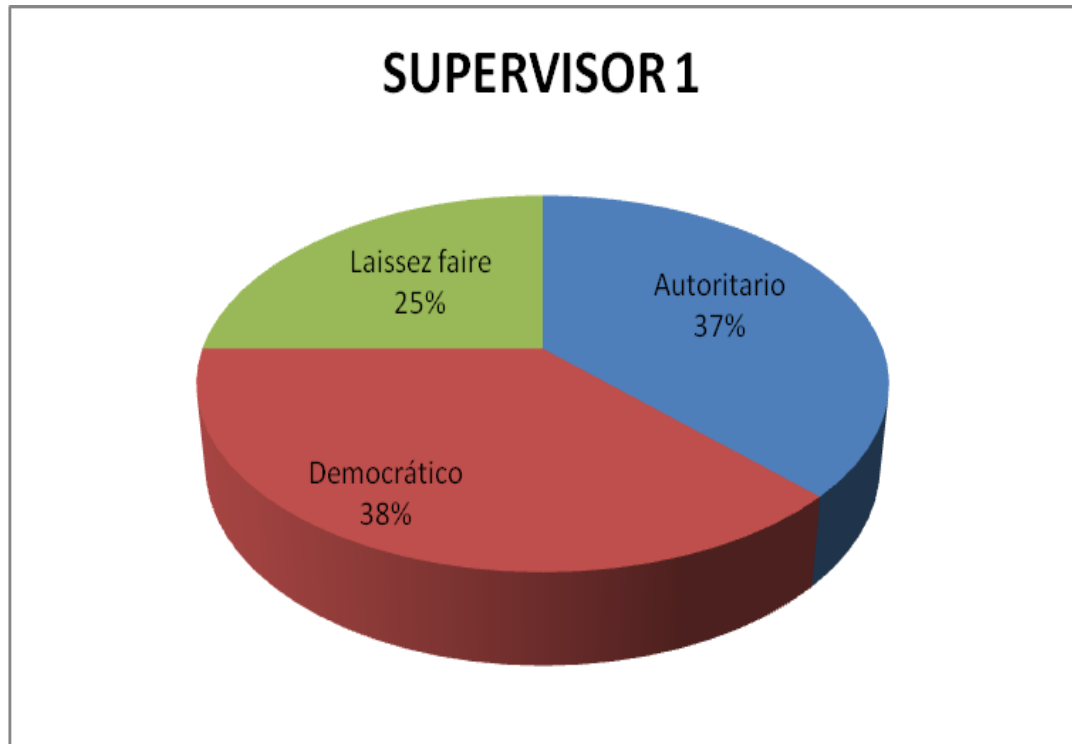
Resultados cualitativos.- Primeramente se hizo la toma del cuestionario de liderazgo de Kurt Lewin. La población elegida fueron un total 12 personas, pero no se pudo trabajar con todas ellas ya que aconteció que dos fueron despedidos y los otros dos no quisieron hacer el llenado de los cuestionarios debido a que la actual coyuntura que está pasando el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, se tiene mucha susceptibilidad. (Desconfianza).

Pese a todo lo ocurrido con la toma del cuestionario, al final fueron 8 los cuales accedieron al llenado. Cada uno de los cuestionarios se hizo de manera manual en turnos diferentes y también en horarios diferentes ya que mi persona debe de cumplir sus labores de trabajo.

Se pudo observar que la población en intervención que no se opuso al llenado, lo hicieron de manera rápida unos 10 minutos aproximadamente. El cuestionario de Kurt Lewin es tomado a una población de 8 personas, arrojando un estilo de liderazgo. Los nombraremos como: supervisor 1, supervisor 2, supervisor 3, supervisor 4, supervisor 5, supervisor 6, supervisor 7 y supervisor 8 para desarrollar sus respuestas y dar a conocer la predominancia del estilo de liderazgo que consideran es el más adecuado para el manejo de grupos.

A continuación se muestran los resultados del cuestionario contestado antes de la intervención:

Figura N° 1
Porcentaje de estilos de liderazgo.

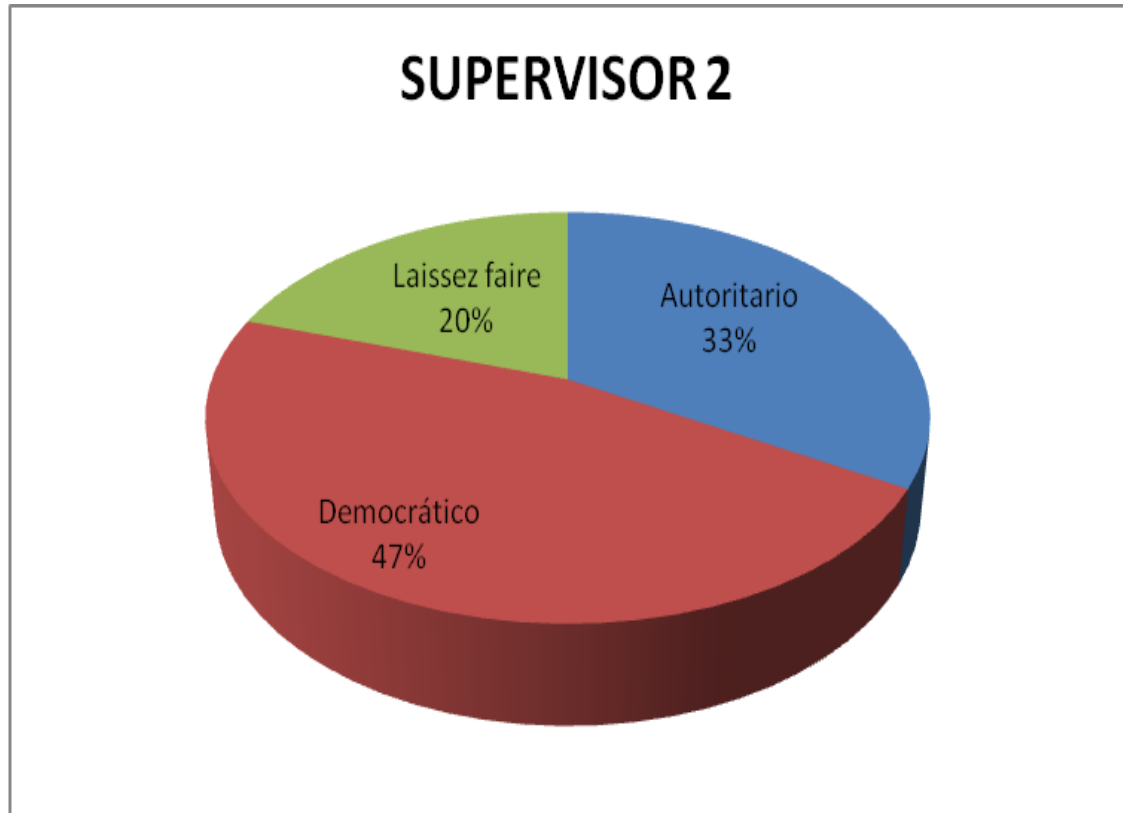


Nota. En la figura 1 se observa que el supervisor 1, está de acuerdo con las preguntas 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 14, 15, 20, 21, 22, 24, 25, 28, 29, 30, 31, 32, 33. Y está en desacuerdo con las preguntas 3, 9, 12, 13, 16, 17, 18, 19, 23, 26, 27.

Dando como resultado un 38% características del estilo democrático, un 37% con rasgos del estilo autoritario y un 25% características del estilo Laisse Faire

Arrojando como resultado un estilo de Liderazgo predominante como Ninguno. Debido a que el sujeto nombrado como Supervisor 1, imparte de manera objetiva las acciones y las decisiones de manera igualitaria para su grupo de personas al cual está liderando.

Figura N° 2
Porcentaje de estilos de liderazgo



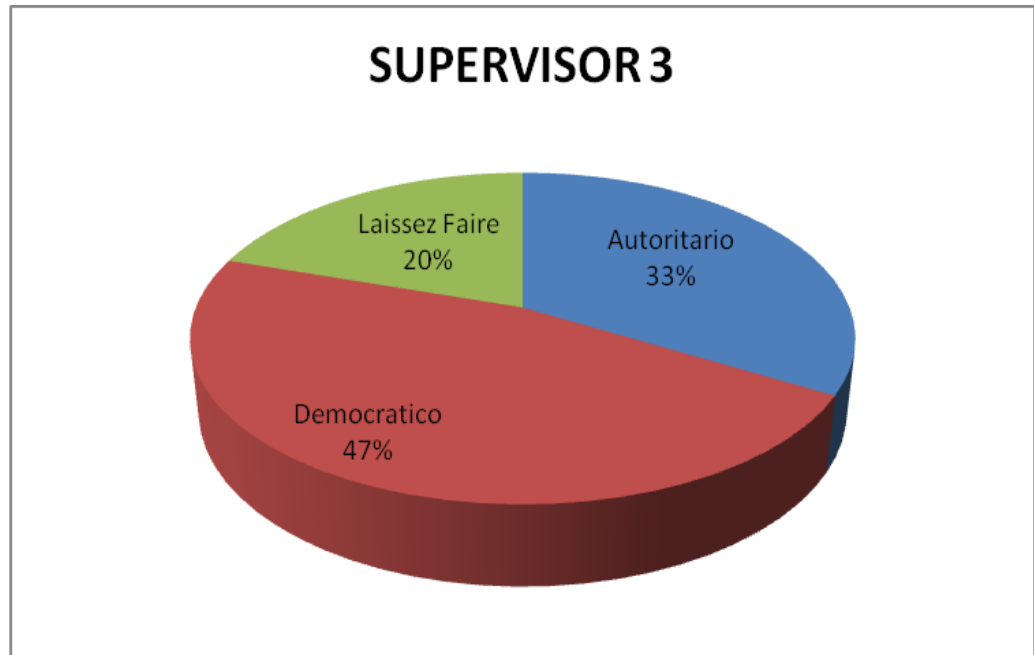
Nota. En la figura 2. Se observa que el supervisor 2, está de acuerdo con las preguntas 1, 2, 3, 5, 6, 8, 9, 10, 14, 15, 17, 20, 21, 23, 26, 29, 31, 32

Supervisor 2, está en desacuerdo con las preguntas 4, 7, 10, 12, 13, 16, 18, 19, 22, 24, 25, 27, 28, 30, 33. en las cuales las respuestas son en desacuerdo.

Dando como resultado un 47% un estilo democrático, un 33% características de un estilo autoritario y un 20% características de un estilo Laissez faire.

Arrojando un resultado general el estilo de liderazgo Democrático.

Figura N° 3
Porcentaje estilos de liderazgo



Nota. En la figura 3, el supervisor en las preguntas 4,5,7,8,11,13,15,17,19,23,24,26,29,30,31, sus respuestas son de acuerdo.

En las preguntas 1,2,3,6,9,10,12,14,16,18,20,21,22,25,27,28,32,33 en las cuales las respuestas son en desacuerdo.

Dando como resultados en un 47% un estilo democrático, un 33% características de un estilo autoritario y un 20% un estilo laissez faire.

Arrojando como resultado general un estilo de liderazgo Democrático

Figura N° 4

Porcentajes estilos de liderazgo



Nota. En la figura 4 las preguntas 5,7,8,11,13,15,17,20,21,24,25,26,27,29,30,32 las respuestas del supervisor fueron de acuerdo.

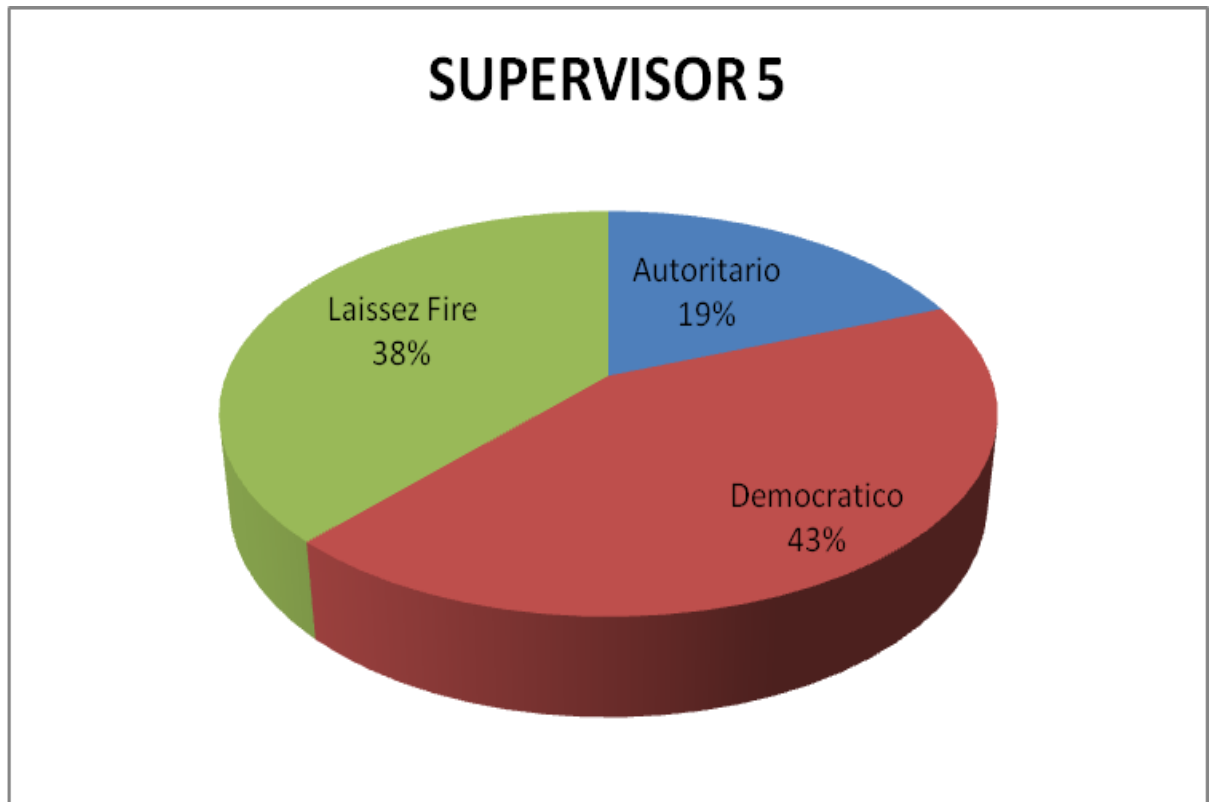
En las preguntas 1,2,3,4,6,9,10,12,14,16,18,19,22,23,28,31,33 en las cuales las respuestas fueron en desacuerdo.

Dando como resultado, en un 50% un estilo democrático, un 31% un estilo Laissez faire y por ultimo en un 19% un estilo autoritario.

Arrojando como resultado general un estilo de Liderazgo Democrático.

Figura N° 5

Porcentajes estilos de liderazgo



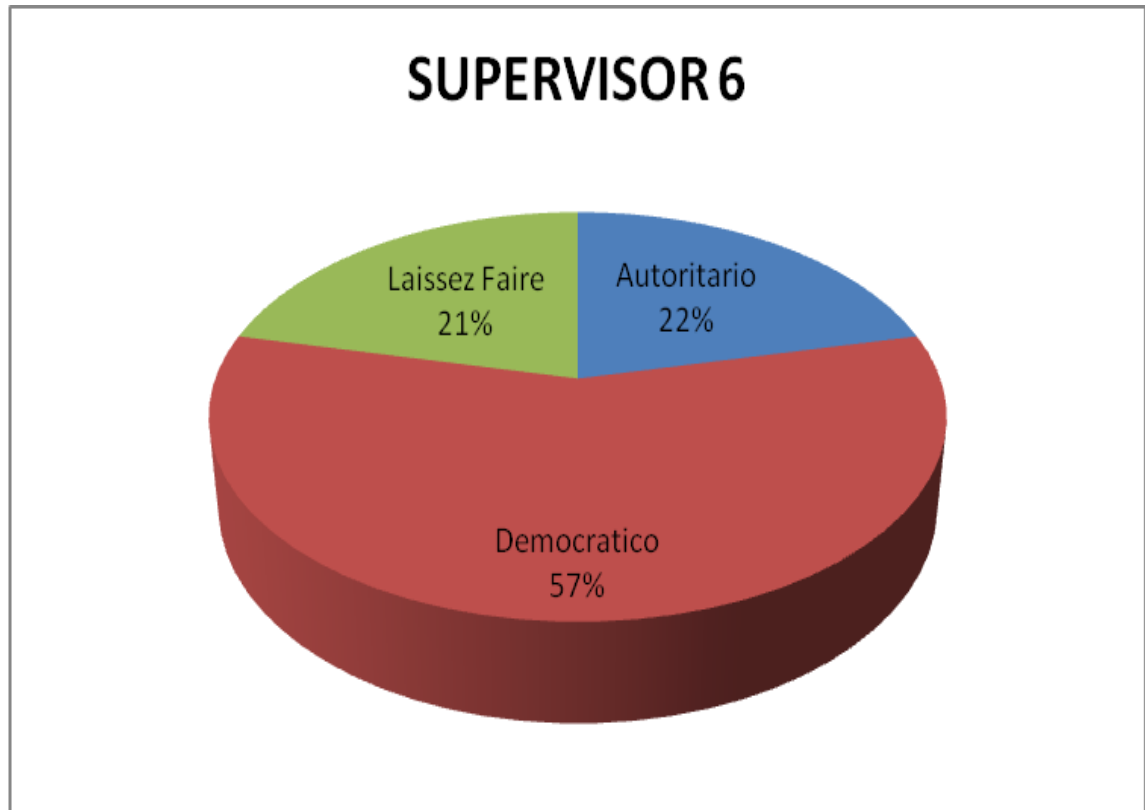
Nota. En la figura 5, las preguntas 3,5,7,8,9,10,12,14,15,16,17,20,21,24,25,27,28,29,31,32,33 respondidas por el supervisor fueron de acuerdo.

En las preguntas 1,2,4,6,10,13,18,19,22,25,30 en las cuales las respuestas son en acuerdo.

Dando como resultado en un 43% un estilo democrático, un 38% un estilo Laissez faire y por ultimo un 19% un estilo de liderazgo autoritario.

Arrojando como resultado general un estilo de Liderazgo Democrático

Figura N° 6
Porcentajes de estilos de liderazgo



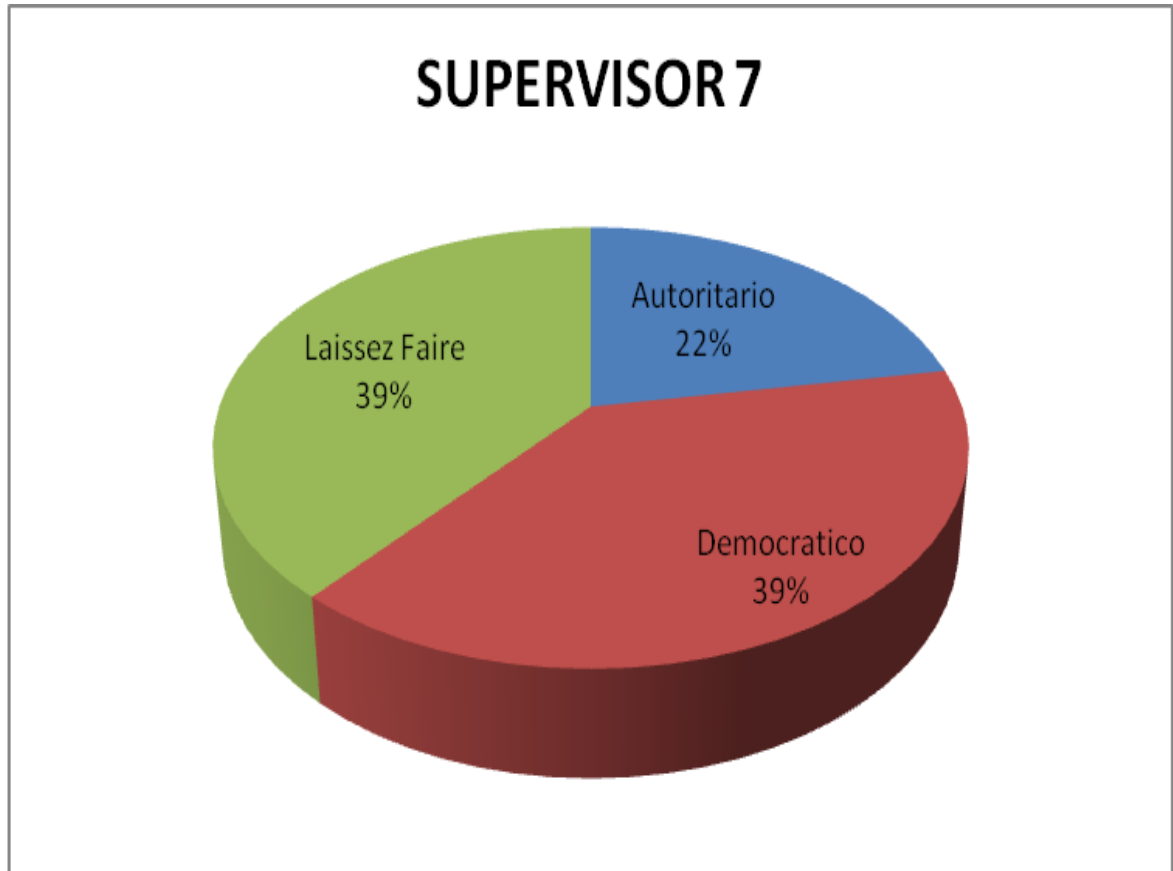
Nota. En la figura 6 las preguntas 5,7,8,11,13,14,15,17,20,23,27,29,30,31,32 en las cuales el supervisor respondió, las respuestas fueron de acuerdo

En las preguntas 1,2,3,4,6,9,10,12,14,17,18,19,21,22,24,25,26,28,33 en las cuales las respuestas son en desacuerdo.

Dando como resultado en un 57% un estilo democrático, un 22% un estilo autoritario y por ultimo en un 21% un estilo laissez faire.

Arrojando como resultado general un estilo de Liderazgo Democrático

Figura N° 7
Porcentaje de estilos de liderazgo



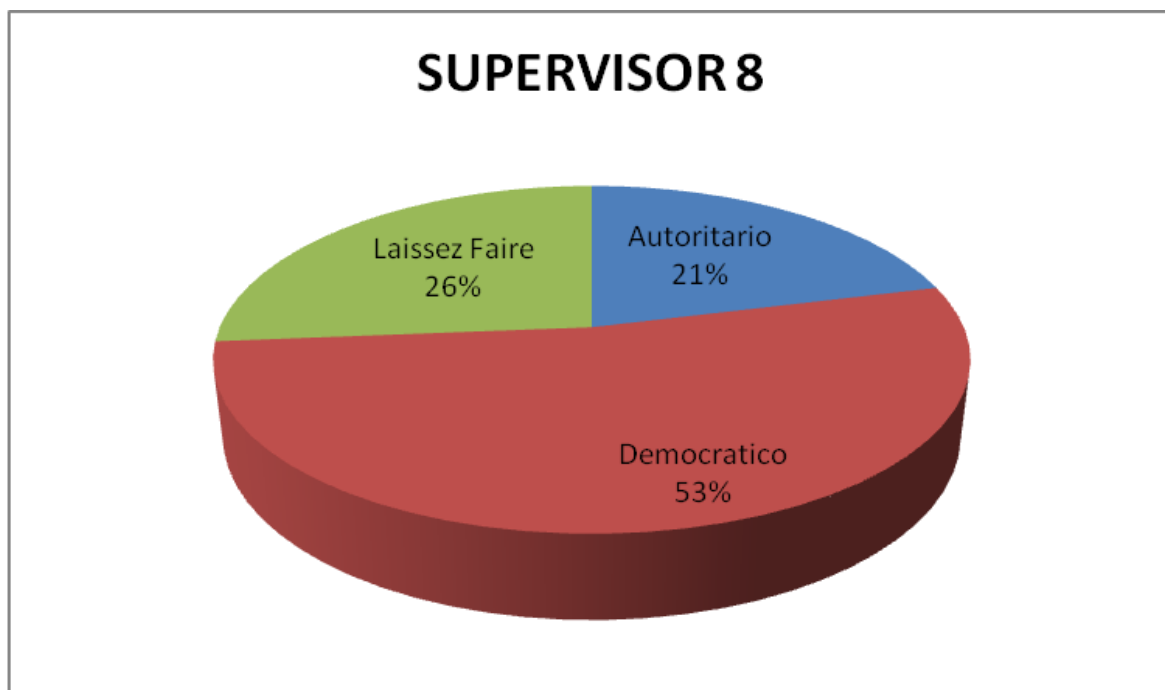
Nota. En la figura 7 las preguntas 5,7,8,9,11,12,13,14,15,17,20,21,23,24,27,29,30,31 en las cuales el supervisor respondió, las respuestas fueron de acuerdo.

En las preguntas 1,2,3,4,6,10,16,18,19,22,25,26,28,32,33 en las cuales las respuestas son en desacuerdo.

Dando como resultado en un 39% un estilo democrático, igualmente en el estilo Laissez faire y un 22% un estilo autoritario.

Arrojando como resultado general de estilo de Liderazgo Democrático y Laiser Faire

Figura N° 8
Porcentaje de estilos de liderazgo



Nota. En las figura 8, las preguntas 5,7,8,9,11,14,15,16,17,20,21,23,24,26,27,28,29,31,32 en las cuales el supervisor respondió, las respuestas fueron de acuerdo

En las preguntas 1,2,3,4,6,10,12,13,18,19,22,25,30,33 en las cuales las respuestas son en desacuerdo.

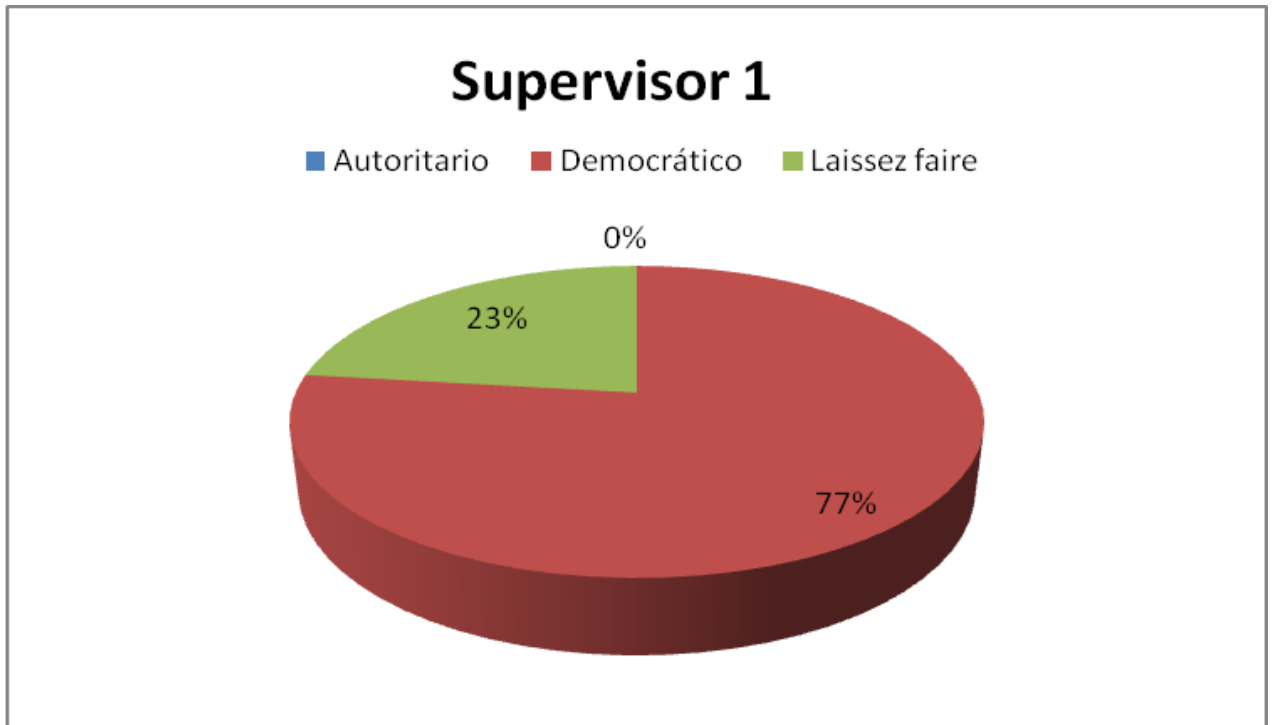
Dando como resultado en un 53% un estilo democrático, un 26% características el liderazgo laissez faire y por ultimo un 21% un estilo autoritario.

Arrojando como resultado general un estilo de Liderazgo Democrático

Resultados cuantitativos POST TEST.- Después de la intervención se volvió a tomar el mismo cuestionario a los 8 supervisores y a continuación se muestran los resultados:

Figura N° 9

Porcentajes estilos de liderazgo post test



Nota. En la figura 9, las preguntas 5, 8,11, 14, 17, 20, 23, 26, 29 y 32 quedan definidas como de acuerdo

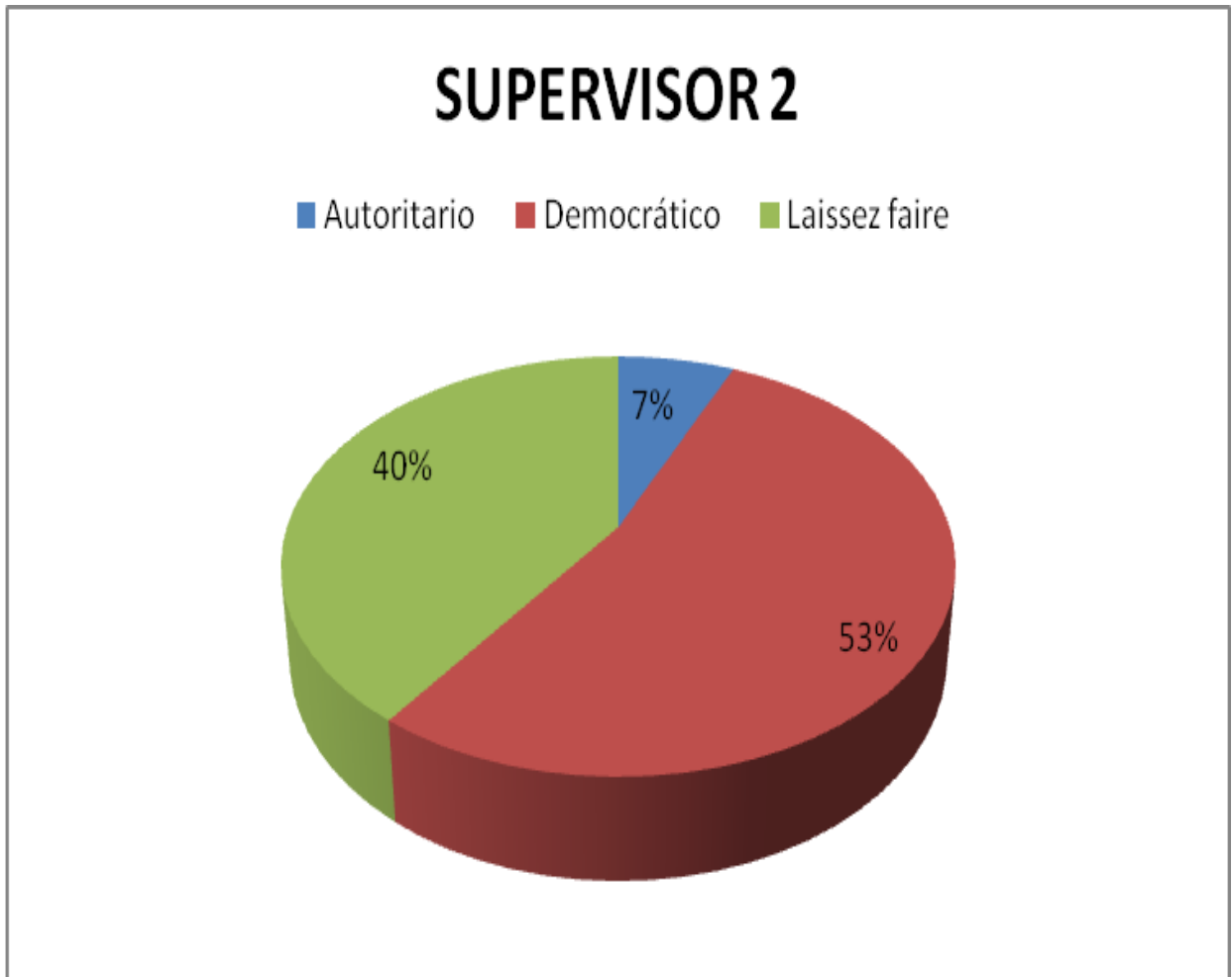
En las preguntas 1,2,3,4,6,7,10,12,13,16,19,21,22,24,28,31 y 33 respondidas como en desacuerdo

Lanzando 77% de caractreisticas del estilo de liderazgo democratico y un 23% de caracteristicas del estilo Laisse Faire y por ultimo un 0% en caracteristicas del estilo autoritario.

Como resultado general se encuentra un estilo de liderazgo Democratico.

Figura N° 10

Porcentajes estilos de liderazgo post test



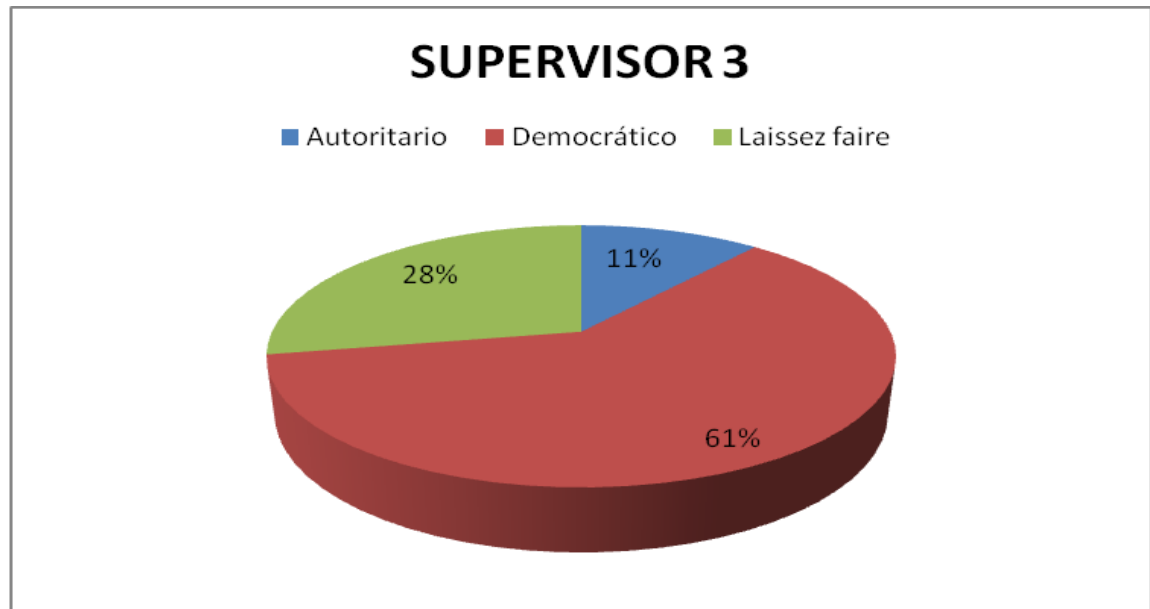
Nota. En la figura 10 las preguntas 1, 2,3, 4, 5, 8, 9, 11, 13 14, 16, 17, 19, 20, 21, 23, 25, 26, 27,30 31 y 32 quedan definidas como de acuerdo

En las preguntas 4,7,10,15,18,22,24,28,29 y 33 respondidas como en desacuerdo

Lanzando 53% de caractreisticas del estilo de liderazgo democratico y un 40 % de caracteristicas del estilo Laisse Faire y por ultimo un 7% en caracteristicas del estilo autoritario. Como resultado general se encuentra un estilo de liderazgo Democratico.

Figura N° 11

Porcentaje de estilos de liderazgo post test



Nota. En la figura 11 las preguntas 2, 5, 8, 9, 10, 11, 15, 17, 20, 21, 23, 26, 27, 29, 30, 31 y 32 quedan definidas como de acuerdo

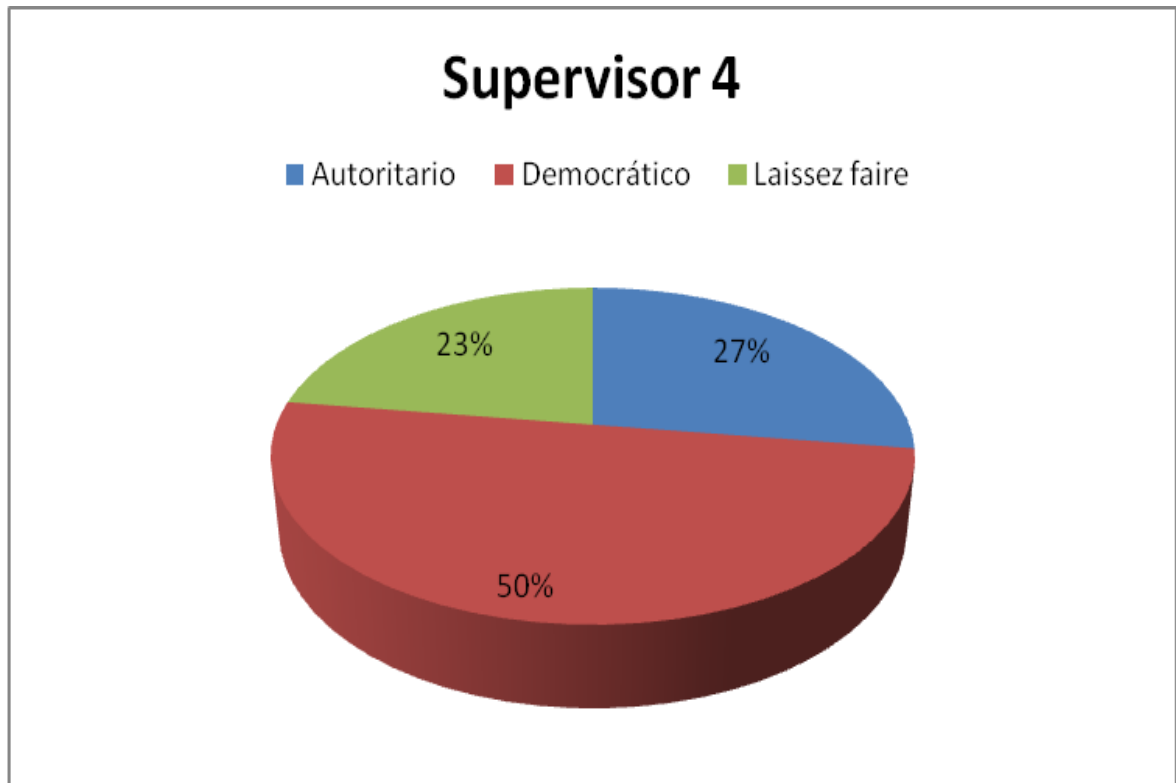
En las preguntas 1, 3, 4, 6, 7, 12, 13, 14, 16, 18, 19, 22, 24, 25, 28 y 33 respondidas como en desacuerdo

Lanzando 61% de características del estilo de liderazgo democrático y un 11% de características del estilo Laissez Faire y por último un 28% en características del estilo autoritario.

Como resultado general se encuentra un estilo de liderazgo Democrático

Figura N° 12

Porcentajes estilos de liderazgo post test



Nota. En la figura 12 las preguntas 1,2,5,6,8,9,11,13,14,16,17,19,20,21,23,25,26,27,30,31 y 32 quedan definidas como de acuerdo.

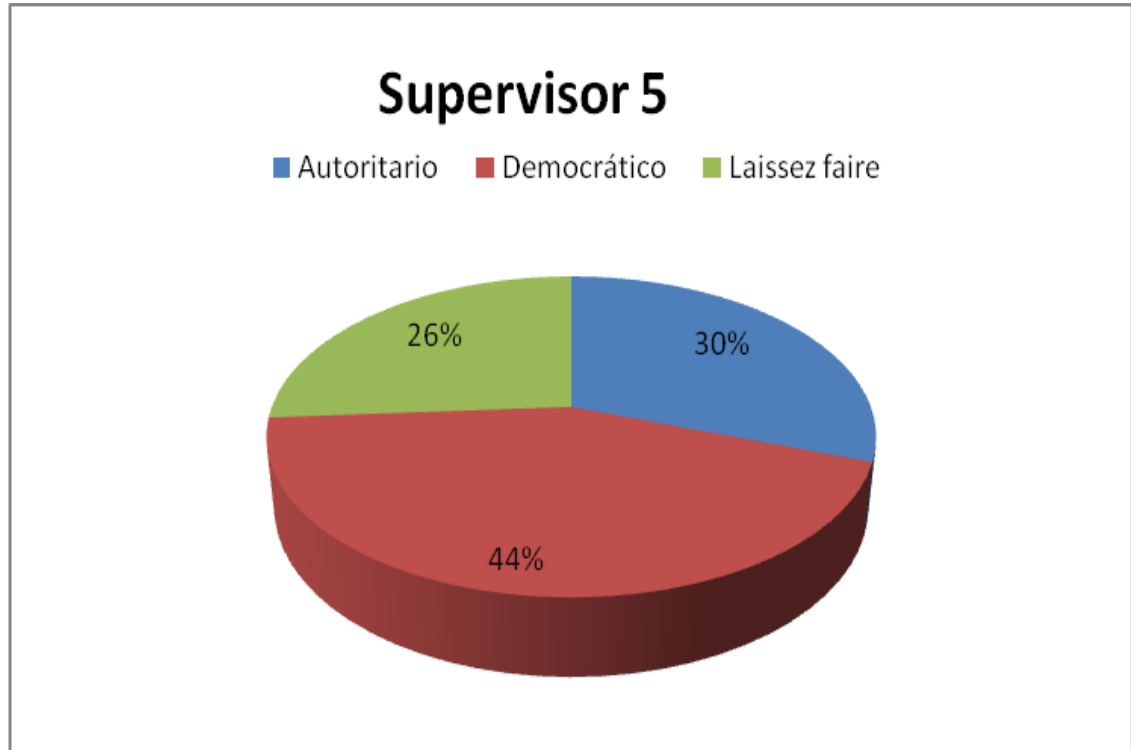
En los items 3,4,7,10,12,15,18,22,24,28,29 y 33 respondidas como en desacuerdo.

Dado un resultado con 50% características del estilo democrático, un 27% del estilo Autocrático y por último un 23% del estilo Laissez Faire.

Como resultado general se encuentra un estilo de liderazgo Democrático.

Figura N° 13

Porcentaje estilo de liderazgo post test



Nota. En la figura 13 los ítems

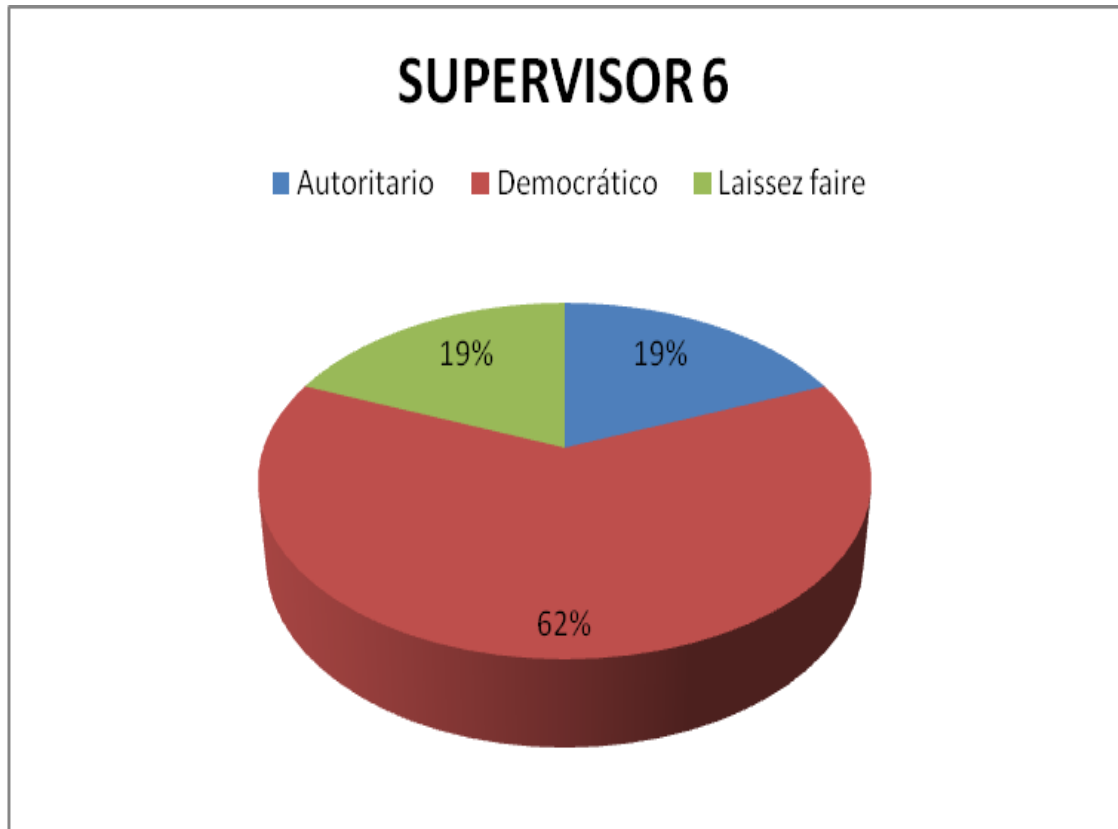
1,2,4,5,7,8,9,10,11,12,14,15,17,18,19,20,21,22,25,26,27,29,30,31,32 fueron respondidas como de acuerdo.

En las preguntas 3,6,13,16,23,24,28,y 33 respondidas como en desacuerdo, lo que lanza un resultado de 44% con características del estilo democrático, un 30% con características del estilo autoritario y por último con un 26% del estilo Laissez faire.

Dando un resultado general características de un estilo de 3 liderazgo Democrático.

Figura N° 14

Porcentaje de estilo de liderazgo post test



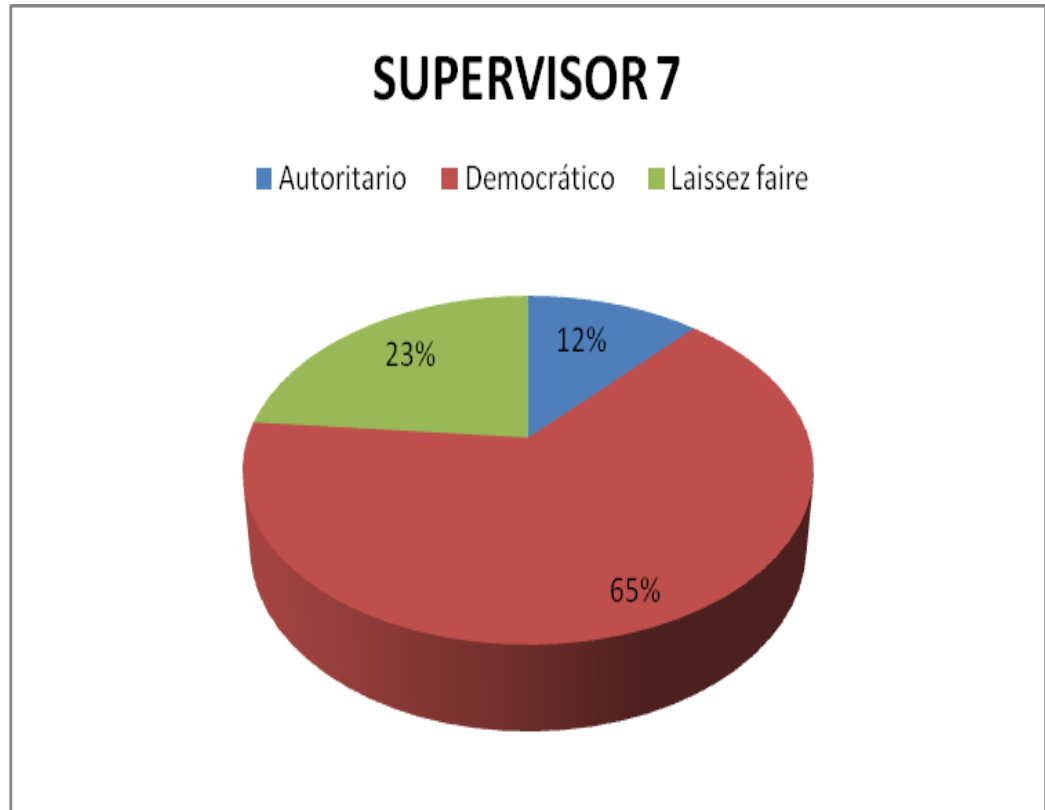
Nota. En la figura 14 los ítems 5,7,8,9,11,12,14,15,17,20,21,23,25,26,28,29 y 32 fueron contestadas como de acuerdo.

En las preguntas 1,2,3,6,10,13,16,18,19,22,24,27,30,31 y 33 respondidas como en desacuerdo, lo que da un resultado del 62% con características del estilo democrático, un 19% del estilo autoritario al igual que el estilo Laissez faire.

Dando como resultado general características del estilo Democrático.

Figura N° 15

Porcentaje de estilo de liderazgo post test



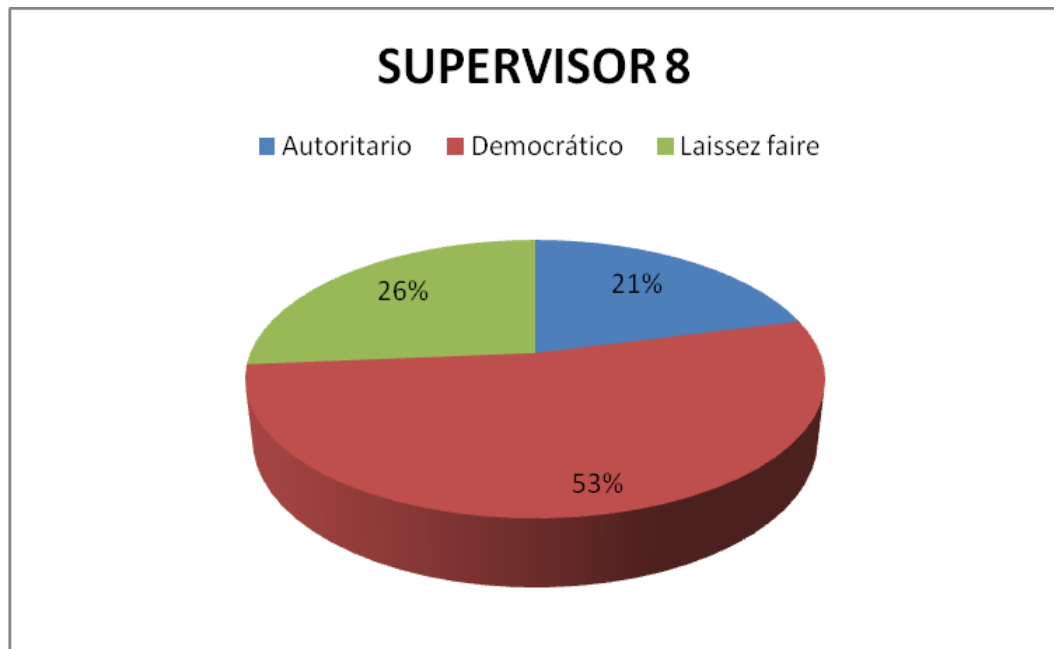
Nota. En la figura 15 los ítems 1,2,3,4,5,8,11,14,15,17,20,21,23,24,26,27,29,30 y 32 las respuestas se definen como de acuerdo.

En las preguntas 3,6,7,9,10,12,13,16,18,19,22,25,28,31 y 33 las respuestas fueron en desacuerdo. Lanzando como resultado en un 65% un estilo democrático, un 23% un estilo Laissez faire y un 12% características del estilo autoritario.

Dando como resultado general características del estilo Democrático.

Figura N° 16

Porcentajes de estilo de liderazgo post test



Nota. En la figura 16 los ítems 1,2,3,5,6,8,9,11,13,14,16,17,19,20,23,27,30 y 32 fueron respondidas como de acuerdo.

En las preguntas 4,7,10,12,15,18,21,22,24,25,28,29,31 y 33 definidas como en desacuerdo.

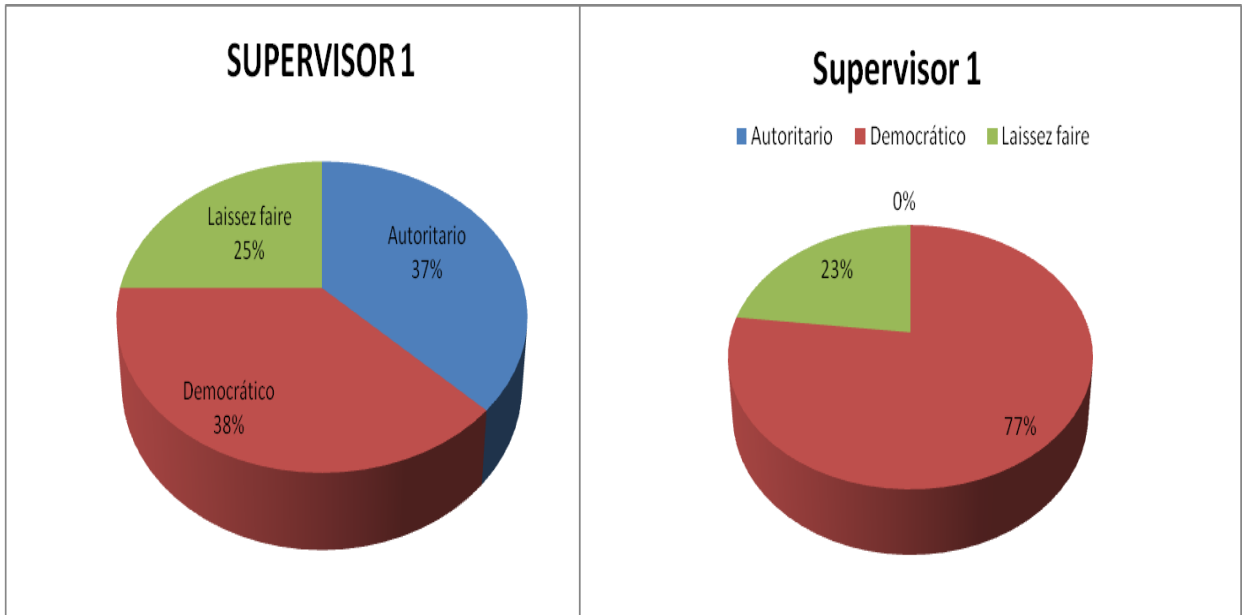
Lanzando un resultado con el 53% características del estilo democrático, un 26% del estilo Laissez faire y por ultimo un 21% del estilo autoritario.

Dando como resultado general características del estilo Democrático.

Resultados comparativos

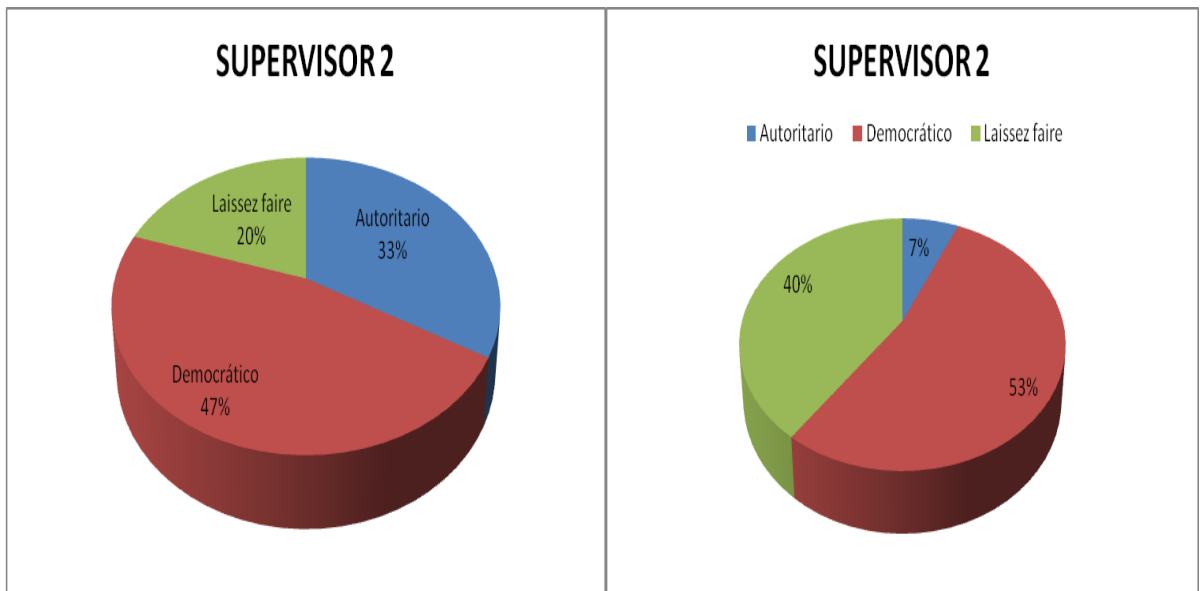
Después de sacar los resultados de cada cuestionario antes y después de la intervención, se muestran a continuación los mismos de manera comparativa:

Figura N° 17
Supervisor 1



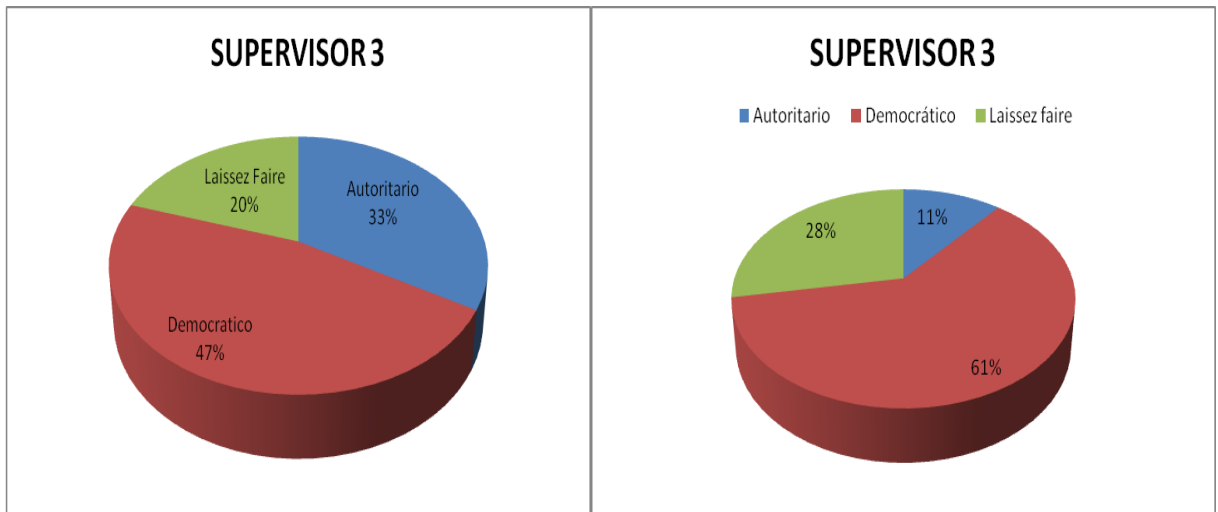
Nota. En la figura 17 se puede observar que existe un incremento de características del estilo democrático con una diferencia del 39% entre el primer y el segundo llenado; también se denota que existe una eliminación de características del estilo autocrático disminuyendo a un 0% y una mantención del estilo Laissez faire

Figura N° 18
Supervisor 2



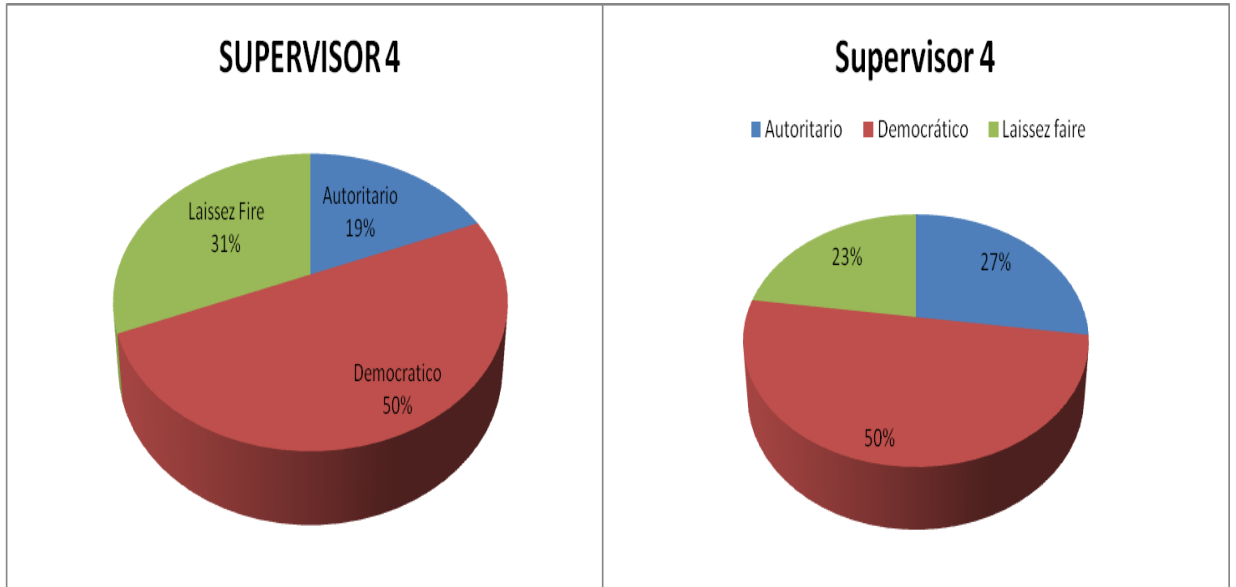
Nota. En la figura 18 se puede observar que existe un incremento de características del estilo democrático con una diferencia del 6% entre el primer y el segundo llenado; también se denota que existe una disminución de características del estilo autocrático disminuyendo de un 33% a un 7% y un incremento del estilo Laissez faire de un 40%.

Figura N° 19
Supervisor 3



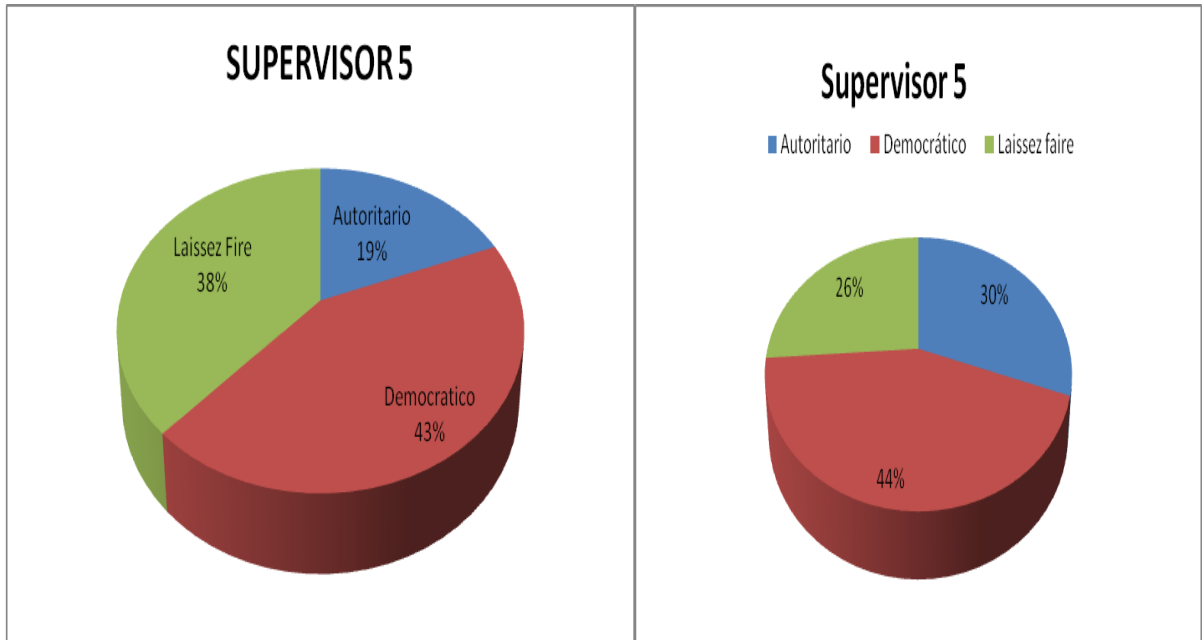
Nota. En la figura 19 se puede ver que existe un incremento de características del estilo democrático con una diferencia del 14% entre el primer y el segundo llenado; también se denota que existe una disminución de características del estilo autocrático disminuyendo de un 33% a un 11% y una incremento del estilo Laissez faire al 28%.

Figura N° 20
Supervisor 4



Nota. En la figura 20 existe una mantención de características del estilo democrático entre el primer y el segundo llenado con un 50%, también hay una disminución del 27% al 19% en el estilo autoritario y por último se observa un aumento en el estilo Laissez Faire del 23 al 31%.

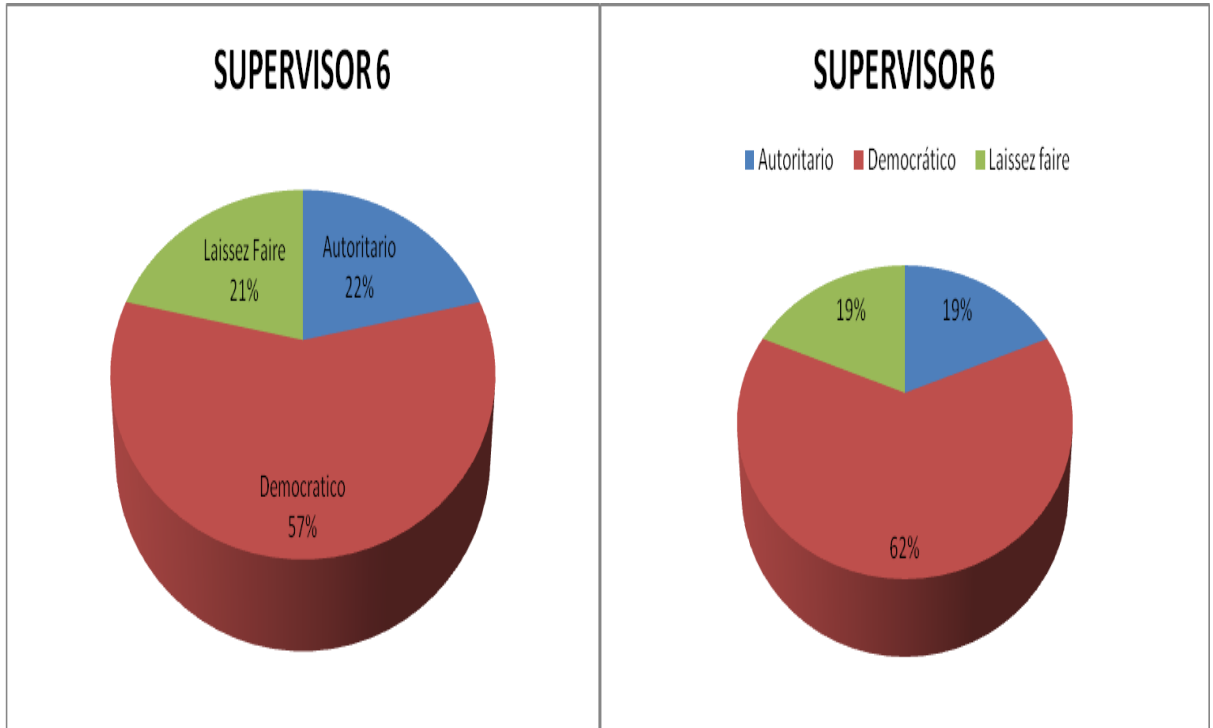
Figura N° 21
Supervisor 5



Nota. En la figura 21, se puede verificar que existe un incremento de características del estilo democrático con 1% entre el primer y el segundo llenado; también se denota que existe una disminución de características del estilo autocrático disminuyendo de un 30% a un 19% y una incremento del estilo Laissez faire con 38%.

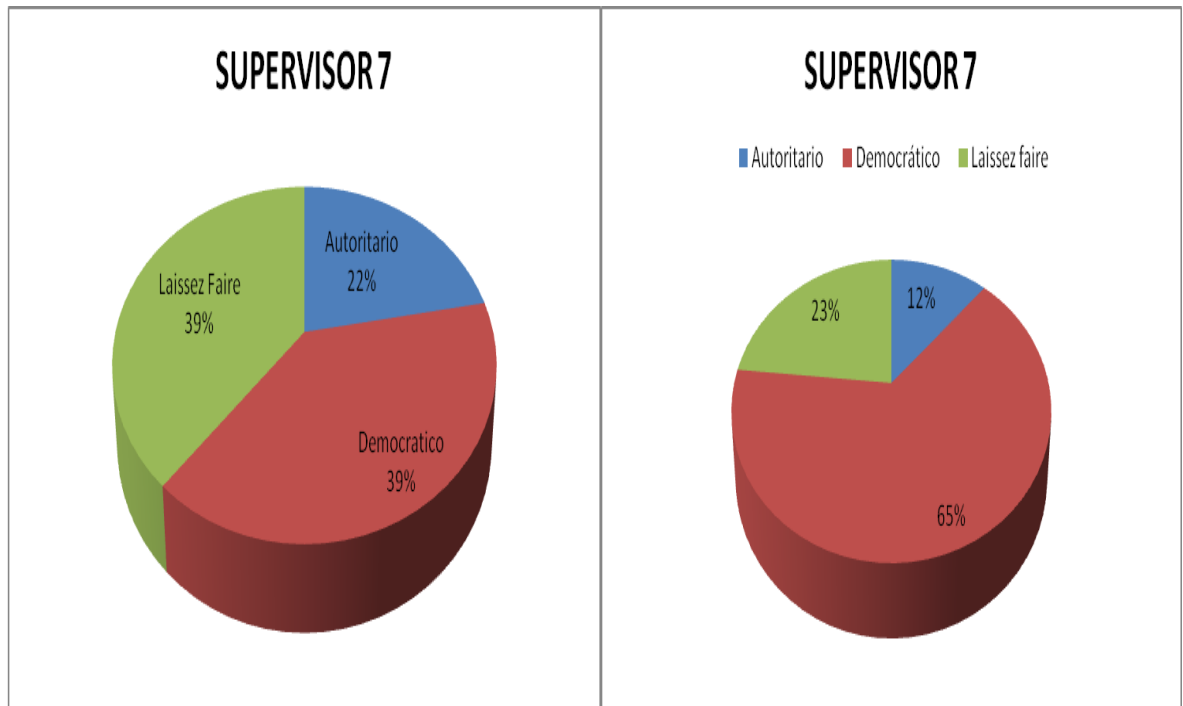
Figura N° 22

Supervisor 6



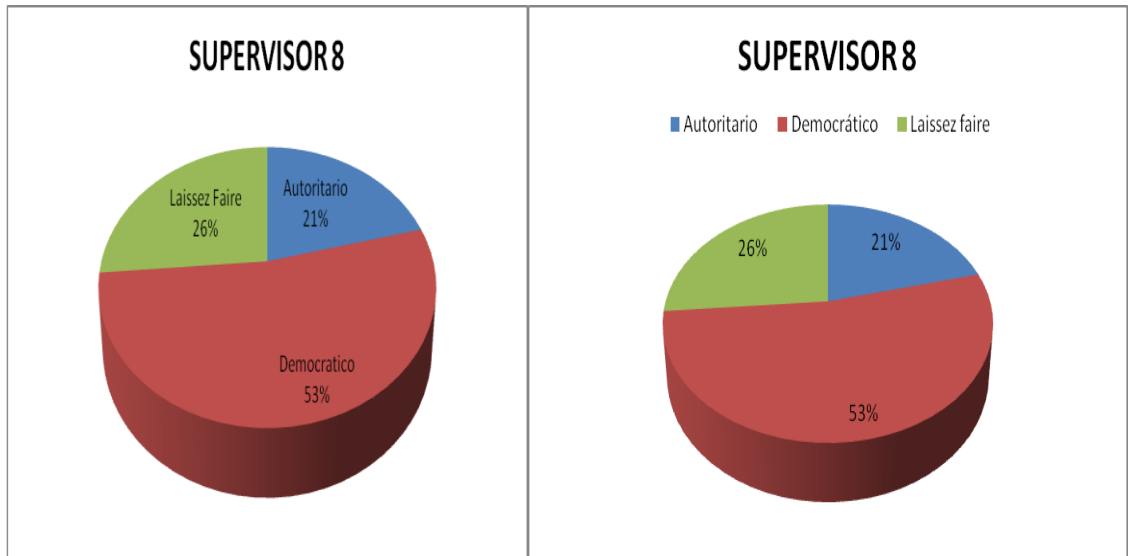
Nota. En la figura 22 se puede observar que existe un incremento de características del estilo democrático con un 5% entre el primer y el segundo llenado; también se denota que existe una disminución de características del estilo autocrático disminuyendo de un 22% a un 19% y una disminución de características del estilo Laissez faire del 21 al 19%.

Figura N° 23
Supervisor 7



Nota. En la figura 23 se puede observar que existe un incremento de características del estilo democrático con una diferencia del 26 % entre el primer y el segundo llenado; también se denota que existe una disminución de características del estilo autocrático disminuyendo de un 22% a un 12%, al igual que en el estilo Laissez faire con un 23%.

Figura N° 24
Supervisor 8



Nota. En la figura 24 se verifica que las características del estilo democrático se mantienen con un 53% entre el primer y segundo llenado del cuestionario, al igual que con los estilos laissez faire y autoritario; en el primero con un 26% y el ultimo con un 21%.

3.2 Análisis de hallazgos.

Los cuestionarios a responder por los encargados o supervisores de los estacionamientos tarifados en calzadas han sido contestados, teniendo como resultado que los ocho componentes se identifican a sí mismos como líderes democráticos como los muestran en las figuras gráficas.

Esta tendencia al liderazgo democrático estaría indicando que el estilo es efectivo en esta etapa tal y como se demuestran los experimentos de Kurt Lewin, Lippitt y White y otras investigaciones es el más efectivo

3.3 Resultados cuantitativos.

La información obtenida a través de los datos del cuestionario antes y después de recoger los datos se analiza con la finalidad de identificar el estilo de liderazgo. En cuanto a los datos cualitativos a través de la observación se recaba información para obtener datos de mayor relevancia para obtener también la información de manera cuantitativa. En los cuales se puede observar que la manera que se perciben los encargados como líderes democráticos.

3.4 Resultados cualitativos.

La intervención realizada a la población fue de alrededor de media hora a 40 minutos se realizó de manera semipresencial en la plataforma Zoom, debido a la coyuntura actual por la que el mundo está atravesando, (Covid 19).

En la primera sesión se expone el tema de Liderazgo tomando como método de exposición una presentación en Power Point donde se presentaban los tipos de Liderazgo y sus conceptos de cada uno de ellos, la sesión tomó un tiempo de 40 minutos aproximadamente. En esta sesión los participantes no realizaron ninguna pregunta acerca de lo expuesto.

Segunda sesión se expuso el tema de un líder ideal donde se mostraba las características y elementos del mismo. Pero antes de continuar con el tema se les hace una retroalimentación a los mismos de la primera sesión, para saber si es que no se habían olvidado de los tipos de liderazgo ya enseñados anteriormente. En esta sesión ya los participantes dieron sus opiniones de lo que ellos consideraban un liderazgo, la sesión duro un tiempo de 40 a 47 m aproximadamente, con preguntas y respuestas sobre el tema expuesto.

Tercera sesión en esta ya se hizo de manera presencial solo fue la toma de cuestionario para hacer una comparación con una primera que se tomo anteriormente.

No se logro realizar más intervenciones debido a la coyuntura que atraviesa la Alcaldia con los cambios de autoridades en todas sus unidades, el cual no me permitió seguir adelante.

CAPÍTULO IV DESCRIPCIÓN DE LA PROYECCIÓN PROFESIONAL

4.1 Planteamientos futuros, desafíos a nivel profesional.

Son muchos los estudios realizados que se han hecho en torno al concepto de liderazgo, así como la clasificación de estilos de liderazgo que se han propuesto, aun así es bueno destacar la importancia de la teoría de los estilos de Kurt Lewin, ya que se trata de uno de los primeros que estudiaron el concepto de liderazgo en el ámbito de la psicología social. El hecho de que la figura del líder y el concepto del liderazgo no tengan sentido fuera de los grupos y organizaciones, realza la importancia de tener en cuenta que el líder debe ser reconocido y aceptado por sus seguidores, es decir el líder que logra un mayor cumplimiento de los objetivos y una mayor satisfacción entre sus subordinados es aquel que cuenta con la participación de todos los de su grupo cuenta con la participación de sus integrantes del grupo teniendo en cuenta sus opiniones y los motiva a seguir adelante.

Por este motivo se considera necesario terminar este trabajo con una propuesta de actividades para la mejora de la orientación de personas. Cada vez son las empresas, que requieren actividades de confianza y cohesión grupal entre trabajadores. Para sacar adelante al entorno laboral y crear un ambiente laboral ameno.

A futuro sería bueno implementar a las gestiones que vienen en adelante, programas de capacitación a los supervisores y también a los operadores de cobranza para que puedan fortalecer sus relaciones interpersonales de cada uno.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Jimenez, I. J. (2012). Motivación y liderazgo de éxito a través del desarrollo de competencias. Taller.
- ✓ Kurt Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of group behavior in experimentally- created "social climates". *Journal of Social Psychology* , 271-299.
- ✓ McGregor, D. M., 1960, «The Human Side of Enterprise», en *Management Review*, American Management Association.
- ✓ Sanchez, J. (2002). *Psicología de los grupos: Teoría, procesos y aplicaciones*. Madrid: McGraw-hill.

ANEXOS

Manten tu dis... 95% 9:13 a. m.

Zoom Salir

REC

ESTILOS DE LIDERAZGO




Diagrama de estilos de liderazgo:

- Lider autocrático
- Lider Paternalista
- Lider Laissez-faire
- Lider democrático
- Lider transaccional
- Lider transformacional

Reactivar audio Iniciar video Compartir Participantes Más

Manten tu dis... 90% 9:47 a. m.

REC



Copiado a bandeja de Clips.

• REC



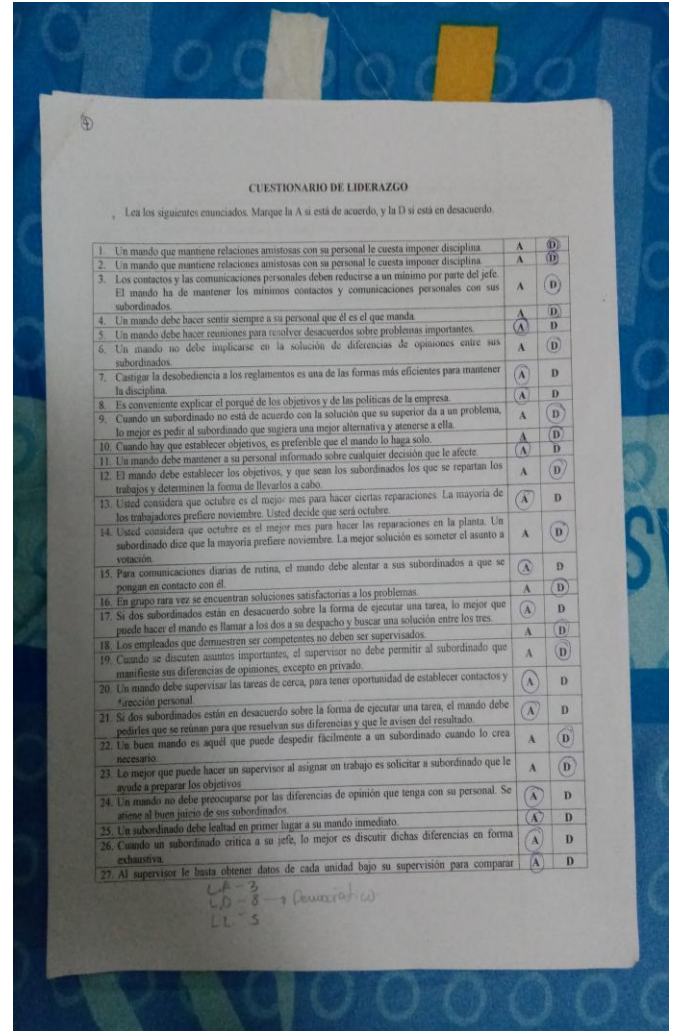
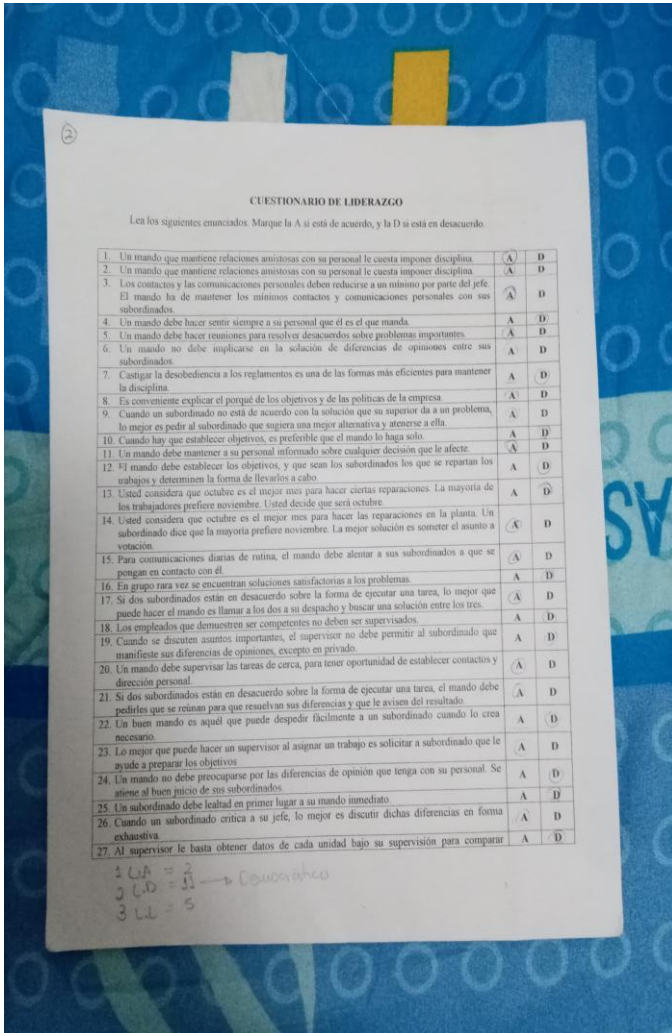
CUESTIONARIO DE LIDERAZGO

Lea los siguientes enunciados. Marque la A si está de acuerdo, y la D si está en desacuerdo.

1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.	<input checked="" type="radio"/> A	<input type="radio"/> D
2. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.	<input checked="" type="radio"/> A	<input type="radio"/> D
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.	<input type="radio"/> A	<input checked="" type="radio"/> D
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.	<input checked="" type="radio"/> A	<input type="radio"/> D
5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	<input checked="" type="radio"/> A	<input type="radio"/> D
6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.	<input checked="" type="radio"/> A	<input type="radio"/> D
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.	<input checked="" type="radio"/> A	<input type="radio"/> D
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.	<input checked="" type="radio"/> A	<input type="radio"/> D
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	<input type="radio"/> A	<input checked="" type="radio"/> D
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.	<input checked="" type="radio"/> A	<input type="radio"/> D
11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.	<input checked="" type="radio"/> A	<input type="radio"/> D
12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.	<input type="radio"/> A	<input checked="" type="radio"/> D
13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.	<input type="radio"/> A	<input checked="" type="radio"/> D
14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.	<input checked="" type="radio"/> A	<input type="radio"/> D
15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.	<input checked="" type="radio"/> A	<input type="radio"/> D
16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.	<input type="radio"/> A	<input checked="" type="radio"/> D
17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.	<input type="radio"/> A	<input checked="" type="radio"/> D
18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.	<input type="radio"/> A	<input checked="" type="radio"/> D
19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.	<input type="radio"/> A	<input checked="" type="radio"/> D
20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.	<input checked="" type="radio"/> A	<input type="radio"/> D
21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.	<input checked="" type="radio"/> A	<input type="radio"/> D
22. Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.	<input checked="" type="radio"/> A	<input type="radio"/> D
23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.	<input type="radio"/> A	<input checked="" type="radio"/> D
24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados.	<input checked="" type="radio"/> A	<input type="radio"/> D
25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.	<input checked="" type="radio"/> A	<input type="radio"/> D
26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.	<input type="radio"/> A	<input checked="" type="radio"/> D
27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar	<input type="radio"/> A	<input checked="" type="radio"/> D

3. Li. Au. = 6
 2. Li. De. = 6
 3. Li. Lo. = 9

+ Proposición ninguna



CUESTIONARIO DE LIDERAZGO

Lea los siguientes enunciados. Marque la A si está de acuerdo, y la D si está en desacuerdo.

1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.	A	(D)
2. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.	A	(D)
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.	A	(D)
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.	A	(D)
5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	(A)	D
6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.	A	(D)
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.	(A)	D
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.	(A)	D
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	A	(D)
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.	A	(D)
11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.	(A)	D
12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.	A	(D)
13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.	(A)	D
14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.	A	(D)
15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.	(A)	D
16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.	A	(D)
17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.	(A)	D
18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.	A	(D)
19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.	A	(D)
20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y atención personal.	(A)	D
21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.	(A)	D
22. Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.	A	(D)
23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.	A	(D)
24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados.	(A)	D
25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.	(A)	D
26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.	(A)	D
27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar	(A)	D

L.A - 3
L.D - 8 → Democrático
L.L - 5

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO

Lea los siguientes enunciados. Marque la A si está de acuerdo, y la D si está en desacuerdo.

1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.	A	(D)
2. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.	A	(D)
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.	(A)	D
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.	A	(D)
5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	(A)	D
6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.	(A)	(D)
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.	(A)	D
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.	(A)	D
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	(A)	D
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.	A	(D)
11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.	(A)	D
12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.	(A)	D
13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.	A	(D)
14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.	(A)	D
15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.	(A)	D
16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.	(A)	D
17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.	(A)	D
18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.	A	(D)
19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.	A	(D)
20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.	(A)	D
21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.	(A)	D
22. Un buen mando es aquel que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.	A	(D)
23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.	A	D
24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados.	(A)	D
25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.	A	(D)
26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias co forma exhaustiva.	(A)	D
27. El supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar	(A)	D

LA 4
LD 9
LL 8

Democrático

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO

Lea los siguientes enunciados. Marque la A si está de acuerdo, y la D si está en desacuerdo.

1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.	A	<u>D</u>
2. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.	A	<u>D</u>
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.	A	<u>D</u>
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.	A	<u>D</u>
5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	<u>A</u>	D
6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.	A	<u>D</u>
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.	<u>A</u>	D
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.	<u>A</u>	D
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	A	<u>D</u>
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.	A	<u>D</u>
11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.	<u>A</u>	D
12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.	A	<u>D</u>
13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.	<u>A</u>	D
14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.	<u>A</u>	<u>D</u>
15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.	<u>A</u>	D
16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.	A	<u>D</u>
17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.	<u>A</u>	D
18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.	A	<u>D</u>
19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.	A	<u>D</u>
20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.	<u>A</u>	D
21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.	A	<u>D</u>
22. Un buen mando es aquel que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.	A	<u>D</u>
23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.	<u>A</u>	D
24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados.	A	<u>D</u>
25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.	A	<u>D</u>
26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.	A	<u>D</u>
27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar	<u>A</u>	D

LA 3
LD 2
LC 3

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO

Lea los siguientes enunciados. Marque la A si está de acuerdo, y la D si está en desacuerdo.

1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.	A	<input checked="" type="checkbox"/> D
2. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.	A	<input checked="" type="checkbox"/> D
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.	A	<input checked="" type="checkbox"/> D
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.	A	<input checked="" type="checkbox"/> D
5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	<input checked="" type="checkbox"/> A	D
6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.	A	<input checked="" type="checkbox"/> D
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.	<input checked="" type="checkbox"/> A	D
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.	<input checked="" type="checkbox"/> A	D
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	<input checked="" type="checkbox"/> A	D
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.	A	<input checked="" type="checkbox"/> D
11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.	<input checked="" type="checkbox"/> A	D
12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.	<input checked="" type="checkbox"/> A	D
13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.	<input checked="" type="checkbox"/> A	D
14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.	<input checked="" type="checkbox"/> A	D
15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.	<input checked="" type="checkbox"/> A	D
16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.	A	<input checked="" type="checkbox"/> D
17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.	<input checked="" type="checkbox"/> A	D
18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.	A	<input checked="" type="checkbox"/> D
19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.	A	<input checked="" type="checkbox"/> D
20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.	<input checked="" type="checkbox"/> A	D
21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.	<input checked="" type="checkbox"/> A	D
22. Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.	A	<input checked="" type="checkbox"/> D
23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.	<input checked="" type="checkbox"/> A	D
24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados.	<input checked="" type="checkbox"/> A	D
25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.	A	<input checked="" type="checkbox"/> D
26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.	A	<input checked="" type="checkbox"/> D
27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar	<input checked="" type="checkbox"/> A	D

CA = 4

LD = 7

CL = 7

Desarrollo y actividades

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO

Lea los siguientes enunciados. Marque la A si está de acuerdo, y la D si está en desacuerdo.

1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.	A	D
2. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.	A	D
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.	A	D
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.	A	D
5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	A	D
6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.	A	D
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.	A	D
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.	A	D
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	A	D
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.	A	D
11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.	A	D
12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.	A	D
13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.	A	D
14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.	A	D
15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.	A	D
16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.	A	D
17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.	A	D
18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.	A	D
19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.	A	D
20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.	A	D
21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.	A	D
22. Un buen mando es aquel que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.	A	D
23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.	A	D
24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados.	A	D
25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.	A	D
26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.	A	D
27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar	A	D

$\frac{1}{2} LA = 2$
 $\frac{1}{2} LD = 11 \rightarrow$ *Desacuerdo*
 $\frac{1}{2} LL = 5$

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO

Lea los siguientes enunciados. Marque la A si está de acuerdo, y la D si está en desacuerdo.

1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.	A	D
2. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.	A	D
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.	A	D
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.	A	D
5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	A	D
6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.	A	D
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.	A	D
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.	A	D
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	A	D
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.	A	D
11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.	A	D
12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.	A	D
13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.	A	D
14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.	A	D
15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.	A	D
16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.	A	D
17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.	A	D
18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.	A	D
19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.	A	D
20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.	A	D
21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.	A	D
22. Un buen mando es aquel que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.	A	D
23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.	A	D
24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados.	A	D
25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.	A	D
26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.	A	D
27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar	A	D

$\frac{1}{2} LA = 4$
 $\frac{1}{2} LD = 10 \rightarrow$ *Desacuerdo*
 $\frac{1}{2} LL = 5$