



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**GESTIÓN SUPERVISORA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA
PLANIFICACIÓN EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO
DE GASIFICACIÓN NACIONAL EN EL
MUNICIPIO LOS GUAYOS
CASO: Proyecto e Inversiones Gramenca C.A.**

Línea de investigación: Gerencia

Autora: Ing. Arcadis C. Castillo D.

C.I.: 17.796.035

Tutor: Msc. Roger Uzcátegui

Valencia, Junio 2017



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**GESTIÓN SUPERVISORA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA
PLANIFICACIÓN EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO
DE GASIFICACIÓN NACIONAL EN EL
MUNICIPIO LOS GUAYOS
CASO: Proyecto e Inversiones Gramenca C.A.**

Línea de investigación: Gerencia

Autora: Ing. Arcadis C. Castillo D.
C.I.: 17.796.035

Trabajo de Grado presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo para optar al Título de Magíster en Ingeniería Industrial.

Valencia, Junio 2017

ACTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO

Por medio de la presente hacemos constar que el Proyecto de Trabajo de Grado titulado: “GESTIÓN SUPERVISORA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE GASIFICACIÓN NACIONAL EN EL MUNICIPIO LOS GUAYOS. CASO: PROYECTO E INVERSIONES GRAMENCA C.A.” presentado por la ciudadana Arcadis Castillo, alumna regular del Programa de Maestría en INGENIERÍA INDUSTRIAL, reúne los requisitos exigidos para la inscripción.

El Prof. Roger Uzcátegui, aceptó la tutoría de este Trabajo según constancia anexa.

En Valencia, a los veinticuatro días del mes de Febrero del año dos mil diecisiete.

Por la Comisión Coordinadora:


Prof. Ezequiel Gómez
Jefe del Programa


Prof. Manuel Jiménez
Miembro


Prof. Roselín Santamaría
Miembro



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**



AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Roger Uzcátegui, titular de la cédula de identidad N° V. - 9.261.418, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: **GESTIÓN SUPERVISORA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE GASIFICACIÓN NACIONAL EN EL MUNICIPIO LOS GUAYOS. CASO: Proyecto e Inversiones Gramenca C.A.** presentado por la ciudadana Arcadis Consuelo Castillo Díaz, titular de la cédula de identidad N° V.- 17.796.035, para optar al título de Magíster en Ingeniería Industrial, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Bárbula a los 2 días del mes de Julio del año dos mil diecisiete.

Msc. Roger Uzcátegui
C.I. 9.261.418



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**



AUTORIZACIÓN DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Roger Uzcátegui, titular de la cédula de identidad N° V. - 9.261.418, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: **GESTIÓN SUPERVISORA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE GASIFICACIÓN NACIONAL EN EL MUNICIPIO LOS GUAYOS. CASO: Proyecto e Inversiones Gramenca C.A.** presentado por la ciudadana Arcadis Consuelo Castillo Díaz, titular de la cédula de identidad N° V.- 17.796.035, para optar al título de Magíster en Ingeniería Industrial, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Bárbula a los 2 días del mes de Julio del año dos mil diecisiete.

Msc. Roger Uzcátegui
C.I. 9.261.418



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**GESTIÓN SUPERVISORA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA
PLANIFICACIÓN EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO
DE GASIFICACIÓN NACIONAL EN EL
MUNICIPIO LOS GUAYOS
CASO: Proyecto e Inversiones Gramenca C.A.**

Autora: Arcadis C. Castillo D.

Aprobado en el área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo por miembros de la Comisión Coordinadora de Programa.

Valencia, Junio de 2017



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado Titulado **GESTIÓN SUPERVISORA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE GASIFICACIÓN NACIONAL EN EL MUNICIPIO LOS GUAYOS. CASO: Proyecto e Inversiones Gramenca C.A**, presentado por la ciudadana Arcadis Consuelo Castillo Díaz, titular de la cédula de identidad N° V.-17.796.035, PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGÍSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL, ESTIMAMOS QUE EL MISMO REÚNE LOS REQUISITOS PARA SER CONSIDERADO COMO **APROBADO.**

Nombre	Apellido	C.I.	Firma
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Valencia, Junio de 2017

DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía espiritual para lograr materializar esta meta.

A mis sobrinos Victoria Alejandra e Ignacio Arístides.

A mis hermanos y colegas Julisa, Julio Humberto y Fernando.

Muy especialmente a mis padres Isabel y Julio.

A ti Oswaldo López mi more.

Arcadis Castillo

AGRADECIMIENTOS

A Dios por ser mi fuerza motora de perseverancia.

A mi tutor Roger Uzcátegui por ser mi guía y mentor a lo largo de toda la investigación, por cada minuto dedicado de apoyo sincero e invaluable para llevar a cabo la culminación de esta meta. Muchísimas Gracias!!!

A mi compañero y esposo de vida Oswaldo López por su impulso y palabras de enseñanzas en hacer cumplir las metas que nos proponemos. Te Amo 0/0.

A Julio Castillo e Isabel Díaz mis padres por cada una de sus palabras de que con amor y dedicación alcanzamos todos nuestros objetivos, ejemplos de perseverancia. Los Amo infinitamente.

La lista es larga para agradecer a cada una de las personas que forman parte de esta meta, es como una mezcla de conocimientos, apoyo e ideas... que se solidificaron en una sola aleación (mi tesis). Muy especialmente daré mis Gracias a: Mi gorda bella y querida Irismar, mis compañeros de maestría y ahora amigos MariaG, David Bayen y Mige.

Arcadis Castillo

ÍNDICE GENERAL

ACTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO.....	pp. ii
AVAL DEL TUTOR.....	iv
AUTORIZACIÓN DEL TUTOR.....	v
VEREDICTO.....	vii
DEDICATORIA.....	viii
AGRADECIMIENTOS.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE CUADRO.....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICO.....	xviii
RESUMEN.....	xx
ABSTRACT.....	xxi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	12
Justificación.....	12
Alcance.....	15
Limitación.....	16
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación.....	17
Bases Teóricas.....	21
Bases legales.....	56
Operacionalización de las Variables.....	61

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación.....	64
Diseño de la Investigación.....	64
Unidad de Investigación	66
Población.....	66
Muestra.....	67
Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	68
Observación.....	68
Encuesta.....	68
Validez del Instrumento.....	70
Confiabilidad.....	70
Hoja de recolección de datos.....	71
Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....	72
Fases de la Investigación.....	73

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Diagnóstico de la situación actual en la gestión supervisora.....	75
Encuesta Función del Supervisor.....	81
Encuesta Estilo de Liderazgo.....	140
Fallas Encontradas en la Gestión del Supervisor.....	155
Definición de mejoras.....	159

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	166
Recomendaciones.....	168

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referencias Bibliográficas.....	171
---------------------------------	-----

ANEXOS

Anexo A (Cuestionario aplicado a los Supervisores dimensión función del supervisor).....	176
Anexo B (Cuestionario aplicado a los Colaboradores dimensión función del supervisor).....	182
Anexo C (Cuestionario aplicado a los Supervisores dimensión estilo de liderazgo).....	189
Anexo D (Cuestionario aplicado a los Colaboradores dimensión estilo de liderazgo).....	196
Anexo E (Validación cuestionario aplicado a los Colaboradores dimensión función del supervisor).....	204
Anexo F (Validación cuestionario aplicado a los Colaboradores dimensión función del supervisor).....	210
Anexo G (Validación cuestionario aplicado a los Supervisores dimensión estilo de liderazgo).....	216
Anexo H (Validación cuestionario aplicado a los Colaboradores dimensión estilo de liderazgo).....	218
Anexo I (Alfa de Cronbach, cuestionario aplicado a los Colaboradores)....	220
Anexo J (Alfa de Cronbach, cuestionario aplicado a los supervisores).....	221
Anexo K (Matriz de selección).....	222

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro		pp.
1	Estilos de liderazgo identificados por Rensis Likert.....	46
2	Criterio de clasificación de la situación de cada área de gestión.....	54
3	Escala indicativa de la situación de cada área de gestión.....	54
4	Operacionalización de las Variables.....	62
5	Población objeto de la investigación.....	67
6	Resumen de las conductas observadas.....	80
7	Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 1 indicador proyectar-planear.....	81
8	Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 2 indicador proyectar-planear.....	82
9	Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 3 indicador proyectar-planear.....	85
10	Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 4 indicador proyectar-planear.....	87
11	Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 4 indicador proyectar-planear.....	88

		pp.
12	Indicador planear Fortaleza vs Debilidad.....	91
13	Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 6 indicador desarrollar-organizar.....	91
14	Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 7 indicador desarrollar-organizar.....	93
15	Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 8 indicador desarrollar-organizar.....	94
16	Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 9 indicador desarrollar-organizar.....	97
17	Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 10 indicador desarrollar-organizar.....	98
18	Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 11 indicador desarrollar-organizar.....	100
19	Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 12 indicador desarrollar-organizar.....	102
20	Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 13 indicador desarrollar-organizar.....	104

		pp.
21	Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 14 indicador desarrollar-organizar.....	105
22	Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 15 indicador desarrollar-organizar.....	107
23	Indicador organizar Fortaleza vs Debilidad.....	110
24	Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 16 indicador dirigir.....	111
25	Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 17 indicador dirigir.....	113
26	Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 18 indicador dirigir.....	114
27	Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 19 indicador dirigir.....	116
28	Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 20 indicador dirigir.....	117
29	Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 21 indicador dirigir.....	119
30	Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 22 indicador dirigir.....	121
31	Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 23 indicador dirigir.....	123

pp.

32	Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 24 indicador dirigir.....	124
33	Indicador dirigir Fortaleza vs Debilidad.....	126
34	Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 25 indicador control.....	127
35	Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 26 indicador control.....	128
36	Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 27 indicador control.....	130
37	Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 28 indicador control.....	131
38	Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 29 indicador control.....	134
39	Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 30 indicador control.....	135
40	Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 31 indicador control.....	137
41	Indicador control Fortaleza vs Debilidad.....	139
42	Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores en relación al indicador Estilo de Liderazgo.....	141

pp.

43	Porcentajes de respuestas emitidas por los colaboradores en relación al indicador Estilo de Liderazgo.....	146
44	Comparación grafica del perfil de estilos de gestión bajo la perspectiva de los supervisores y colaboradores.....	150
45	Resumen de las debilidades y fortalezas encontradas en los elementos administrativos.....	153
46	Resumen de resultados de acuerdo al manual FIM Productividad.....	153
47	Clasificación de criterio del área gestión supervisora.....	154
48	Jerarquización de debilidades encontradas en la gestión del supervisor.....	155
49	Las 7 preguntas según la técnica 5W + 2H.....	157
50	Definición de mejoras con la técnica 5W + 2H.....	158
51	Modelo de registro de reuniones o charlas.....	159
52	Pasos de la actividad de Prueba de hermeticidad.....	161
53	Plan de capacitación para los supervisores.....	163
54	Plan de adiestramiento para los colaboradores.....	164

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico		pp.
1	Distribución de los porcentajes de la gestión del supervisor representado por Sub-Área.....	154
2	Ordenamiento y jerarquización de causas con el diagrama de Pareto.....	156
3	Programación de descripción de cargos.....	160
4	Modelo de programación de actividades.....	165



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**GESTIÓN SUPERVISORA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA
PLANIFICACIÓN EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO
DE GASIFICACIÓN NACIONAL EN EL
MUNICIPIO LOS GUAYOS
CASO: Proyecto e Inversiones Gramenca C.A.**

Autora: Arcadis C. Castillo D.

Tutor: Msc. Roger Uzcátegui.

Año: 2017

RESUMEN

La presente investigación se realizó con la finalidad de definir mejoras que logren fortalecer la gestión del supervisor en el proyecto “Culminación de red doméstica y líneas internas, Petrocasas Bolívar Fuerte, Municipio los Guayos, Edo. Carabobo”. La población estuvo representada por veinte (20) colaboradores y cinco (5) supervisores, con una población total de veinticinco (25) trabajadores. Para la realización de la investigación fue necesario la utilización de técnicas tales como: la observación directa y la aplicación de dos (2) encuestas a supervisores y colaboradores, con escalamiento Likert. La validación se realizó a través del juicio de expertos y la confiabilidad se calculó por medio del coeficiente Alfa de Cronbach. El análisis de los datos de la gestión del supervisor se realizó mediante un análisis de estadística descriptiva, con el paquete estadístico (SPSS); así como también la aplicación y adaptación de la metodología del manual FIM Productividad; la utilización de la herramienta diagrama de Pareto para determinar las fallas y para definir las mejoras se aplicó la técnica 5W + 2H. Concluyendo que las áreas más críticas son planear, organizar y dirigir encontrándose en una clasificación deficiente. Con una debilidad bastante marcada al momento de comunicarse y priorizar actividades, por lo que se definieron mejoras para una comunicación asertiva, un plan de capacitación y adiestramiento así como un plan de programación de actividades.

Palabra clave: Gestión, Supervisión, Planificación.



**UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF ENGINEERING
GRADUATE MANAGEMENT
MASTER OF INDUSTRIAL ENGINEERING**



**SUPERVISORY MANAGEMENT FOR THE COMPLIANCE OF THE
PLANNING IN THE PROJECTS EXECUTION NATIONAL GASIFICATION
IN THE MUNICIPAL THE GUAYOS
CASE: Proyecto e Inversiones Gramenca C.A.**

**Author: Arcadis C. Castillo D.
Tutor: Msc. Roger Uzcátegui.
Year: 2017**

ABSTRACT

The present investigation was carried out with the purpose of defining improvements that will strengthen the supervisor's management in the project "Culmination of domestic network and internal lines, Petrocasas Bolívar Fuerte, Municipality los Guayos, Edo. Carabobo ". The population was represented by twenty (20) collaborators and five (5) supervisors, with a total population of twenty-five (25) workers. To carry out the research, it was necessary to use techniques such as: direct observation and the application of two (2) surveys to supervisors and collaborators, with Likert scaling. Validation was done through expert judgment and reliability was calculated using the Cronbach Alpha coefficient. The analysis of the data of the management of the supervisor was made through a descriptive statistics analysis, with the statistical package (SPSS); As well as the application and adaptation of the FIM Productivity manual methodology; The use of the Pareto diagram tool to determine the faults and to define the improvements the 5W + 2H technique was applied. Concluding that the most critical areas are planning, organizing and directing being in a poor classification. With a marked weakness when communicating and prioritizing activities, so improvements were defined for assertive communication, a training and training plan as well as a schedule of activities.

Key word: Management, Supervision, Planning.

INTRODUCCIÓN

Para llevar a cabo, el desarrollo exitoso de una organización, es necesario que el personal encargado pueda manejar de forma eficiente y eficaz los elementos administrativos de una organización como lo son: planear, organizar, desarrollar y controlar. Para Robbins y Decenzo (2008), una organización, independientemente de su tamaño o enfoque comparten tres (3) características en común; la primera, cada una tiene un propósito; segunda, se necesitan personas con ciertas habilidades para establecer el propósito, y tercero todas las organizaciones desarrollan una estructura sistemática que definen las diferentes funciones y limitaciones de sus miembros.

En el mismo orden de ideas, dentro de la organización cada trabajador que desempeñe actividades administrativas tiene objetivos y responsabilidades que cumplir, su gestión se encuentran asociada a los resultados que obtiene. El trabajo de supervisión, como la mayoría de las labores desempeñadas por los supervisores requiere de tres tipos de competencias: competencias técnicas, habilidades interpersonales, y valores y actitudes positivas; de la aplicación de estas tres competencias dependerá su desempeño integral como supervisor, entendiendo que cumplir con los objetivos del proyecto con base en costos sociales y/o malas relaciones humanas no puede considerarse como un adecuado desempeño del cargo que ocupa.

La supervisión de obra puede ser un factor determinante tanto para el éxito, como para el fracaso de un proyecto. Un número grande de problemas de ejecución no siempre son atribuibles a problemas de diseño, sino principalmente, al mal desempeño de la supervisión. Hoy en día, la gestión de la supervisión para el cumplimiento de la planificación en la ejecución de las obras, es un pilar muy

importante de todo negocio, actividad y sobre todo de las empresas, por cuanto sin ella, el logro de algún objetivo se haría muy complicado, costoso y en algunos casos hasta imposible, ya que se realizarían actividades innecesarias para el logro de los objetivos.

Por consiguiente, el objetivo principal de esta investigación está dirigido a analizar la gestión supervisora de la empresa Proyectos e Inversiones GRAMENCA C.A. y su incidencia en el cumplimiento de la planificación en la ejecución del proyecto de Gasificación Nacional en el Municipio los Guayos. Caso: “Culminación de red doméstica y líneas internas, Petrocasas Bolívar Fuerte, Municipio los Guayos, Edo. Carabobo.” La cual está estructurada en cinco (5) capítulos.

El Capítulo I expone el problema, donde se analiza la situación actual del proceso y se formulan los objetivos. El Capítulo II hace referencia a todas las bases teóricas y legales que son de interés en la resolución del problema. En el Capítulo III se muestra la metodología empleada para el desarrollo de la investigación, incluyendo las técnicas y herramientas para la recolección y análisis de datos, así como el tratamiento de estos.

El Capítulo IV expone, de manera clara y precisa el análisis de los resultados y la definición de mejoras oportunas que permitan minimizar sus consecuencias. Por último el Capítulo V presentan las Conclusiones y Recomendaciones, finalmente se presentan las Referencias Bibliográficas y Anexos pertinentes al tema en estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En la década de 1970, países como Arabia Saudita, Irán y Venezuela decidieron expandir su producción de hidrocarburos a tasas menores que las esperadas por sus consumidores, comenzando a usar el petróleo y el gas para abastecer a sus mercados domésticos. Cabe destacar que, dichos países en ese momento ya pertenecían a un organismo intergubernamental denominado Organización de Países Exportadores de Petróleos (OPEP), cuyo objetivo principal es, asegurar el suministro continuo y estable de crudo para los países consumidores, así como también la unificación de políticas petroleras con el fin de garantizar precios justos y estables. En América Latina, la integración gasífera tiene una larga historia de proyectos binacionales, la importancia del gas natural como recurso energético crece continuamente y es cada vez más utilizada como fuente de energía para uso doméstico, (De la Balze, 2012).

Además, el aumento de la producción y el consumo de gas natural en todo el mundo, especialmente en los países en desarrollo (China, el Sudeste Asiático y América Latina), es una característica de los mercados energéticos. Este crecimiento tiende a consolidarse a mediano y largo plazo por diversos motivos: avance tecnológico, dispersión geográfica de las reservas, menor contaminación del medio ambiente que otros combustibles fósiles, crecimiento de los mercados energéticos en los países emergentes y consideraciones de seguridad geográfica del abastecimiento, sobre todo en los países industrializados, (García, 2012).

Sin embargo, el problema principal al que se enfrentan los países de la región para una mayor utilización del gas natural es el de crear la infraestructura necesaria que permita su mejor aprovechamiento, ya que el gas requiere, adicionalmente a las etapas comunes a la explotación del petróleo, otras de planeación y operación, que permitan evaluar la competitividad del gas natural frente a otros energéticos. Esto tiene que ver con el transporte, la distribución, los combustibles a sustituir y los precios de venta del gas, tanto internos como en el mercado internacional.

Al respecto, García (2012) señala que:

Países que presentan un importante mercado de gas natural como Argentina y Venezuela se han encontrado en el último tiempo con inconvenientes en el abastecimiento interno. En estos países se prevé la realización de obras para la ampliación de la capacidad de transporte, siendo en ambos casos significativos los requerimientos de inversiones. En Argentina, para disminuir la congestión que se produce en el anillo del Gran Buenos Aires (GBA) y alimentar nuevas regiones al Noreste Argentino, se está en vías de incrementar el gas recibido desde Bolivia a través del Gasoducto del Noreste Argentino (GNEA); y en Venezuela, para cumplir los objetivos del Plan Nacional de Gasificación, previo a lo cual se deben desarrollar sus campos gasíferos (p. 39).

Cabe considerar, que en el marco de obras civiles en Venezuela desde hace más de 10 años (principios del año 2007), se viene desarrollando en varios sectores del país el proyecto de Gasificación Nacional bajo la dirección de Petróleos de Venezuela Sociedad Anónima Gasificación (PDVSA GAS), empresa responsable de cubrir con la demanda, en cuanto al combustible doméstico del mercado interno venezolano, la cual busca fortalecer y ampliar la cobertura de la red de distribución de metano con el fin de sustituir el consumo de Gas Licuado de Petróleo (GLP) y brindar mejor calidad de vida a la población, mediante el suministro de gas doméstico por tuberías internas. En base, al Informe de Gestión Anual del 2010, emitido por PDVSA.

Para ello, PDVSA GAS, debe ampliar su sistema de infraestructura bajo la contratación de pequeñas y grandes empresas que lleven a cabo la ejecución del proyecto de gasificación a nivel nacional, el mismo tiene como objetivo principal la gasificación de veintitrés (23) estados para beneficiar a tres millones doscientas sesenta mil (3.260.000) familias, mediante la instalación de cuarenta y ocho mil novecientos (48.900) km de infraestructura de redes de distribución, por lo que debido a la envergadura del proyecto, la empresa PDVSA GAS se ve en la obligación de contratar entes que ejecuten el trabajo y den avance del mismo, teniendo como fecha estimada de culminación del proyecto para el cuarto trimestre del 2016, de acuerdo al Informe de Gestión Anual (2010)

De tal manera, es de suma importancia que las empresas contratadas por PDVSA GAS, se desempeñen eficientemente cumpliendo con los lineamientos y la planificación de ejecución de dicho proyecto, aunado a factores de calidad, servicio prestado y efectividad debido a la alta competitividad entre las demás empresas contratadas. Es de hacer notar, que un proyecto es exitoso cuando se tiene una excelente gestión supervisora que influye en el desempeño laboral de los trabajadores en función de la planificación de las actividades a ejecutar, por lo tanto, resulta de suma importancia sistematizar la gestión supervisora para obtener ventajas en cuanto al cumplimiento de la planificación, (Núñez y Jáuregui, 2007).

Al respecto, Núñez y Jáuregui (2007) comentan que, es indispensable cumplir con los elementos administrativos para desempeñarse con efectividad y a su vez señala que se requiere de una supervisión efectiva, “como líder de un equipo, está más orientado a facilitar el éxito total de su unidad, que a vigilar la ejecución de las tareas” (p. 23).

En el mismo orden de ideas, Núñez y Jáuregui (2007) señalan que:

El supervisor constituye el primer nivel de mando y dirige al grueso del personal. Esta característica le da gran relevancia al puesto, significa que en una organización, más de la mitad de los empleados reportan directamente a este nivel. En otras palabras el desempeño de ese gran porcentaje de gente depende críticamente de lo que haga o deje de hacer la supervisión (p. 22).

De ahí que, el papel del supervisor, es de gran importancia para establecer prioridades para el cumplimiento de objetivos, mediante un correcto control y dirección del personal, debido a que se busca determinar a donde se pretende llegar, que debe hacerse, como, cuando y en qué orden realizar dicho trabajo. Así como, para la consecución de los objetivos y el alcance efectivo del plan de trabajo, es importante tomar en cuenta tres elementos fundamentales: la meta a conseguir, las políticas que guían o limitan la acción y secuencias de acción o programas para lograr las metas. Por ello, el objetivo de la planeación es elaborar postura fuerte en los planes de trabajo a corto, mediano y largo plazo en el cual se identifiquen las fortalezas, oportunidades que le permitan a la organización alcanzar sus metas a pesar de las fuerzas externas no predecibles.

Por otro lado, para Koontz et al. (2007) señalan que “la administración consiste en diseñar y mantener ambientes en donde los trabajadores colaboren en grupos, cumpliendo eficientemente los objetivos seleccionados, basándose en las funciones gerenciales de planeación, organización, integración de personal, dirección y control” (p. 4). es por ello que el supervisor es de vital importancia para el proceso administrativo ya que ayuda a dirigir los proyectos por la ruta más adecuada para alcanzar los objetivos.

Actualmente, para los supervisores es un verdadero reto garantizar y velar el cumplimiento de los objetivos en el tiempo previsto. Debido a que un supervisor debe tener la capacidad y autoridad suficiente para dirigir el resto de sus compañeros. De igual forma para las organizaciones, es de suma importancia contar con excelentes

supervisores que presenten cualidades y habilidades de liderazgo que motiven a sus colaboradores hacia el logro de las metas establecidas, ya que el principal motor para que esto ocurra, es tener un buen equipo de trabajo, alineado, motivado y comprometido con el éxito de la empresa. Si bien es cierto la gestión del supervisor, es una pieza fundamental para el desarrollo de cada una de las actividades que necesitan ser ejecutadas para la consecución de los objetivos, es decir, este debe tener la capacidad de planificar, dirigir, y controlar como se lleva a cabo día a día las actividades, liderando de manera eficiente a sus colaboradores.

Cabe señalar, que en cuanto a la organización Núñez y Jáuregui (2007), explican que el grupo de trabajo de dicha organización, trabajan para alcanzar un objetivo en común, pero para ello requieren de determinados elementos para su funcionamiento, como planeación, organización, dirección, motivación, capacitación, control y solución de problemas, siendo todos estos aspectos indispensables para desempeñarse con efectividad. Por lo que, difícilmente una organización alcanzaría sus propósitos sin una supervisión que asegure cada uno de estos elementos. Así como también, el tiempo que dediquen los administradores, gerentes o supervisores a la planeación, organización, dirección y control, es vital para el éxito del proyecto.

En este sentido, la función del líder o supervisor constituye un eslabón vital para la consecución de los objetivos dentro de una organización; debido a que este debe ser capaz de influir en los demás para poder conseguir los objetivos y satisfacer las necesidades de la empresa, buscando desarrollar el mayor potencial de sus trabajadores. A pesar de esto, un supervisor debe tener ciertas cualidades afectivas, de manera que los resultados puedan ser alcanzados sin necesidad de imposiciones, en un agradable clima organizacional.

Asimismo, en una empresa el talento humano es de suma importancia, ya este será quien creará y construirá la obra a suministrar al cliente, por otro lado al tener

una buena coordinación y comunicación entre el personal técnico y el personal obrero por parte del supervisor, se crea un clima laboral beneficioso que repercute en el éxito de la empresa, es decir, cuando el ambiente laboral es favorable los trabajadores tendrán un cumplimiento eficiente y eficaz de la planificación y ejecución de las actividades, esto conllevando así al desarrollo del proyecto.

Es importante señalar, que en el caso particular de la investigación la empresa GRAMENCA C.A., inicia sus actividades en el 2014, formando parte del proyecto de Gasificación Nacional (bajo las directrices de PDVSA GAS) para ser ejecutado en el Municipio Los Guayos, estado Carabobo, en un período estimado de diez (10) meses; con la realización de este proyecto serán beneficiadas unas setecientas quince (715) viviendas a través del suministro de gas directo por tubería, por lo que para ello se requiere de un grupo de profesionales que controle la obra y certifique la calidad de ejecución del proyecto, a través de la supervisión, la planificación, la organización, el control y revisión de los recursos y materiales con el fin de cumplir en el tiempo previsto.

Con ese propósito, basados en los objetivos macro de PDVSA GAS, GRAMENCA C.A., realizó la planificación de sus objetivos para el cumplimiento efectivo del cien por ciento (100%) de las actividades; de acuerdo a las consideraciones y especificaciones establecidas por PDVSA GAS, la cual exige a la empresa contratista la planificación semanal de todas las actividades más importantes desde el inicio del proyecto hasta la fecha estipulada para la culminación del mismo, esto con el fin de medir el rendimiento del proyecto a través del cumplimiento de los objetivos establecidos por la misma contratista; por lo que de acuerdo a la información física de las tablas que se cargan semana a semana por el planificador del proyecto se tiene a la fecha (febrero 2017) un avance físico del treinta y nueve coma cuatro por ciento (39,4%) con una desviación del sesenta coma seis por ciento (60,6%) tomando como base lo que se tenía planificado.

Adicionalmente, de acuerdo a los reportes realizados por los inspectores de calidad, se tienen no conformidades tales como: mal acabado de pinturas, mal instalación de válvulas y tuberías, falta de hermeticidad en la tuberías entre otros, evidenciando que la corrección de dichas fallas, se pueden tardar hasta dos meses, las cuales podrían ser corregidas hasta en menos de una semana, si llevara un debido control y supervisión al jefe de cuadrilla por parte del supervisor inmediato (Ingeniero Residente de la Obra) el cual debe velar por el cumplimiento de procedimientos, planificación y normas establecidas en cuanto a la instalación de las tubería internas de Acero Galvanizado (AG) o tubería de Polietileno de Alta Densidad (PEAD) y a su vez que realicen las respectivas correcciones de trabajo que indican los inspectores, en la cual, si no se lleva a cabo como debe ser el departamento de calidad no da su aprobación para la liberación de las casas, trayendo como consecuencia retrasos que inciden directamente en la consecución de los objetivos planteados, es decir en el cumplimiento de la planificación del proyecto.

Es de hacer notar que, el supervisor recibe de forma detallada las actividades semanales que se deben ejecutar en el campo, tales como corrección de no conformidades, pruebas de hermeticidad, prueba neumática, instalación o desmantelamiento de tubería de AG, instalación de tubería PEAD, entre otras actividades, de modo tal que se evalúe lo planificado en función de los materiales y recursos diarios, para la organización y control de trabajo.

Es importante acotar que, a la fecha se han beneficiados solo doscientas ochenta y seis (286) familias y a la fecha febrero 2017 deberían ir beneficiadas seiscientas quince (615) familias que se tienen estipuladas de acuerdo a la planificación en el mes (es decir, se tiene un déficit de 329 familias que a la fecha no han sido beneficiadas), cabe señalar que el proyecto debería culminar en el mes de Marzo del 2017 según lo planificado con las setecientas quince (715) familias beneficiadas, lo que indica que no se está cumpliendo con los objetivos y lo planificado, por tal

motivo es necesario supervisar las actividades realizadas por los integrantes del equipo de trabajo, y así evitar una falta de coordinación antes de ejecutar las tareas en la distribución del trabajo, la disposición de materiales, equipos y herramientas, es decir logística en general, que llevan al incumplimiento de los objetivos.

De acuerdo, a lo anteriormente planteado se generan diversas fallas, que conlleva a una desviación entre lo planificado y lo ejecutado, por lo cual es necesario hacer una revisión de lo que ocurre, es decir, de por qué no se está cumpliendo con la planificación inicial y cuáles serán las acciones a tomar para cumplir con lo que se planificó, y a su vez minimizar los gastos asociados que generan el incumplimiento de las actividades.

Cabe destacar, que debido a la situación inflacionaria que vive Venezuela actualmente para la empresa GRAMENCA C.A. los costos asociados en cuanto a materiales, equipos y mano de obra calificada inciden significativamente en la factibilidad actual del proyecto, puesto que el costo pudiese estar por encima de lo que inicialmente se valuó, si este no se culmina en el tiempo previsto, generaría pérdidas financieras para la empresa, así como también el desarrollo de nuevos proyectos y futuros contratos, es decir, PDVSA GAS podría no renovarle los contratos para otras zonas que actualmente no han iniciado y que están contempladas en el plan de gasificación nacional, por lo que conlleva a la pérdida de futuros proyectos, que generaría un mayor ingreso a la empresa, esto en el caso de no dar cumplimiento y avance oportuno del mismo.

Por tanto, la investigación se centra en analizar las debilidades internas presentes en la empresa contratada en cuanto a la supervisión del personal, control monitoreo de las actividades y cuál es su incidencia en la planificación de la obra, ya que se encuentra actualmente en un treinta y nueve como cuatro (39,4%) de avance real; siendo importante analizar el por qué no se lleva el ochenta y seis como seis

(86,6%) de avance de la obra de acuerdo a lo planificado en la tablas, representando las seiscientas quince (615) familias beneficiadas, así como también la evaluación del rol del supervisor, sus responsabilidades y cómo lograr de forma efectiva la culminación del proyecto en el tiempo previsto. Teniendo un impacto económico de ejecución a la fecha del quinientos (500%) más de lo que se tenía planificado de acuerdo a lo valuado en las partidas, considerando todas las prórrogas del proyecto y aumentos de salarios de la mano de obra y personal calificado, así como también el costo de los materiales consumibles necesarios para llevar a cabo la obra.

Formulación del Problema

Es por ello que, surgen las siguientes interrogantes: ¿Cómo es la gestión del supervisor en cuanto al cumplimiento de la planificación del proyecto?, ¿Cuáles serán los elementos que intervienen e inciden en la gestión del supervisor para el cumplimiento de la planificación del proyecto? y ¿Qué mejoras serán las indicadas para una buena gestión supervisora y lograr cumplir con la planificación y ejecución del proyecto?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la gestión supervisora de la empresa Proyectos e Inversiones GRAMENCA C.A. y su incidencia en el cumplimiento de la planificación en la ejecución del proyecto de Gasificación Nacional en el Municipio los Guayos. Caso: “Culminación de red doméstica y líneas internas, Petrocasas Bolívar Fuerte, Municipio los Guayos, Edo. Carabobo.”

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual de la gestión del supervisor en la empresa Proyectos e Inversiones GRAMENCA C.A. en la ejecución del proyecto “Culminación de red doméstica y líneas internas, Petrocasas Bolívar Fuerte, Municipio los Guayos, Edo. Carabobo.”

Relacionar las fallas encontradas en la gestión supervisora en la empresa Proyectos e Inversiones GRAMENCA C.A., con las fallas en la ejecución del proyecto “Culminación de red doméstica y líneas internas, Petrocasas Bolívar Fuerte, Municipio los Guayos, Edo. Carabobo.”

Definir mejoras de gestión del supervisor para el cumplimiento de la planificación del proyecto “Culminación de red doméstica y líneas internas, Petrocasas Bolívar Fuerte, Municipio los Guayos, Edo. Carabobo.”

Justificación de la Investigación

Toda compañía se constituye de grupos de personas que interactúan entre sí, para alcanzar un objetivo común, llevándose a cabo a través de determinados elementos fundamentales de la administración como: planeación, organización, dirección, motivación, capacitación y control. Cada uno de estos aspectos son imprescindibles para un trabajo efectivo y el desarrollo de las metas planteadas, pero para ello se requiere de un guía, es decir, un supervisor que lidere y lleve al equipo a lograr los objetivos planteados. Es importante destacar que, cada día adquiere mayor importancia la gestión de un supervisor o gerente, ya que éste constituye un elemento clave entre los objetivos estratégicos, la cultura organizacional, las actitudes y las capacidades de quienes supervisan.

Adicionalmente, para Van Den Berghe (2012), en su investigación comenta que:

La responsabilidad de un gerente no es manipular a los empleados, sino por el contrario reconocer lo que los motiva y contribuir a la realización de actividades que ayuden a cumplir con la misión y metas de una empresa, de algún departamento o de alguna área organizada dentro de la misma (pp. 6 y 7).

En el mismo orden de ideas, actualmente un supervisor efectivo necesita conocimientos y habilidades relevantes así como ciertas cualidades personales que no solo los doten de coherencia técnica, sino también afectiva, de forma tal que los resultados puedan ser alcanzados sin necesidad de imposiciones, en un ambiente laboral caracterizado por la responsabilidad, la honestidad y el espíritu de equipo.

Es por ello que, la investigación tiene como finalidad conocer cómo se lleva a cabo la gestión supervisora en la empresa GRAMENCA C.A. con el fin de presentar mejoras que contribuyan al logro de los objetivos establecidos en la planificación, identificar que elementos de la administración del personal están incidiendo en el cumplimiento, es decir, corroborar a través de los datos recolectados, si se están cumpliendo con los objetivos planteados y de qué forma se ejecutan las actividades para lograr la consecución de los mismos, además de analizar la manera en que logran un equilibrio entre las necesidades de la organización de alcanzar las metas y cumplir con el tiempo previsto de entrega de familias a beneficiar, resaltando que el objetivo primordial de la organización es cumplir con el tiempo estimado en cuanto al suministro de gas directo a sus cocinas, recordando que deben ser ejecutados bajo los lineamientos establecidos en calidad y construcción por PDVSA GAS.

Así mismo, con dicha investigación se busca minimizar la desviación existente en la entrega de familias beneficiadas, de acuerdo a lo que se tiene planificado para culminar el proyecto; mediante el planteamiento de mejoras que logren fortalecer la

gestión del supervisor y a su vez impulse a los trabajadores en lograr un objetivo común, dentro de un mejor clima organizacional.

En atención a la problemática expuesta, la investigación servirá de modelo a futuros proyectos en lograr una efectiva gestión supervisora, que ayudará a la gerencia a tomar las debidas medidas necesarias que contribuirán al desarrollo exitoso del proyecto y otros. En el mismo orden de ideas, la investigación pretende proporcionarle al nivel gerencial de la empresa GRAMENCA C.A. un diagnóstico de su gestión en función de los supervisores en la planificación, organización, dirección y control, a fin de que se tomen las correcciones pertinentes derivadas del mismo y que estas contribuyan a generar mayor eficiencia y eficacia en su proceso gerencial, en pro al alcance de una mejor productividad que conduzca a la rentabilidad y el cumplimiento de los objetivos en el tiempo requerido.

Por otra parte, el estudio podrá generar beneficio económico para GRAMENCA C.A. ya que una vez se haya concluido la obra en el tiempo previsto, se minimizaría la utilización de los recursos en general. A su vez, PDVSA GAS consideraría una nueva contratación tomando en cuenta el desempeño y rendimiento laboral con respecto a las metas establecidas, para nuevos proyectos que generarían un incremento en las ganancias de GRAMENCA C.A.

Además, contribuirá con el desarrollo profesional y personal de los trabajadores pertenecientes a la empresa, mediante los planes de mejora y capacitaciones necesarias a lo largo de todas las actividades relacionadas con la ingeniería, procura y construcción que fortalecerán sus actuaciones para la consecución de los objetivos. Es importante señalar que, al lograr ser contratados nuevamente por PDVSA GAS, la empresa GRAMENCA C.A. generará empleos directos e indirectos, con el fin de satisfacer la demanda del servicio.

Cabe destacar que, el estudio de ésta investigación, permitirá dar respuestas de mejoras al desarrollo de la gestión del supervisor e incidir en un aumento en el rendimiento de sus colaboradores, por lo cual esto será una cadena de mejoras que indirectamente lograra mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio Los Guayos del Estado Carabobo; una vez la empresa tome las medidas al respecto, el rendimiento del equipo de trabajo se vería influenciado por las mejoras establecidas en la función del supervisor, por lo que el tiempo en sustituir las bombonas GLP por el suministro de gas directo por tuberías internas, sería menor. Satisfaciendo la demanda actual del servicio por un menor precio y minimizando la escasez del mismo, donde en algunos casos ha conllevado a que el producto (Bombonas GLP) llegue a las casas por un precio por encima del estipulado. Así mismo, dicho trabajo minimizaría el fenómeno actual que está viviendo el país de escasez de bombonas GLP.

En el aspecto metodológico, la investigación tiene relevancia importante porque permitirá conocer la situación actual de los procesos de supervisión de la empresa GRAMENCA C.A., en cuanto a eficiencia y eficacia de las funciones, determinar debilidades para corregirlas, al mismo tiempo que ayudará en el mejoramiento continuo, la productividad, la calidad, el control permanente y mejor distribución de los recursos disponibles, utilizando manuales como instrumento administrativo de apoyo a los procesos. Esto a su vez servirá de referencia y base a futuros estudios que se realicen en la empresa, concernientes a las áreas supervisoras, gerenciales o dirigidas a cualquier otro departamento de la empresa. A su vez dicho trabajo servirá también de aporte para futuros trabajos relacionados con la problemática planteada.

Alcance

El estudio a realizar contempla definir mejoras para el desarrollo de la gestión del supervisor, quedando bajo la responsabilidad de la empresa la implementación de

las mismas. Por otra parte, la empresa GRAMENCA C.A., posee actualmente tres (3) obras en ejecución a nivel nacional, sin embargo; esta investigación se llevará a cabo en las instalaciones de la obra proyecto “Culminación de red doméstica y líneas internas, Petrocasas Bolívar Fuerte, Municipio los Guayos, Edo. Carabobo.”, correspondiente al Proyecto de Gasificación Nacional, el cual se encuentra ubicado en los Guayos del sector 3 y 4, Avenida principal del sector 5, 6 y 7, Edificio Madre María de San José y Bejuma.

Limitación

La presente investigación presentó cierta limitante en cuanto al tiempo de recolección de datos e información, debido a que depende de la colaboración y el tiempo disponible de sus colaboradores y supervisores de la empresa GRAMENCA C.A., al momento de llevarse a cabo la aplicación de las encuestas, siendo la principal fuente en el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el siguiente apartado se presentará el marco teórico que según Balestrini (2002) es "el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio" (p. 91). De ahí que, se hace mención a las diferentes teorías y bases legales que sustentan el problema en estudio.

Antecedentes de la Investigación

Para llegar a cabo la investigación, en cuanto a la gestión supervisora y su incidencia en la planificación son diversas y extensas las investigaciones que han sido consultadas para lograr sustentar la misma. Para Arias (2006) “los antecedentes reflejan el avance y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplos para futuras investigaciones” (p. 106). En este sentido, los antecedentes que se mencionan a continuación pertenecen a un grupo de investigaciones que sirven de fundamento teórico y guía de gran utilidad a lo largo del desarrollo del trabajo investigativo.

En cuanto a las destrezas que un jefe o un líder deberían tener para gerenciar Arango y González (2012), desarrollaron una investigación titulada “Habilidades Gerenciales del Líder en las Medianas Empresas de la Región Caribe- Colombia”, los autores en su trabajo investigativo tienen como objetivo caracterizar las habilidades gerenciales con que cuenta los líderes de las medianas empresas de la Región Caribe

Colombiana y la forma en que estas contribuyen para ejercer sus tareas y el impacto sobre una gestión competitiva. El estudio fue de tipo exploratorio-descriptivo, donde diseñaron un instrumento de dieciocho (18) preguntas para medir las habilidades gerenciales de los líderes. Donde concluyeron que los líderes, tienen un perfil de liderazgo relacional y se comportan como líderes reactivos, muy ocupados y con un alto nivel de estrés.

De acuerdo al trabajo de Arango y González, su aporte principal radica en el hecho de que permitirá tener una orientación más clara en la forma en que lograron correlacionar las variables, las bases teóricas y el instrumento utilizado en el desarrollo de la metodología, donde se determinó cuáles eran las características de las habilidades presente de los gerentes, es decir, sus formas de conducta, relación y comportamiento con sus trabajadores, variables que nos darán una idea clara de cómo abordar la situación actual en cuanto al supervisor.

Por otro lado, las estrategias gerenciales que se lleven a cabo de alguna manera marcan las directrices del proyecto para ver alcanzados los objetivos planeados, Velázquez (2011), en su investigación titulada “Diseño de un Programa de Estrategias Gerenciales para la Planificación de los Proyectos en la Superintendencia de Proyectos CVG Alucasa”, tuvo como finalidad mejorar la metodología actual utilizada en la empresa, ya que existen proyectos que se pierden en distintas fases, debido a la inadecuada planificación seguida. Dicho trabajo fue una investigación proyectiva de campo, donde se recopiló información mediante el cuestionario para determinar las causas que originan los problemas en la planificación. Concluyendo que la metodología usada no presenta un proceso explícito a ser seguido, dejando al criterio del responsable del proyecto, es decir, que éste use los aspectos que considere necesario para la planificación, siendo uno de los problemas que surge ya que no están siendo tomados en cuenta, reflejándose en proyectos que no alcanzan los objetivos planteados. Siendo de gran aporte a la investigación porque permitirá tener

otro punto de vista sobre lo que ocurre actualmente con la planificación del proyecto, del mismo modo muestra desde otra perspectiva el abordaje del problema e indagar hasta conseguir las posibles mejoras del mismo.

Mientras que, en la Revista de Trabajo Social y Acción Social, comentan que la supervisión es entendida como meta- trabajo, es decir, se situá en la interfaz entre la formación, el apoyo y el cuidado profesional, según la publicación de Puig Cruells (2011), en su trabajo titulado “Trabajo Social y Supervisión: un encuentro necesario para el desarrollo de las competencias profesionales”. En el artículo, se recorren los orígenes de la supervisión, revisando sus objetivos, modalidades y sus implicaciones. Aquí se define un proceso de supervisión teniendo en cuenta sus límites y posibilidades, mostrando el tipo de destrezas que pueden ser desarrolladas por los profesionales, con el fin de atender con calidad a las personas y afrontar el mundo laboral y organizacional de manera motivada. Agregando que en la supervisión es necesario desarrollar habilidades y competencia con el fin de mejorar los resultados y lograr una mayor eficacia.

Por lo anteriormente expuesto, por Puig Cruells el aporte que suministra la presente investigación, se basa principalmente en los parámetros que debe tener un supervisor en lo que se refiere a habilidades, actitudes y competencias necesarias para llevar a la organización a obtener resultados positivos, mediante el buen manejo para con sus colaboradores que conlleven a su eficacia profesional. Siendo de suma importancia en el desarrollo de la investigación, debido a que permite identificar entre el ser y el deber ser del trabajo del supervisor para lograr que sus trabajadores lo lleven a la consecución de sus objetivos y metas establecidas.

Mientras que, en materia de gestión del trabajo diario o de rutina propuesta por Falconi, Camargo en el 2011, desarrolló una investigación titulada “Plan de Gestión Diaria para Mejorar la Productividad en el Departamento de Ventas de una Empresa

de Cosméticos”. Desarrollándose el mismo en la fase de planificación con el análisis de las cuatro (4) fases del ciclo PDCA: Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Para ello se siguió una metodología cuyo tipo de investigación fue de campo. En dicho estudio se reflejó que los Gerentes de zonas no poseen una planificación adecuada incidiendo en la productividad y desempeño de su trabajo. Y concluye que con la aplicación de un plan de trabajo diario, podrán tener resultados de su gestión y poder atacar cualquier anomalía que se le presente en tiempo real.

El aporte de Camargo para la presente investigación, consiste en la identificación de algunos parámetros por el cual concluye que no poseen una planificación adecuada que para efectos de la investigación influye en su productividad y su desempeño laboral, así mismo la recomendación para con los gerentes de llevar un plan de trabajo diario para aumentar la productividad y desempeño laboral. De modo que, considerando los objetivos de la investigación a estudiar, es necesario identificar en primer lugar por qué se manifiesta un incumplimiento en la planificación del proyecto que conlleva a una desviación entre lo que se planifico y lo que realmente se ejecutó siendo de suma importancia para el abordaje de la presente investigación.

Otro aporte destacable, sobre el grado de supervisión, publicado en Ingeniare-Revista Chilena de Ingeniería por la Universidad de Tarapaca, Chile., es el de Cuadra y Veloso (2010), donde desarrollaron una investigación titulada “Grado de Supervisión como Variable Moderadora entre Liderazgo y Satisfacción, Motivación y Clima Organizacional” El objetivo de la investigación fue mostrar el impacto del grado de supervisión como variable moderadora de la relación entre liderazgo, motivación, satisfacción y clima laboral, donde utilizaron un diseño expost-facto planteándose tres (3) hipótesis: si el Grado de Supervisión ejercerá una influencia moderadora en la relación que se da entre liderazgo general y (satisfacción laboral / la motivación laboral / el clima organizacional), para llevar a cabo el estudio el grado de

supervisión se conceptualizo como un constructo con dos polos, estrecho y lejano, considerando el impacto que tiene el líder sobre sus colaboradores debería variar en función del tiempo y la influencia que tiene el jefe sobre el trabajo. Concluyendo que el impacto del liderazgo sobre las variables como la motivación, satisfacción y clima laboral está fuertemente mediada por el grado de supervisión, es decir, que tan comprometido se encuentre el supervisor para sus colaboradores y la organización.

El aporte de Cuadra y Veloso, para la presente investigación radica en el hecho de indagar para lograr el abordaje del trabajo del supervisor, relacionando de alguna manera la influencia del liderazgo con el estilo del supervisor de como este lleva su trabajo para la consecución de los objetivos de la organización, a través de sus colaboradores. Así mismo, la influencia que tiene el supervisor para manejar variables como motivación y clima laboral.

Bases Teóricas

A continuación se presentan diferentes teorías y conceptos que servirán de apoyo y referencia en el análisis de la gestión supervisora en cuanto al cumplimiento de la planificación dentro de una empresa de construcción, en este caso Proyectos e Inversiones Gramenca C.A., en la cual se contemplan aspectos tales como: función del supervisor, gestión administrativa, elementos de la administración, liderazgo, gestión de proyectos.

Supervisión

Ramírez (2005) señala sobre el concepto de supervisión que:

Es una actividad o conjunto de actividades que desarrolla una persona al supervisar y/o dirigir el trabajo de un grupo de personas, con el fin de

lograr de ellas su máxima eficacia y satisfacción mutua. Es decir, se trata de un proceso sistemático de control, seguimiento, evaluación, orientación, asesoramiento y formación; de carácter administrativo y educativo; que lleva a cabo una persona en relación con otras, sobre las cuales tiene una cierta autoridad dentro de la organización; a fin de lograr la mejora del rendimiento del personal, aumentar su competencia y asegurar la calidad de los servicios (p. 2).

La supervisión en términos generales no es más que una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental hacer posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores.

Aunado a lo anterior, Ramírez (2005) comenta que:

Supervisar es ejercer la inspección o vigilancia sobre una tarea o labor. Ateniéndonos a la significación que se deriva de la estructura verbal de la palabra, supervisar significa “mirar desde arriba”, “mirar desde lo alto” (del latín súper, “sobre”). Es decir, supervisar hace referencia al acto de observar o estudiar algo con una visión global y a una cierta distancia (p. 2).

Esto quiere decir, que supervisar consiste en controlar, vigilar y dirigir a grupo de personas entre las diferentes actividades que les sean asignadas, con el fin de lograr los objetivos organizacionales evaluando continuamente y progresivamente que se cumplan con las metas establecidas.

En el mismo orden de ideas, Chiavenato (2009) señala que: “Supervisar son procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar los resultados” (p. 15). Es decir, consiste en dirigir la realización de cada una

de las tareas asignadas a los colaboradores, verificando a su vez que se esté ejecutando de la forma correcta.

Por lo que, atendiendo a lo expuesto anteriormente por Ramírez y Chiavenato, supervisar a las personas no es más que evaluar y controlar en conjunto como mantener un buen nivel de desempeño verificando que se estén logrando los resultados, mediante el apoyo permanente del supervisor para con sus colaboradores.

Mientras que Robbins (2008), señala que existe un cambio de expectativas sobre los supervisores, es decir:

Si hace setenta años hubiera preguntado a un grupo de altos ejecutivos cuál pensaban que era el trabajo de un supervisor, habría obtenido una respuesta generalizada. Lo habrían descrito como un hombre que toma decisiones de forma contundente, que dice a sus empleados lo que deben hacer, que los vigila de cerca para asegurarse que hagan lo que dijo, que los disciplina cuando rompen las reglas y que despide a quienes “no dan el ancho”. Los supervisores eran los jefes en “el piso de operaciones” y su trabajo era mantener a los empleados en línea y hacer que realizaran el trabajo. Si hoy hiciera la misma pregunta a un grupo de altos ejecutivos, encontraría que muy pocos sostienen aún la perspectiva de supervisor como jefe. Pero también escucharía a los ejecutivos describir al supervisor de hoy con términos como instructor, consejero, mentor, facilitador o entrenador (p. 9).

Supervisión de Obras

Según Romero y Echeverría (s. f.), “es la actividad que se hace con el objeto de asegurar que los trabajos sean ejecutados conforme al proyecto realizado, sin que se alteren los criterios que privaron en su concepción” (p. 11). Donde el supervisor coordina, controla y vigila la correcta ejecución de la obra, así mismo ayuda al inspector y al residente en la interpretación del proyecto tal como fue concebido, verifica el plan de obra y realiza las recomendaciones necesarias con el fin de que se cumpla lo previsto dentro del presupuesto y tiempo de ejecución.

Gestión

La gestión según Vilcarromero (s.f.),

Es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. Asimismo en la gestión es muy importante la acción, porque es la expresión de interés capaz de influir en una situación dada (p. 14).

Básicamente, la gestión engloba un conjunto de responsabilidades que se deben tomar en cuenta para lograr a alcanzar los objetivos establecidos, de igual forma es el acto de llevar a cabo asignaciones con el fin de hacer posible la realización de cualquier actividad o función administrativa. Es importante acotar que según el diccionario de la Real Academia Española (2010), da como dos primeras acepciones: acción y efecto de gestionar y acción y efecto de administrar. Este relaciona a la gestión como administrar.

Ahora bien, teniendo en cuenta el concepto de supervisión y el de gestión, se define la gestión del supervisor, como administrador de un grupo de trabajadores, siendo su principal función influir sobre ellos para que logren las metas establecidas por la organización, manteniendo un buen desempeño laboral.

En el mismo orden de ideas, actualmente, los supervisores además de llevar a cabo sus funciones básicas, deben a su vez motivar al trabajador en la consecución de los objetivos de la organización, verificar que la realización de sus actividades se esté lleven a cabo bajo un clima laboral favorable que permitan el cumplimiento de las metas.

Funciones de la supervisión administrativa

En base a los autores Pérez et. al (2015) la supervisión administrativa:

Se da siempre en el marco de una organización con el objetivo prioritario de que se cumplan los objetivos de dicha organización, estando contemplada normalmente en el organigrama de dicha organización por lo que el supervisor tiene un puesto concreto en el centro o en el lugar de trabajo donde se aplica (p. 5).

Se refiere a que cada trabajador que desempeñe actividades administrativas tiene objetivos y responsabilidades que cumplir de acuerdo a la escala organizativa a la cual represente. Su función como supervisor y desempeño debe estar dentro del marco administrativo de la organización, con el fin de lograr lo que se ha establecido.

De lo anterior, es importante resaltar algunas de las funciones que lleva a cabo el supervisor dentro de una organización como:

-Selección y contratación del trabajador: Se refiere a que el supervisor debe estar en capacidad de seleccionar el perfil del trabajador para llevar a cabo las diferentes actividades.

-Colocación del trabajador en un puesto de trabajo correcto: A través de las habilidades y capacidades del trabajador el supervisor dará lugar al puesto de trabajo correcto para este.

-Planificación del trabajo: Dentro de una de las funciones básicas y primordiales el supervisor elabora la planificación diaria del trabajo que se debe llevar a cabo.

-Distribución del trabajo: El supervisor, en base a las tareas que se deben ejecutar durante la jornada laboral, debe estar en la capacidad distribuir cada una de las actividades de acuerdo a las habilidades de sus colaboradores.

-Delegación del trabajo: El supervisor, debe reducir su carga de trabajo asignando responsabilidades a sus colaboradores, con el fin de maximizar el cumplimiento de los objetivos.

-Dirigir, revisar y evaluar el trabajo: Se basa en la retroalimentación constante del proceso productivo, es decir, el supervisor debe asegurar que el esfuerzo de sus colaboradores se oriente en la consecución de los objetivos.

-Coordinación: Se refiere a que el supervisor, debe estar en la capacidad de coordinar los recursos necesarios para la realización de las actividades.

-Distribución de la información: Se basa en que el supervisor debe saber comunicarse.

-Introducción de cambios y nuevas ideas: El supervisor deber ser capaz de respetar las ideas y pensamientos individuales de sus colaboradores, así como también responsable de algún cambio necesario realizado durante la jornada de trabajo.

-Disminución de tensiones: El supervisor debe conservar la calma en situaciones de presión y ser un motivador para sus colaboradores.

Función del supervisor

Cada una de las funciones que señala Pérez et al. (2015), se puede resumir en

cinco (5) funciones básicas que para el autor son las siguientes: proyectar, dirigir, controlar, establecer objetivos de desempeño, resolver, motivar y planear.

Proyectar: Siendo la base fundamental dentro las funciones del supervisor, para Pérez et. al (2015), en esta se debe programar o planificar el trabajo del día, establecer la prioridad y el orden, tomando en cuenta los recursos y el tiempo para hacerlo, de igual forma el grado de efectividad de sus colaboradores, así como la forma de desarrollar dicho trabajo dentro de su departamento.

Según la Real Academia Española (2010) la palabra proyectar consiste en “idear, trazar o proponer el plan y los medios para la ejecución de algo”. Es decir, en si consiste en tener una idea clara del trabajo que se debe ejecutar y las herramientas necesarias para cumplir con el objetivo final, siendo necesario la proyección de cada una de las actividades y/o plan de trabajo atendiendo a cualquier eventualidad que pueda ocurrir durante su ejecución.

En resumen, en base a los conceptos anteriores, proyectar, nos es más que proponer un plan de trabajo, tomando en cuenta los medios, los recursos, el tiempo necesario para llevarlo a cabo y así como también la prioridad para la ejecución de cada una de las actividades, siendo necesario para ello tomar en cuenta las habilidades y destrezas de cada uno de sus colaboradores en las tareas que les sean asignadas ya sean por individual o grupal.

Dirigir: Esta función para Pérez et. al (2015):

Comprende la delegación de autoridad y la toma de decisiones, lo que implica que el supervisor debe empezar las buenas relaciones humanas, procurando que sus instrucciones sean claras, específicas, concisas y completas, sin olvidar el nivel general de habilidades de sus colaboradores (p. 11).

Básicamente, el autor se refiere ejercicio de autoridad y respeto que debe tener un supervisor sobre sus colaboradores, a quienes constantemente debe estar apoyándolos y dándoles las indicaciones adecuadas para la consecución de los objetivos, teniendo claro las habilidades que puedan tener cada uno de sus colaboradores y lo que ellos puedan aportar para llevar el éxito de las actividades o metas planteadas.

Asimismo, Urcola (2010), considera que “dirigir personas es una profesión que debe ser desarrollada con arte y responsabilidad” (p. 29). Considerando lo de Pérez y Urcola, se concluye que es de suma importancia la necesidad que existe en dirigir al personal, aprovechando de la mejor forma sus habilidades con el fin de movilizarlas hacia el logro de los objetivos.

En el mismo orden de ideas, Urcola (2010) define dirigir en “hacer que otros coordinen sus esfuerzos, su inteligencia y su voluntad para obtener resultados, que solos o con el esfuerzo aislados no serían posibles” (p. 45). Es decir, que a pesar de que se tenga proyectado cada una de las tareas a ejecutar, la dirección del personal, es decir su orientación siempre será de suma importancia para que el trabajador se encuentre alineado a cualquier modificación o corrección en el lugar, con el fin del logro eficiente y eficaz del establecimiento de objetivos pautados inicialmente.

Controlar: Según Pérez et al. (2015), lo define como que “Significa crear conciencia en sus colaboradores para que sean cada uno de ellos los propios controladores de su gestión, actuando luego el supervisor como conciliador de todos los objetivos” (p. 11). Mientras que González (2006), señala que el control básicamente se establece para detectar las fallas y corregir las desviaciones entre los objetivos que se han llevado a cabo comparados con las que inicialmente fueron pautadas en la planificación.

Además, Jones y George (2010), indica que controlar es:

Evaluar en qué medida la organización consigue las metas y emprende las acciones correctivas necesarias para sostener o mejorar el desempeño... el resultado del proceso de control es la capacidad para medir el desempeño con exactitud y regular la eficiencia y la eficacia de la organización (p. 12).

Es decir, en resumen el hecho de supervisar implica controlar y monitorear que cada una de las actividades pautadas se esté llevando cabo con la menor utilización de los recursos y a su vez creando conciencia en los colaboradores de la responsabilidad de su gestión.

Establecer objetivos de desempeño: Para Pérez et. al (2015), “son las actividades que un empleado debe realizar a cierto plazo en forma participativa para que cada uno conozca lo que se espera de él” (p. 11). Es de hacer notar que sin ningún establecimiento de metas u objetivos no se podría medir el desempeño del trabajador, por lo cual se hace necesario indicar a los trabajadores que se espera de ellos a través de la asignación de actividades y/o tareas dentro de las cuales ellos puedan desarrollarse, y de este modo ir midiendo su eficiencia, eficacia y su actitud antes los problemas para el logro de los objetivos propuestos.

Resolver: Según Pérez et. al (2015), lo precisa como “Resolver cualquier conflicto o problema de desempeño que se presente y motivar a los empleados para que hagan mejor su trabajo” (p. 11). Se refiere a como el supervisor afronta algún problema que se le pueda presentar dentro de las actividades sin que afecte notoriamente su rendimiento en el trabajo, y como este motiva a sus empleados para que continúen a pesar de cualquier conflicto.

Motivar: Para Pérez et. al (2015) lo define como “Tener un contacto regular con el

personal mediante sesiones de supervisión para motivar y dar retroalimentación, solucionar problemas y proporcionar orientación, asistencia y apoyo” (p. 11). De acuerdo a lo anterior, se concluye que motivar implica dirigir los esfuerzos de los colaboradores, hacia la consecución de los objetivos planteados, en sí se basa en lograr que sus colaboradores confíen en sus habilidades para lograr sus tareas asignadas, motivándolos en la culminación de las mismas.

Asimismo, para Fred (2003), la motivación “se define como el proceso de influir en la personas para lograr los objetivos específicos” (p. 131). Es importante resaltar, que la motivación del personal, forma parte del éxito de todos los objetivos planteados, ya que se podría decir que es un impulso que adquiere la persona en lograr el objetivo planteado de ahí la importancia de mantener un personal motivado que trabaje en pro del beneficio de la organización.

Mientras que, para Robbins (2009) la motivación, se define en tres elementos clave: intensidad, dirección y persistencia. Es decir, la motivación en general se refiere al esfuerzo en lograr cualquier objetivo, siendo “el resultado de la interacción de los individuos con la situación” (p. 175). Es decir, cuando el autor se refiere a la intensidad quiere decir a todas las fuerzas (bien sea mental o física) para ver logrado el objetivo, mientras que dirección se refiere al norte, sin desviación, estar claro del camino correcto para lograr con efectividad lo planteado, y por último la firmeza y constancia de lograr la meta planteada siendo este el tercer elemento que es la persistencia.

Planear: Según Pérez et. al (2015), indica que consiste en preparar un calendario de supervisión que muestre la fecha y la hora de cada sesión de supervisión y señalar los temas a tratar, el cual debe actualizarse periódicamente (p. 11). El supervisor y sus colaboradores deben manejar la información de los pasos a seguir de las actividades que se han de ejecutar para obtener el objetivo final y conocer los procedimientos

para prevenir cualquier eventualidad que se pueda presentar y afecte el logro de los objetivos.

Desde otra perspectiva para Robbins y Decenzo (2008), la función o el papel que desempeñan los supervisores es único, ya que es un puente entre la administración y los empleados operativos (colaboradores), por lo que se les considera:

Persona Clave: Se refiere a que los supervisores sirven como un enlace de comunicación vital, en la cadena de autoridad de la organización. Es decir, son como el eje mecánico alrededor del cual giran todas las actividades operativas. Cuando Robbins y Decenzo (2008), se refiere a la persona clave, quiere decir que él supervisor, es dentro todo el personal el que se encuentran más ligado a las actividades operativas, es decir, son los que trabajan directamente en el piso del taller.

Persona en el medio: Debido a que no son “ni de arriba, ni de abajo”, los supervisores deben interactuar y reconciliar las fuerzas opuestas y las expectativas en competencia de la alta administración y los trabajadores. Si no se resuelve, este papel conflictivo crea frustración y estrés en los supervisores. Como persona en el medio, el supervisor no es un empleado y tampoco un colaborador de la organización su rol dentro está es traducir en un lenguaje característico por individuo de cada uno de los colaboradores los objetivos y planes de la organización. En algunas situaciones los supervisores reciben las ordenes directamente de los gerente de alto nivel, y no necesariamente en la forma en que las reciben (lenguaje profesional), es como las transmiten, he ahí la importancia del supervisor como persona en el medio entre la gerencia y sus colaboradores.

Como cualquier trabajador: Algunas personas, en especial administradores de nivel alto, consideran a los supervisores como “cualquier otro trabajador”, en lugar de

verlos como administradores. Esto se refuerza cuando su autoridad para tomar decisiones está limitada, se les excluye de la toma de decisiones de nivel alto y desempeñan tareas operativas junto a las mismas personas que supervisan. Según lo señala Jones y George (2010), en relación a la jerarquía administrativa, los gerentes de primera línea son supervisados por los gerentes medios, lo cuales son los encargados en “encontrar la mejor manera de organizar los recursos humanos y de otro tipo para alcanzar las metas de la organización” (p. 15).

En resumen y considerando lo de Robbins y Decenzo (2008) y Jones y George (2010) los supervisores son también llamados gerentes de primera línea los cuales poseen colaboradores bajo su mando que no realizan actividades relacionadas con la parte administrativa de la organización, mientras que los gerentes de primera línea interactúan activamente con sus colaboradores y los gerente medios a los cuales le reportan lo que ocurre en el piso del taller.

Especialista del comportamiento: Congruente con la creencia de que una de las habilidades más importante que necesitan los supervisores es tener fuertes aptitudes interpersonales, se les ve como especialistas del comportamiento. Para tener éxito en sus trabajos, los supervisores deben ser capaces de comprender las diferentes necesidades de su personal, así como ser capaces de escuchar, motivar y liderar. Cuando se habla del supervisor como especialista del comportamiento, se destacan las habilidades y competencia las cuales debe explotar y manejar para lograr transmitir en un lenguaje y acciones apropiados a sus colaboradores, las directrices de la organización provenientes de la gerencia. La capacidad de discernir entre las diferentes actitudes de sus colaboradores es deber del especialista en comportamiento poder identificarlas ya que este conocimiento hace más eficiente y eficaz transmitir las actividades a ejecutar en la jornada laboral.

Aunque estas cuatro descripciones (persona clave, persona en el medio, como

cualquier trabajador, especialista del comportamiento) tienen veracidad, cada una ofrece una visión parcial del trabajo y función del supervisor, pero esto no quiere decir que el supervisor no vaya más allá, por lo que también consideramos que las etapas del proceso administrativo están estrechamente ligadas a las funciones del supervisor y esto resulta obvio debido a que ambas se basan en funciones administrativas.

Por lo cual, basado en lo señalado por Caraballo (s.f.) que “para resolver los problemas múltiples que en cantidad y en aspectos variados involucra su gestión, el supervisor debe comprometerse con el cumplimiento de cuatro funciones: planificar, organizar, controlar y dirigir” (p. 5). Es decir, que para desarrollar la función de supervisión con eficiencia y efectividad es conveniente aplicar las etapas del proceso administrativo; este se convierte en un proceso dinámico que asegura una estructura de organización bien definida y culmina con el desarrollo ascendente de la organización y el empleado.

Etapas del proceso administrativo

Si bien es cierto existen diversas clasificaciones, actualmente se considera que: planificar, organizar, dirigir y controlar son las cuatro etapas o funciones básicas del proceso administrativo.

Planificar: El resultado de una planificación es una estrategia, de acuerdo a Jones y George (2010), es un “conglomerado de decisiones acerca de las metas que se deben perseguir en la organización, que actividades emprender y como aprovechar los recursos para alcanzar las metas” (p. 9). Asimismo planificar se caracteriza por definir metas, establecer estrategias y elaborar planes para coordinar actividades. Para Jones y George (2010) consiste en “Decidir qué hacer y cómo hacerlo. Implica priorizar y comprometerse” (p. 9). Históricamente era un proceso de “arriba hacia

abajo”, actualmente no se concibe como una función exclusiva de la alta dirección sino que, en mayor o menor medida, todos los niveles planifican.

Un supervisor necesita ordenar de forma clara, ordenada y detallada cada una de las actividades que se deben ejecutar para lograr los objetivos o las metas establecidas por la gerencia, en si planear lo que se debe ejecutar es importante para no pasar por alto tareas y algunas necesidades para llevar a cabo las actividades. Complementando lo anterior, para Caraballo (s. f.), planificar “es el proceso que permite establecer los pasos para obtener el objetivo deseado” (p. 5).

Organizar: Según Jones y George (2010), se basa en asignar tareas, recursos y responsabilidades, es decir, establecer una estructura de relaciones de modo que los trabajadores puedan interactuar y cooperar para alcanzar las metas organizativas. Igualmente, para Robbins (2008) consiste en: “determinar lo que es necesario realizar, como llevarlo a cabo y con quien se cuenta para hacerlo” (p. 8).

En relación con lo anteriormente expuesto, se debe tener en un orden cronológico de cada una de las tareas que se tienen que llevar a cabo, asignando y distribuyendo los recursos necesarios a cada responsable para que estos logren cumplir con la tarea o actividad asignada. Dentro de esta perspectiva, Caraballo (s. f) en su guía comenta que organizar “es reunir los medios para una actividad disponiéndoles en la secuencia lógica que mejor atienda a los objetivos” (p. 5).

Dirigir: Caraballo (s. f.), comenta que la función de dirigir “es asegurar que el esfuerzo de los colaboradores se oriente hacia la consecución de los objetivo” (p. 5). El supervisor dirige justo en el momento en que establece las metas como la cantidad de producción, la calidad, el personal responsable entre otros, así como las instrucciones antes y durante la ejecución. En el mismo orden de ideas, para Caraballo (s. f.) la función de dirigir engloba el liderazgo y la toma de decisiones,

esto se traduce en que un supervisor debe ser un buen líder en donde sus colaboradores respeten su decisión, siendo necesario tener una excelente comunicación entre sí.

En otras palabras, dirigir consiste en guiar y motivar la actuación de cada individuo de la organización con el fin de que ayuden a la consecución de las metas organizacionales. En atención a lo anterior, un supervisor dirige a sus colaboradores cuando los apoya entre las distintas situaciones de la jornada laboral, es decir, suponiendo que el colaborador no esté haciendo lo correcto o se le presente dudas durante el proceso de ejecución de las actividades por alguna eventualidad, el supervisor debe ser su guía y motivador para el cumplimiento de los metas.

Es decir, si el colaborador no posee las capacidades técnicas, las actividades deben ser subdivididas con el objeto de que este pueda llegar a tener luego un dominio de la misma, en resumen no se pueden asignar tareas amplias y complejas si este colaborador no presentan habilidades sobre la misma.

Controlar: Para Jones y George (2010) consiste en: “Evaluar en qué medida la organización consigue sus metas y emprende las acciones correctivas necesarias para sostener o mejorar el desempeño” (p. 12). El resultado de controlar, consiste en medir el desempeño, la eficiencia y eficacia de la organización. En el mismo orden de ideas, no es más que vigilar que el desempeño de las actividades se ajuste a lo planificado. En otras palabras evaluar el desempeño y adoptar, si fuese necesario, medidas correctivas.

En consideración a los últimos párrafos sobre las funciones del supervisor mencionadas por Pérez et. al (2015) y al ser comparadas con las etapas del proceso administrativo, se observa que estas presentan una fuerte interrelación, por lo que consideramos que la función del supervisor está enmarcada en todas las etapas de

proceso administrativo, en la que debe administrar también un supervisor dentro de sus diferentes funciones ya que de esto depende el desarrollo de sus actividades y los éxitos de las metas establecidas.

Planeación

De acuerdo a Robbins y Coulter (2008): Planear constituye uno de los elementos básicos para liderar un proceso administrativo, ya que “la planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué) como con los medios (cómo)” (p. 144). Es decir, cuando se habla de planear no es más que definir que se quiere hacer y a donde queremos llegar, desarrollando las actividades o las estrategias que se necesitan llevar a cabo para lograr lo planeado de forma eficiente y eficaz con la finalidad de no desaprovechar ni el tiempo ni los recursos, siempre apuntando a la consecución de los objetivos.

Importancia de planear

Para Robbins y Coulter (2008) dentro de la importancia de la planeación existen cuatro (4) propósitos los cuales son dar dirección, reducir la incertidumbre, minimizar el desperdicio y la redundancia y establecer los objetivos o estándares utilizados en el control, con ellos se busca llevar una debida planeación para hacer cumplir cada una de las metas establecidas por la organización.

-La planeación proporciona dirección a los gerentes y también al resto de los empleados. Cuando los empleados saben lo que su empresa o equipo de trabajo intenta lograr y lo que ellos deben hacer para contribuir en el logro de los objetivos, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre sí y hacer lo necesario para cumplir

con los objetivos. Sin planeación, los departamentos e individuos podrían trabajar en objetivos diferentes y evitar que la organización logre sus objetivos con eficacia.

-A su vez, la planeación reduce la incertidumbre, ya que obliga a los gerentes a ver a futuro, a anticipar el cambio, a considerar el efecto del cambio y a desarrollar respuestas adecuadas. Aunque la planeación no eliminará la incertidumbre, los gerentes planean para que puedan responder con eficacia.

-Además, la planeación minimiza el desperdicio y la redundancia. Cuando se coordinan las actividades laborales en torno a planes, las ineficiencias se vuelven obvias y pueden corregirse o eliminarse.

-Y por último, la planeación establece los objetivos o los estándares utilizados para controlar. Cuando los gerentes planean, desarrollan objetivos y planes. Cuando controlan, ven si los planes se han llevado a cabo y si se cumplieron los objetivos. Sin planeación, no habría objetivos con los cuales medir o evaluar el esfuerzo laboral.

A pesar de la importancia que tiene la planeación dentro de una organización como pieza inicial y base de formación para un mejor desempeño, el tiempo sigue siendo un factor determinante en la relación planeación – desempeño, es más se debería de hablar de planeación versus tiempo debido a que ambos van de la mano para el desarrollo exitoso de las actividades, Salgueiro (2003) comenta que:

La primera técnica o sugerencia para gestionar bien el tiempo y alcanzar buenos resultados es saber qué se entiende por éstos, es decir, contestarnos a la pregunta: «¿Qué resultados queremos alcanzar?» Luego, establecerlos por escrito y, por último, poner el máximo entusiasmo, energía y conocimientos para alcanzarlos. Todos los especialistas en este área lo dicen: Lo primero es definir los objetivos o resultados que queremos conseguir (p. 27).

De lo anterior, se evidencia la importancia de priorizar los objetivos para lograr el desarrollo de todas las actividades que han de planearse, a través de esto se optimizaría un mejor aprovechamiento de un recurso tan importante como el tiempo y se alcanzaría un eficiente y eficaz desempeño laboral.

Adicionalmente Salgueiro (2003), señala en su libro “Como Ser Eficaz y Administrar su Tiempo” una serie de sugerencias para un plan de trabajo diario:

1. *Utilizar una agenda de trabajo:* La agenda es una herramienta cuya utilidad o beneficio sólo lo saca el que la usa.
2. *Hacerlo todos los días al final de la jornada.* Existen dos momentos para hacerlo al final de la jornada del día de hoy o al comienzo del día siguiente.
3. *Tener delante, a la vista, los objetivos:* Debe tener a la vista siempre los objetivos a alcanzar, ayudará a saber mejor qué es lo que se tiene que hacer para lograrlo.
4. *Separar los distintos tipos de actividades.* Se aconseja separar los distintos tipos de actividades: los “hacer” juntos, estableciendo prioridades (A, B, C); las “llamadas telefónicas”, de ser posible, agruparlas; las “visitas”, una detrás de otra; y las “reuniones”, agruparlas también. Todas ellas, debidamente preparadas, detallando persona, hora adecuada, tiempo, asunto previsto a tratar, etc.
5. *Agrupar los asuntos relacionados entre sí.*
6. *Añadir un tiempo colchón.* Es un lapso de tiempo que permitirá hacer la tarea que corresponda de una forma más desahogada y más relajada. Por ejemplo, si una actividad pensamos que nos va a ocupar dos horas, pongámosle dos horas y media, siendo esta media hora el «tiempo colchón».

7. *Preparar material para el tiempo regalado:* Es el tiempo con el que no contamos al planificar el día, pues corresponde a tiempos de espera.

8. *Añadir los asuntos que surjan en su prioridad y hora correspondiente.* Tenemos la costumbre de, cuando nos surge una actividad nueva, que no habíamos planificado, hacerla de inmediato. Debemos tener fuerza de voluntad para no hacerla sino programarla en la prioridad y hora que le corresponda.

9. *Preguntarse antes de hacer cada cosa: ¿Me corresponde a mí, o debo delegarlo?* Es importante hacer esta reflexión antes de cada actividad.

Importancia del supervisor

Núñez (2007) señala que, la crucial importancia del trabajo del supervisor se basa en cinco (5) perspectivas, visto desde la alta gerencia hasta sus colaboradores, ya que este representa para la empresa una pieza clave y fundamental dentro de la estructura jerárquica de la organización, en fin cuando hablamos de que:

El supervisor constituye el primer nivel de mando y dirige al grueso del personal: Esta característica le da gran importancia al puesto. Significa que en una organización, más de la mitad de los empleados reportan directamente a este nivel. En otras palabras, el desempeño de ese gran porcentaje de gente depende críticamente de lo que haga o deje de hacer la supervisión. Es decir, en virtud de que el supervisor es el responsable de dirigir a los colaboradores en la organización su desenvolvimiento y creatividad para desarrollar los procedimientos y encontrar las soluciones a los diversos problemas que pueda afrontar en la jornada de trabajo lo hace ser un guía fundamental para que los colaboradores cumplan con las expectativas y objetivos organizacionales.

Es un canal de comunicación descendente, ascendente y horizontal: El supervisor hace llegar a la base las directrices e intenciones de la gerencia, asegurando así un sentido de dirección en toda la empresa; así mismo informa a la gerencia de lo que acontece en el nivel operativo, asegurando control y capacidad de reacción adecuados. También es el lazo de comunicación entre los distintos departamentos, con lo cual se garantiza un adecuado flujo y coordinación de las operaciones que resulte en la satisfacción de los clientes. Es decir, la capacidad de comunicarse y adaptarse a los diferentes niveles de la organización son habilidades que van de la mano con la supervisión ya que el supervisor es quien recibe la información de la gerencia y la transmite de primera fila a los colaboradores y de forma recíproca esté transmite las observaciones y mejoras de los diferentes procesos a la gerencia ya que interactúa diariamente con el personal, esto garantiza un flujo constante de la información.

Representa a la empresa ante los empleados: Todo supervisor, en su calidad de jefe, tiene la investidura y la imagen de representar a la empresa ante los empleados. Esto le confiere facultades de mando y administración. Los colaboradores, por su parte, suelen identificarlo como la empresa. Es decir, esta característica es muy interesante porque va de la mano con el liderazgo, cuando se habla de la representación de la empresa ante los colaboradores y la imagen de jefe debe ser adquirida por liderazgo y no impuesto, un buen supervisor no es líder sin liderazgo.

Representa a los empleados ante la empresa: En sentido inverso, todo jefe o supervisor también representa a los empleados frente a la empresa. El supervisor efectivo asume responsabilidades y reconoce su papel interlocutor. Puede fortalecer la relación entre la empresa y sus trabajadores. Es decir, el supervisor en su papel de jefe lleva consigo la responsabilidad de ser interlocutor de las ideas y responsabilidades que cada miembro tiene dentro de la organización, es decir, el capital humano que maneja es el motor de la organización, por lo que el supervisor

debe comprender las señales y transmitir las de forma efectiva a la gerencia, garantizando la sinergia entre las partes.

Es un vínculo de coordinación, integración y engranaje organizacional: Como cabeza de área, el supervisor desempeña una función sumamente importante y vital para toda la organización: unir y vincular a los departamentos que surgen por la requerida división de trabajo. La división de la organización en departamentos es indispensable para optimizar el desempeño, por lo que el supervisor es un elemento de coordinación y engranaje interdepartamental sin el cual sería difícil alcanzar los resultados de la organización. Por lo tanto, es importante resaltar que el supervisor es mucho más que un jefe de piso, es decir éste ha pasado a ser un líder con ciertas cualidades y habilidades administrativas que lo ayudan a alcanzar los objetivos propuestos mediante el manejo eficiente y efectivo de sus colaboradores.

A su vez para Núñez (2007), “el supervisor adopta múltiples papeles: líder, asesor, experto, facilitador, gestor, mediador, motivador, constructor de equipos, etc. La relación con su gente se basa en la confianza, el respeto mutuo, la motivación y la búsqueda de retos mayores que en el caso contrario de la autoridad, la burocracia o el temor” (p. 24). Un supervisor debe poseer ciertas habilidades, competencias e inteligencia emocional para llevar a sus trabajadores hacia la consecución de las metas planteadas.

Tipo de supervisores

Para Pérez et. al (2015), clasifica a los supervisores en tres tipos:

Supervisor autocrático: Este tipo de supervisor, centraliza en sí mismo el poder y la toma de decisiones, estructura completamente la situación de trabajo para sus empleados y asume la autoridad y responsabilidad total.

Así mismo, Pérez et. al (2015) señala sobre el supervisor autocrático que:

Es aquel que dirige, manda, inspecciona, esclaviza a su gente y con frecuencia exige una total exigencia. El supervisor autócrata es típicamente negativo, se basa en amenazas y castigos, pero también puede ser positivo, como lo demuestra autócrata benévolo, quien prefiere recompensar a sus empleados (p. 13).

Este tipo de supervisor es rígido y firme ante sus decisiones, donde sus colaboradores deben cumplir a cabalidad lo que le sea asignado. La opinión manifiesta de algunos colaboradores hacia su supervisor por lo general no son escuchado debido a que no son del todo importante para este. Este tipo de supervisor muchas veces es inflexible a cualquier cambio que lleven a cabo los colaboradores. Cuando se tiene este tipo de supervisor los empleados no se sienten importantes.

Este estilo de supervisor no es adecuado ya que la responsabilidad de que el trabajo se lleve a cabo recae sobre el supervisor, lo que puede generar que los trabajadores no sean cien porcientos activos en la ejecución de sus tareas y necesiten la figura del supervisor permanentemente en cada una de sus actividades para verlas ejecutadas, esto a su vez podría repercutir en que el colaborador no adquiera un sentido de pertenencia hacia la organización, siendo esto algo negativo para la misma debido a que la responsabilidad adquirida hacia organización es baja y los colaboradores son una pieza fundamental para que funcione y avance la empresa.

Supervisor democrático: Este tipo de supervisor, se caracteriza por tomar en cuenta las opiniones de sus empleados cuando se presenta alguna situación irregular, trata de lograr un acuerdo común entre sus colaboradores tratando de no interferir en el cumplimiento de los objetivos. En este caso hace que sus colaboradores se sientan importantes y se esfuercen en participar.

Un supervisor democrático, es mucho más flexible comparado con el autocrático, este puede acceder a la opinión de sus colaboradores, a pesar de tomar en cuenta las inquietudes u opiniones de sus trabajadores su propósito es crear un ambiente agradable otorgándole importancia a la comunicación entre y con sus colaboradores, siempre buscando un bien común en el cual se logren los objetivos de la organización.

Al respecto Pérez et. al (2005), comentan que:

El supervisor democrático realiza menos ostentación de autoridad y alienta a sus grupo a participar con el tratándolo con justicia, paciencia, y buen humor, dando como resultado el respeto de sus subordinados y la colaboración de estos en un esfuerzo colectivo. Este tipo de supervisor por lo regular logra estimular a su gente para que desarrolle mejor su trabajo (p. 14).

Supervisor liberal: El supervisor liberal evade el poder y la responsabilidad. Depende en gran medida del grupo que dirige para establecer las metas y solucionar problemas. Los miembros del grupo se encargan de capacitarse y motivarse. Tienden a permitir que las distintas unidades de la organización vivan con propósitos diferentes. Por esta razón, no es un estilo normalmente predominante, pero es útil en aquellas situaciones donde se puede dejar la decisión totalmente al grupo. Este tipo de supervisor puede traer como consecuencia problemas de administración, supervisión y coordinación debido a la falta de autoridad dentro de su gestión.

En este caso, el supervisor espera que el grupo de colaboradores le indique muchas veces como ejecutar la mayor parte de las actividades, es como si sus colaboradores fueran sus propios jefes donde estos deben solucionar cualquier problema que se les presente asumiendo cualquier responsabilidad entre cada uno de ellos, por lo general muchos de ellos poseen grandes capacidades y habilidades para el desarrollo exitoso de las metas establecidas, aunque en el caso tal de que los

trabajadores no poseen la preparación adecuada para asumir dichas responsabilidades crea a la organización pérdidas por la falta de cumplimiento de las metas establecidas.

A manera de resumen, un buen supervisor debería tomar cada una de las actitudes positivas de estos tres tipos de supervisores y no poseer una tendencia marcada en uno solo de ellos, de tal forma que le permita desarrollar y llevar una buena gestión del trabajo con sus colaboradores. Se podría decir que la actitud de este debería depender de la situación en que se encuentre y la prioridad de cada actividad, teniendo en consideración la experiencia de su equipo de trabajo en el momento de ejecución de las tareas asignadas. Un supervisor dependiendo de la circunstancia en que se encuentre debe siempre mantener un ambiente armónico con sus empleados teniendo como propósito siempre el cumplimiento de los objetivos.

Sistema de comportamiento administrativo de Likert

El modelo desarrollado por Rensis Likert, divide en cuatro (4) sistemas de organización o estilos de liderazgo, según el grado de autoridad que estos tengan, de acuerdo a Rodríguez (2011), Rensis Likert “definió cuatro modos de organización, conocidos como sistemas uno, dos, tres y cuatro, que describen modelos posibles de estructuración de las actividades organizacionales” (p. 74), para ello deben tomarse en cuenta ciertas variables que existen dentro de la organización: proceso de decisión, sistemas de comunicación, motivación, sistemas de recompensas, relaciones interpersonales, control entre otros.

Sistema autocrático

No tienen confianza en el personal, y por lo tanto no se les involucra en el proceso de tomas de decisiones. Estos administradores motivan a las personas mediante el temor, amenazas y castigos y llevan un control centralizado en la cúspide

de la pirámide organizativa. Existe un distanciamiento entre el jefe y el subordinado. Es decir, son controladores arbitrarios en todo lo que ocurre dentro de la organización, la comunicación es poca, trayendo como consecuencia la desmotivación en los colaboradores. Mientras algo positivo es la rapidez en la toma de decisiones.

Sistema Autoritario Benevolente

Algunas decisiones poco importantes son tomadas en los niveles inferiores, pero las decisiones importantes son tomadas a nivel superior, la comunicación es vertical hacia arriba se limita a lo que el jefe quiere oír, tienen cierto grado de confianza en sus trabajadores, es decir, este sistema es también autoritario e impositivo pero más condescendiente y menos rígido que el primer sistema. Las consecuencias son semejantes a las del sistema autoritario, aunque menos intensas.

Sistema Consultivo

Los colaboradores ejercen una influencia importante en la toma de decisiones de sus respectivas áreas, con menor arbitrariedad organizacional, donde los objetivos y tareas son discutidos previamente mientras que las más generales son tomadas a nivel superior, en este sistema Rodríguez (2011) “permite alguna seguridad colectiva y motivación de los trabajadores, volviéndose, con todo esto, más demorado que los anteriores” (p. 78). Utiliza sistemas de recompensas donde hay más recompensas que castigos.

Sistema Participativo

Tienen una confianza y seguridad absoluta en todo lo que hacen los subordinados, fomenta la toma de decisiones en todos los niveles, existe buena

comunicación en todos los sentidos, y se alcanza un buen nivel de motivación. De las principales consecuencias se destaca que el proceso de decisión puede ser más demorado.

Cuadro 01
Estilos de liderazgo identificados por Rensis Likert.

Variables	SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN			
	1 Autoritario coercitivo	2 Autoritario benevolente	3 Consultivo	4 Participativo
Proceso decisorio	Totalmente centralizado en la alta administración	Centralizado en la alta administración, pero permitiendo una pequeña delegación de carácter rutinario.	Consulta a los niveles inferiores permitiendo participación y delegación.	Totalmente delegado y descentralizado. Nivel institucional define política y controla resultados.
Sistema de comunicación	Bastante precario. Sólo comunicaciones verticales descendentes cargando órdenes	Relativamente precario, prevalecen las comunicaciones descendentes sobre las ascendentes.	Se busca facilitar el flujo en el sentido vertical (descendente y ascendente) y horizontal.	Sistemas de comunicación eficientes son fundamentales para el éxito de la empresa.
Relaciones interpersonales	Provocan desconfianza. La organización informal es vedada y considerada perjudicial. Los cargos y tareas confinan a las personas.	Son toleradas, con cierta condescendencia. Organización informal incipiente y considerada como una amenaza para la empresa.	Cierta confianza en las personas y en sus relaciones. La empresa busca facilitar el desarrollo de una organización informal sana.	Trabajo realizado en equipos. La formación de grupos se hace importante. Confianza mutua, participación y compromiso grupal intenso.
Sistemas de recompensas	Énfasis en los castigos y medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos. Raras recompensas (de origen estrictamente salarial)	Énfasis en los castigos y medidas disciplinarias, pero con menor arbitrariedad. Recompensas salariales más frecuentes. Las recompensas sociales son raras.	Énfasis en las recompensas materiales (principalmente salarios). Recompensas sociales ocasionales. Raros castigos o penas.	Énfasis en las recompensas sociales. Recompensas materiales y salariales frecuentes. Penas son raras y cuando ocurren son definidas por los grupos.

Fuente: Administración de empresas (2003). (p. 222).

Rol del supervisor como facilitador del aprendizaje informal

Para Solf (2008) dentro de las acciones que el supervisor debe tomar en cuenta para fomentar en el trabajador su interés por aprender, teniendo como objetivo principal la ejecución de las actividades son:

-Ayudar a fijar metas: Es decir que el empleado tenga una visión clara de lo que quiere lograr, y a la vez tome conciencia sobre la contribución de su trabajo a la organización como un todo.

-Proporcionar retroinformación: Las personas necesitan conocer los efectos de sus acciones, tanto si logran sus metas como si fracasan en su intento. En este último para planificar acciones correctivas; todo lo cual implica un proceso de aprendizaje. La no existencia de retroinformación puede privar a los trabajadores del estímulo para iniciar un aprendizaje.

-Propiciar la reflexión: La experiencia sin reflexión no fomenta el aprendizaje. La reflexión propicia tomar conciencia de la existencia de relaciones causa-efecto, y de esta manera estar mejor preparado para efectuar mejores acciones en el futuro. La falta de reflexión o retroalimentación sobre lo actuado, traerá como consecuencia deficiencias en el aprendizaje.

-Considerar los éxitos y errores como fuente de aprendizaje: Efectuar reuniones específicas para indagar el porqué del logro de cierto éxito, pero lo que es más importante, considerar el análisis de los errores como una excelente oportunidad para el aprendizaje, para lo cual se necesita un ambiente no punitivo y disposición para la reflexión.

-Reforzar el aprendizaje: El supervisor requiere proporcionar al personal reconocimiento y premios, tanto material o simbólico, frente a los aprendizajes que logren.

-Delegar toma de decisiones: Otorgar responsabilidades que implique toma de decisiones dentro de cierto margen, de manera que constituya un reto acorde a las competencias que posea el personal.

-Proporcionar facilidades para el aprendizaje: Las cuales pueden ser de diferente índole: tiempo, permisos, gestionar ayuda económica de la empresa, espacio físico, acceso a libros, documentos, videos, etc. Para el aprendizaje de los sujetos se requiere diversas ayudas, que en algunos casos implica también el aspecto económico.

-Fomentar la integración social del grupo: El apoyo y confianza entre los miembros que conforman el grupo laboral constituye una ventaja en favor del aprendizaje.

-Servir de modelo: El supervisor debe servir de ejemplo a los demás por su interés en el aprendizaje continuo conforme realice sus funciones. Será difícil que el personal se interese por el aprendizaje de tener un supervisor que esté poco motivado por lograr avances a través del aprendizaje.

Capacidades de supervisión

De acuerdo al Robbins (2008), los supervisores exitosos deben contar con Cuatro (4) capacidades básicas: técnicas, personales, conceptuales y políticas.

Competencia Técnica: Según Robbins (2008) “Es la habilidad que tienen para aplicar experiencia o conocimiento especializado” (p. 17). Por lo que se requiere que los supervisores tenga cierta habilidad y conocimiento de lo que debe hacerse, de lo

contrario sería difícil, si no imposible, una supervisión eficiente de empleados que poseen habilidades especializadas cuando no se tiene una noción adecuada de los aspectos técnicos de sus trabajos.

Además de esto, el supervisor no necesita ser capaz de desempeñar ciertas tareas técnicas, entender lo que cada trabajador hace, sí es parte de su trabajo. Por ejemplo, la tarea de programar el flujo de trabajo exige la competencia técnica para determinar qué necesita hacerse.

Competencia Interpersonal: Según Robbins (2008), “Es la habilidad para trabajar comprender, comunicarse y motivar a otras personas tanto individualmente como en grupo. Muchas personas con habilidad técnica, tienen incompetencias interpersonales” (p. 17). Esto significa que deben tener habilidades interpersonales tales como comunicar, motivar, persuadir, delegar y resolver conflictos, muy probablemente algunos de estos se les dificulte pero logran salir airoso de cualquier dificultad.

Competencia Conceptual: Este tipo de competencias ayuda a los supervisores tomar decisiones acertadas debido a la formación y preparación profesional del mismo, la cual le otorga una perspectiva más amplia a la solución creativa de los problemas.

Para Robbins (2008) la competencia conceptual es:

Es la habilidad mental para analizar y diagnosticar situaciones complejas. Algunas de estas habilidades permiten al supervisor ver que la organización es un sistema complejo de muchas partes interrelacionadas y que en sí misma es parte de un sistema mayor que incluye la industria, la comunidad y la economía nacional (p. 17).

Competencia Política: De acuerdo Robbins (2008):

Es la habilidad del supervisor para aumentar su poder, construir una base de poder y establecer las conexiones correctas en la organización. Los supervisores participan en la política cuando intentan influir en una situación. Va más allá de las actividades normales de trabajo (p. 18).

Dentro de esta perspectiva, el supervisor intenta influir en la organización o colaboradores dependiendo de los intereses presentes en ese momento; esta habilidad está relacionada con las negociaciones y manejo de conflictos en busca de algún beneficio para la organización, el trabajador o simplemente que los beneficie a ambos, con la intención de que sus colaboradores se motiven a la realización de las actividades y objetivos establecidos por el supervisor inmediato.

Proyecto

De acuerdo, a Project Management Institute (PMI) (2008), un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único (p. 11). Donde se indica un inicio y un final que se alcanza cuando se logra el objetivo o simplemente cuando el proyecto no puede cumplir con sus objetivos. A pesar de que el autor habla de algo temporal esto no significa que será de corta duración, debido a que la mayor parte de los proyectos se llevan a cabo para obtener un resultado duradero.

Mientras que, el manual de Gestión de Proyectos (2008), define proyecto como “una operación que se acomete para realizar una obra de gran importancia y que posee una serie de características que serían...la complejidad, la necesidad de establecer unos plazos determinados y la importancia de la participación de toda la organización.” (p. 2). Es decir, que es un plan de trabajo definido en una escala de tiempo determinado, el cual se debe regir bajo ciertas normas y especificaciones técnicas con la participación de todos los miembros de la organización.

Fallas

Según Pérez y Merino (2009), el significado del término falla varía de acuerdo a su origen etimológico. Cuando la palabra proviene del latín “falla” hace referencia a un defecto, falta o incumplimiento.

Por lo que, las fallas presentadas en la ejecución del proyecto, se refiere al incumplimiento de ejecución de las actividades o planes de trabajo, las cuales deben ser desarrolladas para llevar a cabo el cierre exitoso de un proyecto en el tiempo previsto.

Factores que conducen al fracaso de los proyectos

En base al manual de Gestión de Proyectos (2008), se presenta los siguientes factores:

-Ausencia de planificación, generando que las actividades se ejecuten desordenadamente y no se tenga una prioridad establecida de tareas y se acentúe cada vez más a medida que se presenten las dificultades.

-Los plazos son enormemente dilatados, se refiere a que se deba prolongar por más tiempo la ejecución final del proyecto.

-Deficiencia en la toma de decisiones, faltando un líder que de unidad e impulse el desarrollo del proyecto.

-Las deficiencias de gestión no solo repercuten en graves problemas de plazo sino en defectos de calidad.

-Ausencia de dirección de proyectos.

El fallo muchas veces no viene de la incompetencia o negligencia del personal, sino que es un fallo del sistema porque el proyecto requiere de sistemas de gestión diferentes. Esto no quiere decir que se resolverán todos los problemas, pero hará posible que existan más éxitos que fracasos.

Manual FIM- Productividad

El Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad (FIM-Productividad) es una guía que fue desarrollada basándose en la metodología contenida en la norma COVENIN, en el año 1981, donde dio inicio al diseño de un “Manual de Evaluación de la Capacidad de las Empresas para Mejorar su Productividad”. Dicha guía fue propuesta por FIM- Productividad a COVENIN para su aprobación como norma nacional de Venezuela, de acuerdo a las previsiones de la “Ley de Normas Técnicas y Control de Calidad de 1979”.

El manual, finalmente fue aprobado como la Norma Venezolana COVENIN N° 1980-89, “Capacidad para mejorar la Productividad” (Provisional), ha sido utilizada como una herramienta de evaluación por más de 25 años en el país y en el resto de Latinoamérica. La norma les ha permitido constituir tanto a consultores y a la gerencia, a un diagnóstico ágil de la calidad de gestión y de los sistemas para identificar las áreas a mejorar.

De acuerdo a la norma COVENIN 1980-89, dentro de sus objetivos señala que: “Un manual de este tipo será de gran importancia para las direcciones de las empresas, al señalarles las áreas deficientes y servirles de herramienta guía para su análisis más detallado para la definición de áreas críticas y correctivos necesarios” (p. 1). Como se indica anteriormente, sus resultados sirven para conocer, analizar y realizar

conclusiones de lo que realmente ocurre, con el fin de operar en la corrección de manera eficiente y adecuarse a los posibles cambios futuros.

El Manual FIM plantea trece (13) áreas funcionales la cuales se dividen en sub-areas y estas en elementos a evaluar llegando a un análisis específico de cada función de la empresa. Dichas áreas fueron:

1. Gerencia
2. Organización, Información y Funciones
3. Recursos Humanos
4. Planificación, programación y control de producción
5. Distribución en planta, Almacenamiento y Manejo de Materiales
6. Suministros
7. Investigación y Desarrollo
8. Mantenimiento
9. Finanzas
10. Mercadeo
11. Ventas
12. Sistema de Control de Calidad
13. Higiene y Seguridad Industrial

El modelo es jerárquico y ponderado, y sigue un proceso de clasificación de las áreas entre sí. Sin embargo, el mismo puede adaptarse o reorientarse en aplicaciones específicas cuando se considere necesario; siendo el caso de la investigación, la cual se enfoca en la gestión del supervisor, abarcando el área de organización y gerencia. En la cual se consideraron como sub- áreas los elementos administrativos planear, organizar, dirigir y controlar.

Cuadro 02

Criterio de clasificación de la situación de cada área de gestión.

Categoría	Situación	Acción
<i>Buena</i>	-No existen síntomas evidentes de deficiencias en el área que afecten la productividad. -Posibilidad remota de mejoras que tengan influencia en la productividad	- Si lo desea, realizar un chequeo más profundo. -Hacer evaluación rigurosa de cumplimiento. -Analizar metodología causa-efecto. -Estudiar sistemas alternativos (ventajas y desventajas).
<i>Aceptable</i>	-Las deficiencias en esta área pueden estar afectando la productividad. -De realizar mejoras pueden influir apreciablemente en la productividad.	-Evaluar deficiencias encontradas causa-efecto, costo-beneficio. -Estudiar ventajas-desventajas de sistemas alternativos. -Análisis integral con otras áreas.
<i>Deficiente</i>	-Deficiencias marcadas que afectan la productividad. -Con gran certeza se puede influir en mejoras sustanciales de productividad.	-Corrección de deficiencias encontradas. -Estudiar ventajas de sistemas alternativos. -Análisis individual del área.
<i>Grave</i>	-Deficiencias extremas que repercuten notoriamente en la productividad.	-Requiere acción de programas de emergencia.

Fuente: Norma COVENIN 1980-89

En el cuadro 2, se muestran los criterios de clasificación de acuerdo a la situación que se pueda presentar en cada área de gestión con su respectiva acción a tomar.

Cuadro 03

Escala indicativa de la situación de cada área de gestión.

Área Gestión	Rango (%)	Situación
Diseño del proceso y del producto, métodos de trabajo.	100-90	Buena
Distribución de planta	89.9-80	Aceptable
Almacenamiento. Manejo de materiales.	79.9-50	Deficiente
Políticas de personal.	49.9-0	Grave
Planificación y control de la producción.		

Fuente: Norma COVENIN 1980-89

Cuadro 03

Escala indicativa de la situación de cada área de gestión. (Cont.)

Área Gestión	Rango (%)	Situación
Gerente	100-90	Buena
La organización y las funciones.	89.9-70	Aceptable
	69.9-40	Deficiente
Control de calidad	39.9-0	Grave
Administración Financiera	100-80	Buena
Suministro	79.9-60	Aceptable
Mantenimiento	59.9-40	Deficiente
Sistema de Mercadeo	39.9-0	Grave
Seguridad e Higiene Industrial		

Fuente: Norma COVENIN 1980-89

En el cuadro 3, se muestra una escala indicativa dentro de un rango (%) que indica la situación en que se encuentra al área estudiada.

Técnica 5W-2H

Esta técnica se utilizó para planificar la ejecución de las acciones (estrategias) basadas en una solución, en base a las respuestas de las siguientes interrogantes planteadas:

1: ¿QUÉ: (WHAT)? : Se elabora una lista de problemas o actividades que se puedan realizar en el área de trabajo. Usualmente se utiliza la herramienta de tormenta de ideas para que, en equipo se llegue a una lista completa.

2: ¿POR QUE: (WHY)? : Se definen claramente las razones por las cuales se trabajara en ese proyecto en particular.

3: ¿QUIÉN: (WHO)? : Se establece los responsable de llevar a cabo cada a una de las etapas del proyecto.

4: ¿CUÁNDO: (WHEN)? : Se establece la fecha límite de alcanzar la solución del problema, es decir, la culminación del proyecto. Un proyecto que no tiene un calendario bien definido, será un proyecto con bajo nivel de prioridad.

5: ¿DONDE: (WHERE)? : Se determina la extensión y ubicación del proyecto.

6: ¿CÓMO: (HOW)? : Se debe reunir toda la información disponible, cualitativa y cuantitativa, que permita señalar la importancia del problema, definir el grado de mejora, determinar la fecha estimada de finalización, definir los responsables del proyecto, establecer el beneficio esperado con la mejora.

7: ¿CUÁNTO: (HOW MUCH)? : Se debe enunciar los costos del problema y como incide en la satisfacción del cliente y en la productividad de la organización.

Es importante definir cuál es el problema y cuál será la solución, concentrarse en el efecto, mostrar la diferencia entre lo que es y lo que debería ser, cuantificar el problema estableciendo cuando, cuanto y que tan frecuentemente ocurre y señalar las personas o áreas que se afectan. Este modelo 5W-2H; es el primer paso en definir una acción a aplicar en la organización y posteriormente se completa la tabla, respondiendo a las preguntas en cada columna. Con este modelo se puede visualizar la solución adecuada de un problema, con la posibilidad de controlar si aplicar o no la acción.

Bases legales

En relación a las bases legales, Pérez (2005), la define “como el conjunto de

leyes, reglamentos, normas decretos, entre otros. Que establecen el basamento jurídico sobre la cual se sustenta la investigación” (p. 70). Por lo que, dentro de las bases legales se presentan algunos artículos que serán fundamentos teóricos en el desarrollo del trabajo investigativo:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, (1999)

Título III: de los Derechos Civiles.

Capítulo V. de los Derechos Sociales y las Familias.

Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

Artículo 89. El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establecen los siguientes principios:

4. Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición.

Es decir, los trabajadores poseen unos deberes y unos derechos por el cual regirse legalmente en cualquier momento que se encuentren afectados bien sea por condiciones físicas o morales y apelar a las leyes para hacerlas cumplir, siempre y cuando sea demostrable la veracidad del asunto.

**Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.
(LOPCYMAT), (2011)**

Título IV: de los Derechos y Deberes

Capítulo I. Derechos y Deberes de los Trabajadores y Trabajadoras.

Derechos de los trabajadores y las trabajadoras. Art. 53:

Los trabajadores y trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud y bienestar adecuadas. En el ejercicio del mismo tendrán derecho a:

2. Recibir información teórica y práctica, suficiente, adecuada y en forma periódica, para la ejecución de las funciones inherentes a su actividad, en la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, y en la ejecución del tiempo libre y aprovechamiento del descanso en el momento de ingresar al trabajo, cuando se produzcan cambios en las funciones que desempeñe, cuando se introduzcan nuevas tecnologías o cambios siempre que sea posible, dentro de la jornada de trabajo. Esta formación debe impartirse, siempre que sea posible, dentro de la jornada de trabajo y si ocurriese fuera de ella, descontar de la jornada laboral.

12. Participar activamente en los programas de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.

El fin principal de esto es garantizar el desarrollo profesional del trabajador mediante la capacitación periódica en lo que compete a sus funciones de trabajo, así como también el disfrute de un agradable clima organizacional que motive al trabajador en la ejecución de sus labores de trabajo.

Deberes de los trabajadores y las trabajadoras. Art. 54: Son deberes de los trabajadores y trabajadoras:

1. Ejercer las labores derivadas de su contrato de trabajo con sujeción a las normas de seguridad y salud en el trabajo no solo en defensa de su

propia seguridad y salud sino también con respecto a los demás trabajadores y trabajadoras y en resguardo de las instalaciones donde labora.

12. Cuando desempeñen como supervisores o supervisoras, capataces, caporales, jefe o jefas de grupos o cuadrillas y, en general, cuando en forma permanente u ocasional actúen como cabeza de grupo, plantilla o línea de producción, vigilar la observancia de las prácticas de seguridad y salud por el personal bajo su dirección.

15. Acatar las pautas impartidas por las supervisoras o supervisores inmediatos a fin de cumplir con las normativas de prevención y condiciones de seguridad manteniendo la armonía y el respeto en el trabajo.

Es decir, el trabajador debe cumplir con sus deberes de trabajo sin dejar a un lado las normas de seguridad y salud en el trabajo, así mismo garantizar que sus compañeros de trabajo también se resguarden en el caso de que alguna actividad, este fuera de las normas de seguridad laboral establecidas.

Ahora bien, con respecto al supervisor o supervisora, este debe velar por la actuación de sus trabajadores en el desarrollo de sus prácticas de trabajo, sin que esta perjudique o interfiera en su seguridad y salud laboral, es decir, vigilar de que sus trabajadores no se encuentre realizando actividades en situaciones inseguras que puedan afectar su integridad física.

En lo que se refiere, a las pautas impartidas, los trabajadores deben cumplir las órdenes de sus superiores y a su vez con las normas establecidas de seguridad, manteniendo el debido orden y respeto en el trabajo, con el fin de garantizar un clima laboral de ambiente seguro y armónico, que garantice su seguridad mientras ejecuta las actividades asignadas.

Ley Orgánica del Trabajo los Trabajadores y Trabajadoras, (2012)

Capitulo V. Condiciones Dignas de Trabajo.

Condiciones de trabajo. Artículo 156:

El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

- a. El desarrollo físico, intelectual y moral.
- b. La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
- c. El tiempo para el descanso y la recreación.
- d. El ambiente saludable de trabajo.
- e. La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral.
- f. La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

El trabajador lleva una serie de responsabilidades de acuerdo a su puesto de trabajo, el cual debe cumplir en función de su descripción de cargo, así mismo goza de unos derechos en el momento en que es contratado por la organización, donde se le debe garantizar la capacitación en las áreas que desconozca, de manera que permita su desarrollo físico y moral mediante su formación en el puesto de trabajo, bien sea a través de charlas de refrescamiento, cursos, conferencias entre otros. Por otro lado, asegurarle un ambiente de trabajo armónico para el desarrollo de sus actividades y las herramientas necesarias para que estas puedan ser ejecutadas. Así mismo, el trabajador debe gozar dentro de su jornada laboral una hora de descanso. Cuando el trabajador este llevando a cabo las actividades el debe sentirse seguro mediante la realización de la misma, es decir, se le debe garantizar su integridad física, en caso de que el trabajador demuestre que la actividad a ejecutar lo lleve a un acto inseguro este tiene todo el derecho de negarse a la realización de la tarea asignada. Y por último, garantizar y evitar que le trabajador no se sienta acosado ni sexual ni laboralmente.

Operacionalización de las Variables

De acuerdo a Arias (2012) explica que: “la operacionalización es la especificación los procedimientos necesarios para la traducción de un concepto en términos medibles, señalando sus dimensiones e indicadores” (p. 43). En el caso de la investigación se desarrolló mediante la identificación de las variables a través de los objetivos del proyecto, realizando una definición conceptual y operacional, estableciendo los indicadores del mismo, con el fin de obtener una guía en la consecución de los objetivos del trabajo investigativo.

Cuadro 04

Operacionalización de las variables

Objetivo General: Analizar la gestión supervisora en la empresa Proyectos e Inversiones GRAMENCA C.A. y su incidencia en el cumplimiento de la planificación en la ejecución del proyecto. Caso: “Culminación de red doméstica y líneas internas, Petrocasas Bolívar Fuerte, Municipio los Guayos, Edo. Carabobo”

Objetivo Específico	Variable	Definición	Dimensión	Indicadores	Instrumentos	Ítems
Diagnosticar la situación actual de la gestión del supervisor en la empresa Proyectos e Inversiones GRAMENCA C.A., en la ejecución del proyecto “Culminación de red doméstica y líneas internas, Petrocasas Bolívar Fuerte, Municipio los Guayos, Edo. Carabobo”.	Gestión Supervisora	Administración de un grupo de trabajadores, siendo su principal función influir sobre ellos para que logren las metas establecidas por la organización, manteniendo un buen desempeño laboral.	Funciones del Supervisor	Planear	Cuestionario	1 al 5
				Organizar		6 al 15
				Dirigir		16 al 24
				Control		25 al 35
			Estilos de Liderazgo	Confianza	Cuestionario	1
				Toma de Decisiones		2,3,6,21
				Comunicación		4,12,16
				Establecimiento de Objetivos		5,8,9,19
				Plan		10,7
				Motivación		11,14,15,17,18
				Resolución de Conflicto		13
				Dirección		20

Cuadro 04**Operacionalización de las variables. (Cont.)**

Objetivo General: Analizar la gestión supervisora en la empresa Proyectos e Inversiones GRAMENCA C.A. y su incidencia en el cumplimiento de la planificación en la ejecución del proyecto. Caso: “Culminación de red doméstica y líneas internas, Petrocasas Bolívar Fuerte, Municipio los Guayos, Edo. Carabobo”

Objetivo Específico	Variable	Definición	Dimensión	Indicadores	Instrumentos	Ítems
Relacionar las fallas encontradas en la gestión supervisora en la empresa Proyectos e Inversiones GRAMENCA C.A., con las fallas en la ejecución del proyecto “Culminación de red doméstica y líneas internas, Petrocasas Bolívar Fuerte, Municipio los Guayos, Edo. Carabobo.	Fallas en la Ejecución del Proyecto	Se refiere al incumplimiento de ejecución de las actividades o planes de trabajo, las cuales deben ser desarrolladas para llevar a cabo el cierre exitoso de un proyecto en el tiempo previsto.	Tipos de Fallas en la Ejecución del Proyecto	N/A	Hoja de recolección de datos	N/A
Definir mejoras de gestión del supervisor para el cumplimiento de la planificación del proyecto “Culminación de red doméstica y líneas internas, Petrocasas Bolívar Fuerte, Municipio los Guayos, Edo. Carabobo”.	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Para Arias (2012), “la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación” (p. 110). Por lo cual, se procedió a definir todo lo relacionado a como se abordó el problema en estudio, comenzando desde el tipo de investigación hasta cada una de sus fases de desarrollo, con el fin de obtener la más precisa información y análisis del área estudiada.

Tipo de investigación

La presente investigación se ejecutó siguiendo los lineamientos que rigen una investigación de tipo descriptivo, el cual es definido por Arias (2012), como la “caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer una estructura de comportamiento” (p. 24). La investigación descriptiva permite estudiar, analizar, caracterizar, entre otros procesos, los elementos que conforman la variable objeto de estudio, lo que conlleva a dar respuestas precisas y objetivas a los elementos a abordar.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación, es un plan en el que se integra de un modo coherente y correcto algunas técnicas de recolección de datos que se puedan utilizar, en la cual se busca dar respuestas a una problemática. Por lo que, la presente

investigación fue a un diseño de campo, no experimental del tipo transaccional. El diseño de campo, es definido por Arias (2012) como:

La recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar alguna variable, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental (p. 31).

Se refiere, a que los datos suministrados son tomados directamente del objeto de estudio, por lo cual no existe ninguna manipulación de la información recolectada en ese espacio de tiempo.

Además, la investigación se planteó con un diseño del trabajo de investigación no experimental, según Lucero (2013), lo define como:

Es el aplicado en las investigaciones de campo en las que no hay manipulación de variables, la acción de las variables ya se dio en la realidad, el investigador no intervino en ello; se trata de observar variables y relaciones entre éstas en su contexto natural, el investigador toma los datos de la realidad (p. 156).

Al respecto, Hernández y otros (2006), mencionan que los diseños no experimentales se clasifican en transaccionales y longitudinales. En relación al transaccional señalan que: los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Estos diseños pueden abarcar varios grupos de personas, objetos o indicadores, así como también diversas comunidades, situaciones o eventos.

En efecto, en esta investigación se procedió a analizar, describir e interpretar la incidencia que tiene actualmente la gestión del supervisor dentro de la organización

para lograr cumplir con las metas planteadas a lo largo de la ejecución del proyecto, así como también, determinar la causa-efecto del porque no se está cumpliendo con lo planificado y cuáles serían las posibles acciones correctivas para mejorar la gestión supervisora y obtener la definición de mejoras para llevar a cabo el proyecto.

Unidad de Investigación

Para Chávez (2001), la unidad de investigación, se refiere a la entidad mayor o representativa de lo que va a ser objeto específico de estudio en una medición y se corresponde con el qué o quién es objeto de interés en una investigación. Es importante que se encuentre claramente definida y el investigador debe obtener la información a partir de la unidad que haya sido definida como tal. En el presente trabajo, la unidad de investigación la constituye el proyecto de Gasificación Nacional que se encuentra ejecutando la empresa Proyecto e Inversiones GRAMENCA, C.A., obra que se está llevando a cabo en Municipio los Guayos.

Población

De acuerdo a la definición de Arias (2006):

La población o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio (p. 81).

En el caso de la investigación, la población en estudio está representada por veinte (20) personas constituidas por los colaboradores y con cinco (5) supervisores, abarcando una población total de veinticinco (25) trabajadores tal y como se presenta en el cuadro siguiente.

Cuadro 05. Población objeto de la investigación

POBLACIÓN	Nº TRABAJADORES
Supervisores	5
Colaboradores	20
Total	25

Fuente: Empresa GRAMENCA C.A.

Muestra

De acuerdo a Arias (2012), define la muestra como:

Un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible. En este sentido, una muestra representativa es aquella que por su tamaño y características similares a las del conjunto, permite hacer inferencias o generalizar los resultados al resto de la población con un margen de error conocido (p. 83).

En este caso, la muestra queda conformada por todos los supervisores y colaboradores, siendo un total de veinticinco (25) trabajadores, debido a que la población es pequeña, se tomó su totalidad como muestra a estudiar. Es decir se utilizó toda la población para llevar a cabo el estudio, en este tipo de investigación la muestra será censal. De la cual Zarcovich (2005), explica que:

La muestra censal supone la obtención de datos de todas las unidades del universo acerca de las cuestiones, bloques, que constituyen el objeto del censo. Los datos se recogen en una muestra que representa el total del universo, dado que la población es pequeña y finita (p. 96).

En este caso se asume este concepto, quedando la muestra conformada por las 25 personas antes mencionada. Así mismo, Arias (2012), expresa que: “cuando el número poblacional de interés para una investigación es muy pequeño, la misma puede ser tomada en su totalidad”, esto es lo que se denomina población muestral o muestra censal o poblacional.

Técnicas e Instrumentos de recolección de la información

En función de que las técnicas de recolección de datos según la definición de Arias (2012) “son las distintas formas o maneras de obtener la información” (p. 111).

Se tiene qué para este estudio, se emplearán las siguientes técnicas de recolección de datos:

Observación

La técnica de observación directa, para Arias (2012) “es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad” (p. 69). Esta se realizó con el fin de dar respuesta a la situación actual con relación a la gestión del supervisor y el cumplimiento de la planificación del proyecto, mediante la observación constante de cómo se estaban llevando a cabo los trabajo actualmente en la empresa.

Encuesta

La técnica de la encuesta, Arias (2012), la define “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos o en relación con un tema en particular” (p. 72). Mediante esta técnica se buscó obtener la información necesaria para abordar la situación actual de la empresa con respecto a la gestión del supervisor y la planificación.

Por otra parte, según Arias (2012) define los instrumentos como “los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información. Ejemplo: fichas, formatos de cuestionario, guía de entrevista, lista de cotejo, escalas de actitudes u

opinión, grabador, cámara fotográfica o de video, etc.” (p. 111). En el caso de esta investigación se utilizaron dos (2) instrumentos: el cuestionario y la hoja de recolección de datos.

En el mismo orden de ideas, se aplicó un cuestionario que estuvo conformado por preguntas bajo una escala tipo Likert. Esta técnica se utilizó fundamentalmente para analizar la situación actual del rol del supervisor frente a sus subordinados y como está afectando la planificación actual del proyecto a su vez determinar los elementos administrativos que intervienen en la misma.

Con referencia al cuestionario Balestrini (2006), señala que:

Considerado un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas de forma cuidadosa, susceptibles de analizarse en relación con el problema estudiado (p. 155).

El cuestionario, se llevó a cabo mediante preguntas constituidas por una serie de ítems y basadas en escalas de actitud de acuerdo a los indicadores relacionados con el objetivo y la variable de la investigación, con el propósito de analizar el problema en estudio, se llevó a cabo la aplicación de cuatro (4) instrumentos de medición aplicados tanto a los supervisores como a los colaboradores que relacionan la variable gestión del supervisor, donde dos (2) de ellos, están bajo la dimensión función del supervisor (Anexo A y B) y consta de treinta y un (31) ítems , bajo una escala que va desde el rango uno (1) referido a Nunca, dos (2) a Casi Nunca, tres (3) A Veces, cuatro (4) Casi Siempre, por ultimo cinco (5) Siempre. Mientras que las otras dos (2) encuestas verifican la dimensión estilo de liderazgo (Anexo C y D) que actualmente prevalece en la organización y consta de veinte y un (21) ítems, con una forma escalar que va desde el rango uno (1) que se refiere a un estilo Autocrático

Explotador, al cuatro (4) bajo un estilo participativo este método que planteo Likert permite diagnosticar el estilo de gestión en una organización, la escala se construyó en función de una serie de variables que reflejaron una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo.

Validez del Instrumento

Hernández y otros (2006) indican la validez como el “grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 277). Por lo que, la validez de contenido del instrumento se llevó a cabo mediante el juicio de expertos, evaluado por personas con conocimientos previos en el tópico de estudio, donde emitieron un documento validando cada uno de los ítems de los cuestionarios referidos a la dimensión, función del supervisor (Anexo E y F) y del mismo modo al estilo de liderazgo (Anexo G y H) de acuerdo a las siguientes categorías: excelente, bueno, regular y deficiente.

Confiabilidad

En base a Hernández y otros (2008), “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales” (p. 277). En relación a lo anterior, la confiabilidad se midió por medio del coeficiente de Alfa Cronbach, para los cuestionarios relacionados a la función del supervisor, aplicado tanto a supervisores como a colaboradores. De acuerdo a la expresión estadística:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{total}^2} \right] =$$

Donde,

α =Coeficiente de Alfa Cronbach.

N = Numero de ítems que contiene el instrumento.

S_i^2 = Varianza de cada una de las ítems.

S_{total}^2 = Varianza total.

El coeficiente “ α ” obtenido fue de 0,803 para el cuestionario aplicado a los colaboradores (Anexo I), en cuanto al cuestionario aplicado a los supervisores fue de 0,8579 (Anexo J), indicando ambos cuestionarios que se tiene una alta y muy alta confiabilidad, en base a los criterios de confiabilidad que indican lo siguiente: si “ α ” se encuentra entre 0.81 a 1.00 se tiene una correlación positiva muy alta, entre 0.61 a 0.80 la correlación positiva es alta, entre 0.41 a 0.60 la correlación es moderada, entre 0.21 a 0.40 correlación baja y entre 0.01 a 0.20 correlación muy baja.

Hoja de recolección de datos

Por otro parte, la hoja de recolección de datos se basó en la documentación interna de la empresa “Proyectos e Inversiones GRAMENCA C.A” la cual será referente al avance actual de la ejecución de la obra.

Según la definición de Benavides (2002), la hoja de recolección de datos u hoja de verificación definida es:

También conocida como de comprobación o de chequeo, es utilizada con el objeto de registrar datos de forma sistemática y estandarizada, producto de la actividad de recolección. Los datos pueden ser las características de un producto o insumo, el comportamiento de las partes de un proceso o de las conductas de las personas que se encuentran dentro o fuera de las fronteras de la organización, pero están relacionadas de alguna manera con ésta (p. 2).

Es decir, los datos recogidos de las características y elementos de interés estarán representados a través de tablas, en forma esquemática y resumida mostrando

la frecuencia o ausencia de algún elemento de interés para su posterior análisis a través de la construcción del diagrama de pareto. Mediante esta hoja se recolectó información sobre las fallas que están actualmente ocurriendo, dentro de la obra llevada a cabo por la empresa GRAMENCA C.A.

Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Al respecto Arias (2012) comenta que en este punto de la investigación “se definirán las técnicas lógicas o estadísticas, que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos recolectados” (p. 111). Es decir, se establecieron las técnicas que ayudaron a analizar y procesar los datos que se han recolectado para obtener las posibles soluciones al problema.

Por lo que, en el caso de esta investigación los datos recogidos a partir de la observación referente a las funciones que debe cumplir el supervisor para una excelente gestión y su relación con la planificación del proyecto fueron tabuladas y registradas para su posterior análisis e interpretación.

Por otro lado, los datos obtenidos a partir del cuestionario referente a la gestión del supervisor y su incidencia en la planificación se llevó a cabo mediante un análisis de estadística descriptiva que “se compone de aquellos métodos que incluyen técnicas para recolectar, presentar, analizar e interpretar datos” la cual ha sido definida por Llinás y Rojas (2006), (p. 7). Siendo necesario para el análisis de los datos, el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS), en el cual se llevó a cabo la construcción de tablas de contingencia (tablas cruzadas) para realizar un análisis comparativo entre los supervisores y colaboradores con respecto a cada pregunta que se realizó en la encuesta aplicada para medir los indicadores planear, organizar, controlar y dirigir.

Mientras, que para la determinación de las fallas de la gestión del supervisor, se elaboró un diagrama de Pareto que de acuerdo a la definición del Project Management Institute (PMI) de (2008):

Los diagramas de Pareto están relacionados conceptualmente con la ley de Pareto, que establece que un número relativamente pequeño de causas provocará generalmente la mayoría de los problemas o defectos. Esto se denomina comúnmente principio 80/20, donde el 80 por ciento de los problemas se debe al 20 por ciento de las causas. Los diagramas de Pareto también se pueden usar para resumir diversos tipos de datos y analizarlos según el principio 80/20 (p. 184).

Es decir, a través de la clasificación y determinación de las causas que provocan el problema, permitió a la investigación direccionar las acciones correctivas en ese veinte por ciento (20%) de las causas para evitar ese ochenta por ciento (80%) de problemas, y de esta manera llevar a proponer mejoras que ayuden a aumentar la eficiencia en cuanto al cumplimiento de la planificación del proyecto.

Fases de la Investigación

En la fase I: Se inició mediante la observación directa, observándose cómo era la distribución de trabajo de acuerdo a la estructura organizativa de la empresa, las tareas asignadas y su función dentro de la organización para llevar a cabo la ejecución del proyecto de gasificación; tabulando finalmente los resultados obtenidos en la observación, luego se llevó a cabo la aplicación de las encuestas tanto a los colaboradores como a los supervisores con la finalidad de encontrar un diagnóstico de la situación actual, mediante cuatro (4) cuestionarios que permitieron determinar algunos factores que estaban incidiendo en la problemática, teniendo como línea central la gestión del supervisor en cuanto al manejo del personal para la ejecución de actividades. El cuestionario utilizó preguntas de tipo cerradas, teniendo opciones

de respuestas policotómicas (Escala tipo Likert), y por último, se procedió a tabular, registrar y analizar los datos obtenidos.

Posteriormente, una vez obtenido y registrados los datos de la observación directa se relacionó con los resultados obtenidos por los cuestionarios, es decir, se realizó un cruce de información, en el cual se reestructuró, examinó, y analizó cada uno de los factores que estaban incidiendo directamente en la situación actual de la ejecución del proyecto, seguidamente se identificó como se encontraba la gestión del supervisor de acuerdo a la aplicación del manual FIM Productividad.

En la fase 2: Se identificaron las fallas que intervienen en el cumplimiento de la planificación, para ello se utilizó una matriz de selección (Anexo K) de las fallas encontradas arrojadas por los cuestionarios y la observación directa, como instrumento para la jerarquización de las fallas y construcción del diagrama pareto con la intención de determinar el impacto, influencia, causa y efecto principal que existen en la gestión del supervisor, considerando los factores detectados en el análisis anterior, así como elementos principales que intervienen en el problema en estudio. La construcción del diagrama de Pareto, se realizó a través de los resultados obtenidos en la matriz de selección.

En la fase 3: A través de los datos arrojados en las fases anteriores, se definieron mejoras de la gestión del supervisor, para ello se realizó una autoevaluación de lo que estaba sucediendo, a través de la identificación de los elementos que causan el problema, una vez identificadas las causas por el diagrama de pareto, se definieron las mejoras que impactaran positivamente en el cumplimiento de la planificación de ejecución del proyecto, con el fin de asegurar el cierre exitoso del proyecto tanto para la organización como para la comunidad que está siendo beneficiada.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se analizó cada una de las fases del proceso investigativo, que fueron llevadas a cabo durante el desarrollo de los objetivos de la investigación, utilizando como instrumentos de recolección de datos la observación directa y la encuesta, para el estudio de cada una de las variables aplicadas a los supervisores y colaboradores donde los datos se tabularon y codificaron, así como también se reorganizaron cada una de las ideas examinadas.

En el mismo orden de ideas, tomando como base el primer objetivo de la investigación diagnosticar la situación actual de la gestión del supervisor en la empresa Proyectos e Inversiones GRAMENCA C.A. en la ejecución del proyecto “Culminación de red doméstica y líneas internas, Petrocasas Bolívar Fuerte, Municipio los Guayos, Edo. Carabobo”, se le efectuó a la población objeto de estudio a una serie de preguntas y observación directa, donde se obtuvieron los datos respectivos que responden a la necesidad de la investigación.

A continuación se presenta los resultados que permitirán dar detalle del estudio realizado en la empresa GRAMENCA C.A.:

Diagnóstico de la Situación Actual en la Gestión Supervisora.

Observación directa

El uso de la observación directa como técnica para la recolección de datos e

información, facilitó la realización del diagnóstico de la situación actual de la gestión del supervisor en el cumplimiento de la planificación, así como también la identificación de las etapas administrativas en la obra, en la cual se determinó los siguientes puntos de atención:

En el campo de trabajo se evidenció muy a menudo que entre el personal supervisorio y el operativo las directrices aparentemente no eran entendidas claramente, ya que cualquier cambio de planes que ocurría in situ bien sea porque el equipo se dañó, por falta de material o por problemas con la comunidad, el supervisor no le comunicaba a su superior inmediato (en este caso el Ingeniero residente) sobre los cambios que realizaba en los diferentes frente de trabajos, generando entre los colaboradores quejas por una mala distribución y carga de trabajo hacia uno solo, donde algunos de ellos realizaban múltiples actividades más que otros, y por otra parte horas por tiempo ocio entre sus colaboradores. Siendo tan primordial la comunicación entre los supervisores de primera línea (Ingeniero residente, controlador de obra, planificador, coordinador de calidad) debido a que todos deben manejar la misma información y encargarse de hacer cumplir los lineamientos gerenciales.

Por otra parte, se observó que cuando el supervisor les indicaba la prioridad de las tareas, estos no las ejecutaban de acuerdo al orden secuencial y lógico, muchas veces comenzaban a trabajar en las zonas que a ellos les parecía la más indicada sin tomar en cuenta la información del supervisor. Evidenciándose falta de disciplina entre algunos de los colaboradores al momento de llevar a cabo las actividades.

Así mismo, se notó en los supervisores una apatía y baja importancia en la asistencia a las reuniones que se llevaban a cabo, estos pocas veces asistían porque no le gustaba participar, alegando que era una pérdida de tiempo y en ocasiones les costaba llegar a un acuerdo entre ellos en pro del avance de la obra.

Para el personal operativo se elaboraba un plan diario, indicando las actividades pendientes por ejecutar, más sin embargo no se delegaban responsabilidades directas a los colaboradores para hacer cumplir con la planificación, generalmente se observaba que el Ingeniero residente se encontraba resolviendo cualquier situación que se presentará sin relevancia, donde estaba en capacidad de resolver algún colaborador, un ejemplo muy común era la falta de alguna herramienta menor en el área de trabajo, muchas veces se paralizó el mismo porque el supervisor no se encontraba en dicho frente y los colaboradores no resolvían esperando que su supervisor les resolviera hasta lo que ellos mismo podían muy bien solucionar. En conclusión, se observó que entre los colaboradores no existe un líder de grupo que vele por el cumplimiento de lo planificado en ausencia del supervisor, existiendo una falta de delegación de funciones.

Al hacer una análisis es evidente que no existe una figura o un líder único que represente y guíe el área operativa de la organización; a pesar de existir líderes por áreas individuales, estos poseen la autoridad de hacer cambiar un plan en cualquier momento, redefinir actividades y resolver cualquier eventualidad con la finalidad de lograr de forma eficiente y eficaz el manejo de los colaboradores para el logro de los objetivos organizacionales, a pesar de esto los supervisores conllevan a los colaboradores a que muchas veces no identifiquen cuales son los objetivos prioritarios de la organización, debido a que en diferentes ocasiones sobre la marcha se iban cambiando los planes, colocando a los colaboradores en una situación difícil, porque recibían instrucciones de diferentes líderes en el mismo momento. Cuando se les preguntaba que tareas comenzarían primero muchos no lo tenían claro, es decir, veían a sus líderes como figuras desordenadas y que en distintas ocasiones se contradecían en las prioridades, generando una situación de un caos organizacional entre los ejecutores de las actividades (colaboradores).

En resumen, se observó que los supervisores no estén bien coordinados en lo que se debe solucionar primero, y algunos le suministraban informaciones a sus colaboradores con prioridades diferentes, partiendo primordialmente de sus necesidades personales y metas organizacionales individuales. Afectando el avance efectivo de la obra porque los colaboradores se encontraban recibiendo indicaciones o mensajes contradictorios.

Los trabajos realizados por los colaboradores muchas veces son supervisados al final de la jornada laboral, debido a la distancia que existe entre los diferentes frentes de trabajos, es decir, con el fin del mejor aprovechamiento de los recursos humanos se enlistan las actividades bajo cuadrillas que pueden estar realizando albañilería, instalando o desmantelando tubería AG, pintando, adecuando cocinas, realizando pruebas neumáticas, abriendo zanjas o calicatas, entre otras actividades. El supervisor confía en que los colaboradores se queden realizando sus trabajos mientras el sigue realizando recorridos entre los diferentes frentes de trabajo; recordando que dentro de la comunidad existen diferentes sectores que abarca la obra y unos se encuentran más adelantados que otros.

Entre la empresa GRAMENCA C.A. y PDVSA Gas, existen ciertos parámetros que deben cumplirse para que se pueda cobrar el avance actual de la obra. Para ello se planifican los recorridos de inspección entre el controlador de la obra y uno de los inspectores de PDVSA Gas, que en conjunto aprueban o no el avance de ejecución para que entre dentro de la valuación y pueda cobrarse; un ejemplo de esto es la adecuación de cocina que consiste en verificar que toda la instalación de suministro de gas se encuentre en perfectas y óptimas condiciones de funcionamiento.

En el mismo orden de ideas, para ello los supervisores (inspectores) contratados por PDVSA Gas, que se encuentran a cargo de velar por que se cumplan los procedimientos y normas de construcción de la obra, supervisan el trabajo tanto

administrativamente como operativamente haciendo más hincapié a la parte operativa. Estos a menudo cambian el plan de trabajo e inspección de acuerdo a sus necesidades; pasando por encima del plan de actividades que el planificador de la obra de la empresa GRAMENCA C.A. realiza en conjunto con ellos y los supervisores de primera línea, trayendo como consecuencias que se posterguen actividades como aprobación y/o liberación de casas que se encuentran adecuadas para el suministro de gas y necesitan ser aprobadas para que la empresa pueda cobrar el trabajo, así mismo la instalación de tuberías, prueba de hermeticidad, soldadura en tubería PEAD entre otras actividades.

Por otra parte, realizando una revisión a los reportes de no conformidades suministrados por el departamento de calidad se evidenciaron diferentes fallas, dentro de las más comunes se encontraban: fugas en las tuberías de AG, falta de pintura en las tuberías, falta de embonado, empotrado, remates y detalles de albañilería, desmantelamiento de tuberías por incumplimiento de normas y procedimientos, donde el tiempo promedio de cierre del reporte es de nueve (9) días. Es evidente que dichas fallas repercutirán en el avance de la obra y valuación de la misma, a pesar de que algunos son detalles mínimos, al no estar aprobados por los inspectores de PDVSA Gas no puede ser valuado, porque no se encuentra en sus óptimas condiciones.

A continuación, se muestra una tabla resumen de las conductas observadas en la ejecución del proyecto ubicado en los guayos liderado por la empresa GRAMENCA C.A.:

Cuadro 06

Resumen de las conductas observadas

CONDUCTAS OBSERVADAS	LO QUE DEBE SER
Los colaboradores recibían información e indicaciones sobre la ejecución de actividades según prioridades diferentes por diferentes supervisores	Los supervisores deben manejar la misma información y estar sincronizados en la prioridad de las tareas o actividades que se deben ejecutar
Falta de disciplina entre algunos de los colaboradores al momento de llevar a cabo las actividades.	Ante cualquier cambio es necesario pasar por escrita la información para evitar discrepancia al momento de llevar a cabo la actividad.
Apatía por parte de los supervisores y baja importancia en la asistencia a las reuniones que se llevaban a cabo.	La asistencia continua a las reuniones pautadas en su 100% es de suma importancia para mantenerse informados de las estrategias de cómo y cuándo se deben ejecutar las acciones para el avance eficiente y eficaz de la obra.
No se delegaban responsabilidades directas a los colaboradores para hacer cumplir con la planificación	Dentro de los colaboradores debe existir un líder de grupo que los motive, apoye y reprenda en caso de ser necesario para llevar a cabo la actividad.
Los procedimientos de trabajo eran discutidos si ocurría algún error o eventualidad, a la parte responsable del evento.	Periódicamente se les debe realizar a los colaboradores charlas de refrescamiento de los procedimientos de trabajo, para minimizar los errores que puedan ocurrir.
Los colaboradores muchas veces no se encontraban en sus frentes de trabajo, sino realizando alguna otra actividad personal dentro de la misma comunidad, sin la autorización de su supervisor inmediato, Incumpliendo en sus responsabilidades asignadas.	Es responsabilidad de los supervisores y recursos humanos levantar actas administrativas para evitar que dentro de la jornada laboral los colaboradores falten a sus responsabilidades asignadas.
La mayoría de los colaboradores se quejaban porque les asignaban responsabilidades que según ellos no les competía.	Es necesario hacerles entrega de su perfil de cargo, bajo todas las responsabilidades que su puesto de trabajo amerita y así evitar cualquier inconveniente.
Los inspectores de calidad se quejaban muchas veces de los trabajos realizados por los colaboradores, debido a que se encontraban fuera de especificaciones, generando un re-trabajo.	Se debe adiestrar al personal operativo, en caso de ser necesario, dictar charlas de procedimientos de trabajo antes de comenzar la actividad.

Encuesta Función del Supervisor

A continuación se muestran los resultados arrojados de la primera encuesta aplicada a los supervisores y colaboradores, para el diagnóstico de la situación actual gestión del supervisor, dimensión función del supervisor en la empresa GRAMENCA C.A :

Cuadro 07

Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 1 indicador proyectar- planear

Entrega a los colaboradores la lista de tareas o el plan diario que debe ejecutarse antes de comenzar la jornada laboral.			Trabajadores		Total
			Supervisores	Colaboradores	
Ítem 1	a veces	Recuento	1	4	5
		% dentro de Trabajadores	20,0%	20,0%	20,0%
	casi siempre	Recuento	2	9	11
		% dentro de Trabajadores	40,0%	45,0%	44,0%
	Siempre	Recuento	2	7	9
		% dentro de Trabajadores	40,0%	35,0%	36,0%
Total		Recuento	5	20	25
		% dentro de Trabajadores	100,0%	100,0%	100,0%

En el cuadro 07, se observan los resultados obtenidos con respecto a la variable gestión supervisora, dimensión función del supervisor e indicador planear-proyectar realizada a los supervisores. Ahora bien con relación a los datos obtenidos los supervisores respondieron al ítem N° 1, con un cuarenta por ciento (40%) siempre y casi siempre respectivamente, entregan la lista de tareas a sus colaboradores antes comenzar la jornada laboral, mientras que un veinte por ciento (20%) respondieron

que a veces le entregaban a los colaboradores el plan diario de lo que debía ejecutarse.

Mientras que los colaboradores respondieron de acuerdo al ítem N° 1 de la siguiente manera: un cuarenta y cinco por ciento (45%) señaló que casi siempre recibe una lista de tareas o el plan diario que debe ejecutarse antes de comenzar la jornada laboral, mientras que un treinta y cinco por ciento (35%) indicó siempre, un veinte por ciento (20%) manifestó que a veces. Se evidencia que los supervisores si les hacen entrega a sus colaboradores casi siempre de la lista de tareas o el plan de trabajo antes de que ellos comiencen su jornada de trabajo.

En base a los datos arrojados en el cuadro 07, se muestra que el cuarenta y cuatro por ciento (44%) del total de trabajadores encuestados respondieron que casi siempre se entregaba una lista de tareas o el plan diario antes de comenzar la jornada laboral, mientras que un treinta y seis por ciento (36%) contestó siempre, y un veinte (20%) señaló que a veces. De acuerdo a lo anterior se evidencia que están cumpliendo en parte con uno de los elementos administrativos en este caso el indicador en estudio planear, presentándose una fortaleza en la gestión de los supervisores.

Cuadro 08

Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 2 indicador proyectar- planear

Se especifica la prioridad de las tareas que se deben ejecutar diariamente o semanalmente.			Trabajadores		Total
			Supervisores	Colaboradores	
Ítem 2	casi nunca	Recuento	0	6	6
		% dentro de Trabajadores	0,0%	30,0%	24,0%
	a veces	Recuento	0	12	12
		% dentro de Trabajadores	0,0%	60,0%	48,0%

Cuadro 08

Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 2 indicador proyectar- planear. (Cont.)

Se especifica la prioridad de las tareas que se deben ejecutar diariamente o semanalmente.			Trabajadores		Total
			Supervisores	Colaboradores	
Ítem 2	casi siempre	Recuento	3	2	5
		% dentro de Trabajadores	60,0%	10,0%	20,0%
	Siempre	Recuento	2	0	2
		% dentro de Trabajadores	40,0%	0,0%	8,0%
Total		Recuento	5	20	25
		% dentro de Trabajadores	100,0%	100,0%	100,0%

En relación al cuadro 08, los supervisores encuestados manifestaron con un sesenta por ciento (60%) que casi siempre especifican la prioridad de las tareas que se deben ejecutar a sus colaboradores, y un cuarenta por ciento (40%) indicó que siempre especifican cuales eran las prioridades.

Por otro lado en relación cuadro 08, ítem N° 2, cuando se les preguntó a los colaboradores si se especificaba la prioridad de las tareas que debían ejecutar diariamente, contestaron en su mayoría que solo a veces con sesenta por ciento (60%), un treinta por ciento (30%) indicó casi nunca, y un diez por ciento (10%) señaló casi siempre. Evidenciándose, que los supervisores pocas veces le dan importancia a identificarle a los colaboradores la prioridad entre las distintas actividades a ejecutar. El hecho de priorizar las actividades consiste en darle un avance eficiente y eficaz a la obra, muchas veces al identificar las prioridades de las tareas, ayudamos a minimizar el tiempo empleado, es decir, a un mejor

aprovechamiento del tiempo, contribuyendo de alguna forma a alcanzar los objetivos en el tiempo previsto.

En base a los datos arrojados en el cuadro 08, los resultados del total de trabajadores encuestados fueron los siguientes: el cuarenta y ocho por ciento (48%) manifestaron que a veces se especifica la prioridad de las tareas que se deben ejecutar diariamente o semanalmente, observándose que ese porcentaje está representado en su totalidad por los colaboradores con un sesenta por ciento 60% de participación, es decir, los supervisores no consideraron esa alternativa como respuesta, mientras que un veinte por ciento (20%) del total de trabajadores encuestados consideraron que casi siempre lo hacían (notándose que dentro de ese veinte por ciento del total encuestado el sesenta por ciento (60%) pertenecía a los supervisores y el diez por ciento (10%) a los colaboradores) por otro lado, el veinticuatro por ciento (24%) del total encuestado respondieron a casi nunca (representado en su totalidad por colaboradores), y un ocho por ciento (8%) del total de trabajadores encuestados contestaron que casi siempre.

En el mismo orden de ideas, al dar prioridad a las actividades con respecto a los recursos disponibles, ayuda a evitar que las tareas que se están ejecutando queden muchas veces inconclusas. Por su parte, Postigio (2009) señala que “la única solución para una mejor gestión de un recurso limitado cómo es el tiempo, es priorizar nuestras actividades, es decir, realizar preferentemente aquellas actividades que son más importantes para nosotros y nuestros objetivos” (p. 366). Por lo que, al analizar los datos arrojados, se evidencia que los supervisores y colaboradores discrepan en sus alternativas seleccionadas, por lo cual es un punto donde los supervisores deben mejorar para una buena planificación administrativa.

Cuadro 09

Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 3 indicador proyectar- planear

Se especifica cómo deben realizarse las actividades para lograr el objetivo diario o semanal planteado.			Trabajadores		Total
			Supervisores	Colaboradores	
Ítem 3	casi nunca	Recuento	0	4	4
		% dentro de Trabajadores	0,0%	20,0%	16,0%
	a veces	Recuento	2	13	15
		% dentro de Trabajadores	40,0%	65,0%	60,0%
	casi siempre	Recuento	2	3	5
		% dentro de Trabajadores	40,0%	15,0%	20,0%
	Siempre	Recuento	1	0	1
		% dentro de Trabajadores	20,0%	0,0%	4,0%
Total	Recuento	5	20	25	
	% dentro de Trabajadores	100,0%	100,0%	100,0%	

Con relación al cuadro 09, ítem N° 3, con un cuarenta por ciento (40%) los supervisores mantuvieron que a veces y casi siempre les especifican a sus colaboradores como deben ejecutarse las actividades para lograr el objetivo planteado, y un veinte por ciento (20%) señaló que siempre les indicaba cómo debían ejecutar la actividad para lograr con lo planificado.

Mientras que, los colaboradores manifestaron con un sesenta y cinco por ciento (65%) que a veces le especificaban cómo debían realizar las actividades para lograr el objetivo planteado, un veinte por ciento (20%) señaló que casi nunca lo realizaban, y un quince por ciento (15%) contestó que casi siempre. Es necesario, entender que a

pesar de que el colaborador conozca cómo realizar las actividades, es importante no dejar por obvio, las recomendaciones que el supervisor pueda aportar en el desempeño de sus colaboradores; en donde la retroalimentación constante influiría en minimizar los errores durante la ejecución de actividades.

De lo anterior, para Robbins y Decenzo (2008) cuando no se usa la retroalimentación el supervisor no sabe con certeza si el mensaje se recibió cómo se pretendía, por lo que la falta de retroalimentación se presta a que se generen imprecisiones y distorsiones.

De acuerdo a los resultados arrojados en el cuadro 09, el sesenta por ciento (60%) del total encuestado consideraron que a veces se les especifica cómo deben realizarse las actividades para lograr el objetivo diario o semanal, mientras que un veinte por ciento (20%) de los encuestados respondieron casi siempre, y un dieciséis por ciento (16%) casi nunca (notándose que dentro de ese porcentaje estuvo representado en su totalidad por los colaboradores), por otro lado un cuatro (4%) del total de los trabajadores encuestados señalaron que lo hacían siempre (cabe destacar que ese porcentaje estuvo representado por los supervisores, como se muestra en el cuadro 09 con un veinte (20%) por ciento de ellos).

En relación a lo anterior, se evidencia un desacuerdo entre los supervisores y colaboradores en cuanto a la alternativa de respuesta seleccionada las cuales fueron casi siempre y a veces, se observa que deben fortalecer aún más como están actualmente llevándolo a cabo.

Cuadro 10

Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 4 indicador proyectar- planear

En el plan diario o semanal se especifican los responsables de velar para que se ejecute la actividad.			Trabajadores		Total
			Supervisores	Colaboradores	
Ítem 4	casi nunca	Recuento	0	14	14
		% dentro de Trabajadores	0,0%	70,0%	56,0%
	a veces	Recuento	3	5	8
		% dentro de Trabajadores	60,0%	25,0%	32,0%
	casi siempre	Recuento	1	1	2
		% dentro de Trabajadores	20,0%	5,0%	8,0%
	Siempre	Recuento	1	0	1
		% dentro de Trabajadores	20,0%	0,0%	4,0%
Total	Recuento	5	20	25	
	% dentro de Trabajadores	100,0%	100,0%	100,0%	

Con respecto al cuadro 10, ítem N° 4, indica que el sesenta por ciento (60%) de los supervisores encuestados respondieron que a veces se especifica el responsable de que se ejecute la actividad, un veinte por ciento (20%) respondió siempre y con otro veinte por ciento (20%) señaló que casi siempre en el plan diario especificaban los responsables que velaran por el cumplimiento de las actividades.

Por otro parte, los colaboradores encuestados, contestaron en un setenta por ciento (70%) a casi nunca en el plan diario se especifican los responsables de las actividades; un veinticinco por ciento (25%) respondió a veces y solo el cinco por ciento (5%) señaló que casi siempre. Muchas veces para crear compromisos, es necesario delegar responsabilidades a los trabajadores para que sientan a la organización como parte de ellos mismos, hacerle sentir ese compromiso al

trabajador con la empresa es importante, porque influirá en pro del desarrollo de la organización.

En relación a lo resultados arrojados en el cuadro 10, del total de trabajadores fueron los siguientes con un cincuenta y seis por ciento (56%) del total encuestado contestaron que casi nunca en el plan diario se especifican los responsables de velar para que se ejecute la actividad, un treinta y dos por ciento (32%) del total encuestado manifestó que a veces, un ocho por ciento (8%) respondió a casi siempre, y un cuatro por ciento (4%) señaló siempre.

En base a lo anterior se observa que los colaboradores y supervisores seleccionaron alternativas entre a veces y casi nunca las cuales no son muy favorecedoras para la gestión del supervisor, por lo que se evidencia que existe cierta debilidad en este punto en el momento de planear, la importancia de asignar responsables a las actividades asignadas, aseguran un compromiso que deben cumplir los colaboradores y supervisores en conjunto, siendo necesario mejorarla para cumplir oportunamente con los objetivos planificados para la ejecución del proyecto ubicado en los Guayos.

Cuadro 11

Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 4 indicador proyectar- planear

En plan diario o semanal se definen los tiempos esperados para el inicio y finalización de las actividades.			Trabajadores		Total
			Supervisores	Colaboradores	
Ítem 5	casi nunca	Recuento	0	15	15
		% dentro de Trabajadores	0,0%	75,0%	60,0%

Cuadro 11

Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 4 indicador proyectar- planear. (Cont.)

En plan diario o semanal se definen los tiempos esperados para el inicio y finalización de las actividades.			Trabajadores		Total
			Supervisores	Colaboradores	
Ítem 5	a veces	Recuento	3	5	8
		% dentro de Trabajadores	60,0%	25,0%	32,0%
	casi siempre	Recuento	2	0	2
		% dentro de Trabajadores	40,0%	0,0%	8,0%
Total		Recuento	5	20	25
		% dentro de Trabajadores	100,0%	100,0%	100,0%

Por otra parte, en el cuadro 11, ítem N° 5 indica que el sesenta por ciento (60%) de los supervisores encuestados manifiestan que a veces en el plan diario o semanal se definen los tiempos esperados para el inicio y finalización de las actividades (es decir, el tiempo estimado de llevar a cabo la actividad), y un cuarenta por ciento (40%) indicaron que casi siempre lo hacían. De acuerdo a Salgueiro (2003), señala que:

Establecer objetivos escritos, es uno de los medios que pone la administración para optimizar el tiempo, por lo que se debe priorizar los objetivos desde el más importante al menos importante. El motivo básico por el que los directivos y gerentes no administran su tiempo, y por tanto, lo desperdician, es que no lo consideran un recurso y, por ello, no lo gestionan (p. 6).

Se observa que los supervisores deben darle mayor importancia al tiempo que invierten y dedican en cada una de las actividades que se plantean, pero para ello, deben comenzar porque siempre se indique en el plan diario el tiempo estimado en que estiman culminar la actividad planificada y luego comparar ese tiempo con el real

invertido, esto les servirá como indicador o alerta. Del mismo modo, determinara si están aprovechando o no ese recurso tan valioso.

Con respecto a los colaboradores, cuando se les preguntó si en el plan diario les definían los tiempos esperados para llevar a cabo la actividad contestaron con un setenta y cinco por ciento (75%) casi nunca, mientras que el veinticinco por ciento (25%) indicó que a veces. El recurso tiempo, muchas veces por ser un recurso que no se paga directamente ante una administración contable, no se le presta la debida importancia y resulta ser el uno de los principales recursos que nos definirán otros tipos de recursos necesarios para ver cumplir un objetivo en el tiempo previsto como recursos humanos y recursos materiales, ¿en qué momento deberé reponer mi inventario?, ¿La mano de obra contratada será la necesaria, para poder cumplir el objetivo en el tiempo previsto?, debido que al estimar un tiempo de entrega, estoy relacionando otros recursos que serán necesarios para cumplir las metas.

En relación al cuadro 11, cuando se les preguntó al total de trabajadores encuestados si en el plan diario o semanal se definen los tiempos esperados para el inicio y finalización de las actividades contestaron lo siguiente: un sesenta por ciento (60%) señalaron que casi nunca, el treinta y dos por ciento (32%) de los encuestados manifestaron que a veces, y un ocho por ciento (8%) señaló que a veces. Evidenciándose que existe debilidad en el punto tratado.

Para llevar a cabo el análisis del indicador planear manejamos el siguiente criterio:

Fortaleza	_____	Debilidad
(Siempre, Casi Siempre)		(Casi Nunca, Nunca)

Es una fortaleza las alternativas Siempre y Casi siempre, y es una debilidad las alternativas Casi nunca y Nunca. Por lo que, en cuanto a nuestro indicador planear se tiene lo siguiente:

Cuadro 12

Indicador planear Fortaleza vs Debilidad

Nº Ítem	Fortaleza (F)	Debilidad (D)
Ítem 1	F	
Ítem 2		D
Ítem 3	F	
Ítem 4		D
Ítem 5		D

Con respecto al cuadro 12, se tiene que en cuanto al indicador planear el supervisor debe mejorar las debilidades encontradas en los ítems 2, 4, 5 y mantener sus fortalezas ítems 1 y 3 para un desarrollo efectivo en la gestión supervisoria.

Cuadro 13

Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 6 indicador desarrollar- organizar

El plan de trabajo diario o semanal es discutido con todos los involucrados antes de comenzar la jornada laboral.	Trabajadores		Total
	Supervisores	Colaboradores	
Ítem 6 a veces	Recuento	Recuento	Recuento
	0	7	7
casi siempre	0,0%	35,0%	28,0%
	Recuento	Recuento	Recuento
	2	13	15
	40,0%	65,0%	60,0%

Cuadro 13

Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 6 indicador desarrollar- organizar. (Cont.)

El plan de trabajo diario o semanal es discutido con todos los involucrados antes de comenzar la jornada laboral.			Trabajadores		Total
			Supervisores	Colaboradores	
Ítem 6	Siempre	Recuento % dentro de Trabajadores	3 60,0%	0 0,0%	3 12,0%
Total		Recuento % dentro de Trabajadores	5 100,0%	20 100,0%	25 100,0%

De acuerdo al cuadro 13, se observan los resultados obtenidos con respecto a la variable gestión supervisora, dimensión función del supervisor e indicador desarrollar- organizar. En relación al ítem N° 6, se obtuvo que los supervisores respondieron con un sesenta por ciento (60%) siempre discuten con todos sus colaboradores el plan de trabajo diario o semanal, y un cuarenta por ciento (40%) señaló que casi siempre. Siendo un punto a favor al desarrollo y avance de la obra en cuestión, cualquier sugerencia o idea es importante viniendo de la línea de mando que sea.

En relación al ítem N° 6, se observa que los colaboradores indicaron en un sesenta y cinco por ciento (65%) casi siempre, mientras que el treinta y cinco por ciento (35%) señaló que a veces discutían el plan de trabajo con los involucrados antes de comenzar la jornada. De lo anterior, se evidencia que sus supervisores si discuten el plan de trabajo la mayoría de las veces con sus colaboradores, ya que en los resultados se refleja que más de la mayoría de los encuestados contestaron la alternativa correspondiente a casi siempre.

Ahora en relación al resultado obtenido por todos los trabajadores encuestados respondieron lo siguiente: el sesenta por ciento (60%) consideró que casi siempre el plan de trabajo diario o semanal es discutido con todos los involucrados antes de comenzar la jornada laboral, el veintiocho por ciento indicó (28%) a veces, el doce por ciento (12%) respondió siempre. Evidenciándose que tanto los supervisores y colaboradores estuvieron de acuerdo a la alternativa de respuesta seleccionada casi siempre.

Cuadro 14

Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 7 indicador desarrollar- organizar

Cuando se enlistan las actividades llevan un orden lógico y adecuado.			Trabajadores		Total
			Supervisores	Colaboradores	
Ítem 7	casi nunca	Recuento	0	12	12
		% dentro de Trabajadores	0,0%	60,0%	48,0%
	a veces	Recuento	2	6	8
		% dentro de Trabajadores	40,0%	30,0%	32,0%
	casi siempre	Recuento	3	2	5
		% dentro de Trabajadores	60,0%	10,0%	20,0%
Total		Recuento	5	20	25
		% dentro de Trabajadores	100,0%	100,0%	100,0%

Así mismo, en el cuadro 14, indicador organizar, ítem N° 7 en cuanto al orden lógico y secuencial de las actividades que le son suministradas a sus colaboradores los supervisores contestaron con un sesenta por ciento (60%) a casi siempre, mientras que un cuarenta por ciento (40%) concluyó que a veces lo hace. Destacándose un punto que se debe mejorar por parte de los supervisores.

Por otro parte, en el ítem N° 7, cuando se preguntó a los colaboradores si las actividades llevaban un orden lógico y adecuado, los encuestados contestaron lo siguiente, un sesenta por ciento (60%) casi nunca, mientras que un treinta por ciento (30%) manifestó que a veces, y un diez por ciento (10%) a casi siempre. Resaltando una falla que deben mejorar los supervisores, dado que al presentar las actividades en orden de ejecución, ayuda a sus colaboradores a aumentar su desempeño laboral.

De acuerdo a los datos arrojados en el cuadro 14, los trabajadores encuestados respondieron lo siguiente: un cuarenta y ocho por ciento (48%) indicó que casi nunca cuando se enlistan las actividades llevan un orden lógico y adecuado (cabe destacar que este porcentaje estuvo representado por los colaboradores) mientras que el treinta y dos por ciento (32%) de los trabajadores señalaron a veces (representado por supervisores y colaboradores), y un veinte por ciento (20%) de todos los encuestados contestaron casi siempre. Por lo cual, se evidencia que la perspectiva de los supervisores y colaboradores es diferente y en base al ítem 7 tiende a ser una debilidad.

Cuadro 15

Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 8 indicador desarrollar- organizar

Cada una de las actividades que se ejecutan tiene su manual de procedimiento.			Trabajadores		Total
			Supervisores	Colaboradores	
Ítem 8	a veces	Recuento % dentro de Trabajadores	1 20,0%	15 75,0%	16 64,0%

Cuadro 15

Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 8 indicador desarrollar- organizar. (Cont.)

Cada una de las actividades que se ejecutan tiene su manual de procedimiento.				Trabajadores		Total
				Supervisores	Colaboradores	
Ítem 8	casi siempre	Recuento		2	5	7
		% dentro de Trabajadores		40,0%	25,0%	28,0 %
	Siempre	Recuento		2	0	2
		% dentro de Trabajadores		40,0%	0,0%	8,0%
Total		Recuento		5	20	25
		% dentro de Trabajadores		100,0%	100,0%	100,0%

De acuerdo al cuadro 15, cuando se preguntó a los supervisores si cada una de las actividades que se ejecutan tienen su manual de procedimiento, ítem N° 8, contestaron lo siguiente: equitativamente cuarenta por ciento (40%) siempre y cuarenta por ciento (40%) casi siempre, mientras que veinte por ciento (20%) indicaron que el manual de procedimiento lo tenían solo a veces. Si bien es cierto, cada actividad debe tener un procedimiento o manual de trabajo, que sirva de guía y soporte tanto para el supervisor como el colaborador, porque ayuda a minimizar los errores y los re trabajos por desconocimiento. De lo anterior, Robbins y Decenzo (2008), señalan que:

Quando existen procedimientos los supervisores deben identificar el problema...Los supervisores siguen procedimientos establecidos por la alta administración y también crean los suyos, que su personal debe seguir. Conforme las condiciones cambian y surgen nuevos problemas, los supervisores desarrollan procedimientos estandarizados para manejarlos (p. 75).

A lo que se refiere el ítem N° 8, cuadro 15, del mismo indicador organizar, los colaboradores encuestados manifestaron lo siguiente, un setenta y cinco por ciento (75%) contestó a veces, y un veinticinco por ciento (25%) señaló que casi siempre las actividades que se ejecutan tiene su manual de procedimientos. Es notable, que una parte bastante representativa de los colaboradores encuestados respondieron que solo a veces.

En el mismo orden de ideas, la importancia de que existan manuales de procedimientos de trabajo, se basa en el hecho de que ayuda a los colaboradores para que se apoyen, orienten y guíen de los pasos que deben seguir para llevar a cabo una actividad en los casos que se presenten dudas.

En base al cuadro 15, ítem N° 8, los resultados obtenidos por el total de trabajadores encuestados fueron los siguientes: el sesenta y cuatro (64%) por ciento contestó a veces, un veintiocho por ciento (28%) casi siempre, y un ocho por ciento (8%) siempre. Se observa que ninguno de los trabajadores seleccionó las alternativas casi nunca ni nunca, por lo tanto, dicho punto se considerara una fortaleza que deben mejorar, debido a que al observar el cuadro la mayoría de sus colaboradores seleccionaron como respuesta la alternativa a veces y casi siempre.

En relación a lo anterior, la importancia de que los supervisores y colaboradores manejen los manuales de procedimiento de trabajo, consiste en que ambos manejen la misma información, así como también tenga una orientación y una guía que les permita ante cualquier duda revisar los pasos a seguir de acuerdo a la actividad que deban ejecutar, sus consideraciones y recomendaciones de construcciones.

Cuadro 16

Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 9 indicador desarrollar- organizar

Cada una de las actividades a ejecutar indica claramente el número de colaboradores mínimos requeridos para llevarla a cabo.		Trabajadores		Total
		Supervisores	Colaboradores	
Ítem 9 Nunca	Recuento	0	1	1
	% dentro de Trabajadores	0,0%	5,0%	4,0%
casi nunca	Recuento	0	17	17
	% dentro de Trabajadores	0,0%	85,0%	68,0%
a veces	Recuento	4	2	6
	% dentro de Trabajadores	80,0%	10,0%	24,0%
casi siempre	Recuento	1	0	1
	% dentro de Trabajadores	20,0%	0,0%	4,0%
Total	Recuento	5	20	25
	% dentro de Trabajadores	100,0%	100,0%	100,0%

Así mismo, de acuerdo al cuadro 16 se evidenció que en el indicador organizar existe una debilidad muy marcada en el ítem N° 9, donde los supervisores respondieron con un ochenta por ciento (80%) que solo a veces las actividades a ejecutar indica claramente el número de colaboradores mínimos requeridos para llevarla a cabo, un veinte por ciento (20%) casi siempre lo hace.

En atención, a los colaboradores encuestados contestaron con un ochenta y cinco por ciento (85%) que casi nunca las actividades a ejecutar indican el número de colaboradores mínimos para llevarla a cabo, un diez por ciento (10%) señaló que solo a veces y un cinco por ciento (5%) contestó nunca.

En el mismo orden de ideas, es de hacer notar que la organización determina la

forma en que se agruparan los recursos (humanos, físicos, financieros y de información) en función de las actividades que se llevaran a cabo, de acuerdo a Griffin (2008). Es evidente que para alcanzar los objetivos planteados es necesario organizar y optimizar la utilización de los recursos en función de las necesidades presentes, esto con el fin del mejor aprovechamiento de los recursos humanos, por lo cual, es necesario que los supervisores indiquen en las actividades el personal necesario para que la actividad se ejecute de la mejor manera.

En base al cuadro 16, se observa que el total de trabajadores encuestados con respecto al ítem 9 manifestaron en un sesenta y ocho por ciento (68%) que casi nunca (cabe señalar que ese porcentaje estuvo representado en su mayoría por colaboradores) las actividades a ejecutar indica claramente el número de colaboradores mínimos requeridos para llevarla a cabo, mientras que el veinticuatro por ciento (24%) señaló que a veces (como se muestra en el cuadro dicho porcentaje estuvo representado por la mayoría de los supervisores y una parte de los colaboradores), por otro lado, un cuatro por ciento (4%) contestó nunca y casi nunca respectivamente. Por lo que, de lo anterior se evidencia que existe cierta debilidad en el punto tratado.

Cuadro 17

Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 10 indicador desarrollar- organizar

Se realizan reuniones periódicas para analizar los éxitos y errores, como fuente de aprendizaje.			Trabajadores		Total
			Supervisores	Colaboradores	
Ítem 10	Nunca	Recuento % dentro de Trabajadores	0 0,0%	2 10,0%	2 8,0%
	casi nunca	Recuento % dentro de Trabajadores	3 60,0%	18 90,0%	21 84,0%

Cuadro 17

Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 10 indicador desarrollar- organizar. (Cont.)

Se realizan reuniones periódicas para analizar los éxitos y errores, como fuente de aprendizaje.		Trabajadores		Total
		Supervisores	Colaboradores	
Ítem 10	a veces Recuento	1	0	1
	% dentro de Trabajadores	20,0%	0,0%	4,0%
	casi siempre Recuento	1	0	1
	% dentro de Trabajadores	20,0%	0,0%	4,0%
Total	Recuento	5	20	25
	% dentro de Trabajadores	100,0%	100,0%	100,0%

Y en lo que se refiere a las reuniones periódicas para analizar los éxitos y errores, como fuente de aprendizaje, con relación cuadro 17, un sesenta por ciento (60%) de los supervisores respondieron que casi nunca lo hacían, un veinte por ciento (20%) a veces y otro veinte por ciento (20%) indicó que si lo hace. Para Solf (2008) es importante realizar reuniones periódicas para indagar en por qué el logro del éxito, y considerar los errores es una excelente oportunidad de aprendizaje.

Por otro lado, con respecto al mismo indicador, ítem N° 10, al preguntar a los colaboradores si realizaban reuniones periódicas para analizar los éxitos y errores, como fuente de aprendizaje, un noventa por ciento (90%) de los encuestados indicaron que casi nunca, y un diez por ciento (10%) nunca. De lo anterior se podría indicar que existe cierta debilidad en la parte comunicacional por la falta de reuniones periódicas entre los trabajadores, las reuniones de trabajo son de gran utilidad para la coordinación intergrupar, la retroalimentación y el desarrollo de nuevas ideas.

De acuerdo al cuadro 17, los trabajadores encuestados manifestaron lo siguiente

un ochenta y cuatro por ciento (84%) que casi nunca se realizaban reuniones periódicas para analizar los éxitos y errores como fuente de aprendizaje, el ocho por ciento (8%) indicó que nunca, mientras un cuatro por ciento (4%) que a veces y de la misma manera otro cuatro por ciento (4%) señaló que casi siempre. En relación a lo anterior se observa que la mayoría de los supervisores y colaboradores estuvieron de acuerdo con la alternativa de respuesta casi nunca, por lo que se evidencia una debilidad en la falta de reuniones periódicas entre ambas partes, en la cual puedan debatir sobre el avance del proyecto, exponer sus objetivos o simplemente dar recomendaciones de trabajo en pro del desarrollo del proyecto.

Cuadro 18

Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 11 indicador desarrollar- organizar

Las actividades que se consideran necesarias para alcanzar los objetivos, son separadas hasta el punto, en que se requiera que el menor número de trabajadores, le dediquen todo su tiempo.			Trabajadores		Total
			Supervisores	Colaboradores	
Ítem 11	casi nunca	Recuento	0	15	15
		% dentro de Trabajadores	0,0%	75,0%	60,0%
	a veces	Recuento	4	5	9
		% dentro de Trabajadores	80,0%	25,0%	36,0%
	casi siempre	Recuento	1	0	1
		% dentro de Trabajadores	20,0%	0,0%	4,0%
Total	Recuento	5	20	25	
	% dentro de Trabajadores	100,0%	100,0%	100,0%	

En lo que se refiere, al cuadro 18, ítem N° 11, un ochenta por ciento (80%), de los supervisores indicaron que a veces, consideran necesario para alcanzar los objetivos, separar las actividades hasta el punto, en que se requiera, que el menor número de trabajadores, le dediquen todo su tiempo, y el restante veinte por ciento

(20%) contestó que casi siempre lo hace. Los supervisores deben darle mayor importancia a la organización en la obra, para que logre conducir al colaborador a mejorar sus funciones y tareas, resaltando la responsabilidad que tiene el supervisor en despertar el interés, de los colaboradores al propiciar la organización de estrategias que permitan favorecer la productividad con el mejor aprovechamiento de los recursos y rendimiento de los colaboradores.

Con relación a lo anterior es importante señalar que, Chiavenato (2009), comenta que “una organización, es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas...que existe solo cuando: hay personas capaces de comunicarse, que están dispuestas a contribuir en una acción conjunta, a fin de alcanzar un objetivo común” (p. 6).

De acuerdo a los datos arrojados en el cuadro 18, ítem N° 11, los colaboradores respondieron en un setenta y cinco por ciento (75%) que casi nunca los supervisores consideran necesario para alcanzar los objetivos, separar las actividades hasta el punto, en que se requiera, que el menor número de trabajadores, le dediquen todo su tiempo, mientras que un veinticinco por ciento (25%) a veces lo hacen. En relación a Robbins y Decenzo (2008), comentan que los supervisores al detallar a sus colaboradores las actividades que deben realizarse, el orden de cómo deben hacerlo, quien realizará la actividad y cuando deben terminarla, están realizando una planeación detallada de las actividades a realizar.

Mientras que los datos arrojados del total de trabajadores encuestados respecto al ítem 11, que señala si las actividades que se consideran necesarias para alcanzar los objetivos, son separadas hasta el punto, en que se requiera el menor número de trabajadores, le dediquen todo su tiempo, respondieron lo siguiente: un sesenta por ciento (60%) casi nunca, (el cual estuvo representado solo por los colaboradores),

mientras que el treinta y seis por ciento (36%) indicó casi nunca, y el cuatro por ciento (4%) manifestó casi siempre.

De lo anterior se evidencia cierta debilidad en los supervisores para el mejor aprovechamiento de los recursos, siendo de mucha importancia para la eficiencia y eficacia en el desarrollo exitoso del proyecto y una excelente gestión del supervisor.

Cuadro 19

Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 12 indicador desarrollar- organizar

Para alcanzar un objetivo, se desglosa en actividades más sencillas, que se deben ejecutar hasta lograr alcanzar el objetivo.			Trabajadores		Total
			Supervisores	Colaboradores	
Ítem 12	Nunca	Recuento	0	3	3
		% dentro de Trabajadores	0,0%	15,0%	12,0%
	casi nunca	Recuento	0	13	13
		% dentro de Trabajadores	0,0%	65,0%	52,0%
	a veces	Recuento	3	4	7
		% dentro de Trabajadores	60,0%	20,0%	28,0%
	casi siempre	Recuento	1	0	1
		% dentro de Trabajadores	20,0%	0,0%	4,0%
	Siempre	Recuento	1	0	1
		% dentro de Trabajadores	20,0%	0,0%	4,0%
	Total	Recuento	5	20	25
		% dentro de Trabajadores	100,0%	100,0%	100,0%

En atención al cuadro 19, indicador organizar, ítem N° 12, con un sesenta por ciento (60%) los supervisores respondieron que a veces desglosaban las actividades en otras más sencillas para alcanzar un objetivo, un veinte por ciento (20%) indicó que siempre y otro veinte por ciento (20%) señaló que casi siempre lo realizaban.

Basado en lo anterior, Diez et. al (2014), señala que basado en uno de los principios básicos para la organización de la empresa es la diferenciación de actividades bajo el principio de división de trabajo, donde explica que:

Las tareas que deben llevarse a cabo, se deben dividir en otras más sencillas y manejables de forma tal que a cada trabajador, en su puesto de trabajo, se le asignen un conjunto de tareas para los cuales está más capacitado, de manera que se encuentre realizándolas de manera estable, reduciendo tiempos de realización así como fallos en su ejecución, y aumentando la eficiencia y productividad de trabajo (p. 84).

En resumen, al darle la debida importancia que ofrece la división de actividades en tareas más sencillas, fortalecerá a los supervisores en cuanto a la supervisión, y mejor distribución de carga de trabajo, que genera un aumento en la productividad y reducirá costos por programación de retrabajos.

En relación a los colaboradores encuestados, cuadro 19, un sesenta y cinco por ciento (65%) respondió a casi nunca, un veinte por ciento (20%) a veces, y un quince por ciento (15%) a nunca mi supervisor para alcanzar un objetivo lo desglosa en actividades más sencillas, que se deben ejecutar hasta lograrlo. De acuerdo a Robbins y Decenzo (2008), señalan que “la especialización de un trabajo es un proceso de dividir el trabajo en varios pasos, donde cada paso es realizado por un individuo diferente” (p. 96).

En atención al cuadro 19, se tiene que los trabajadores encuestados contestaron en relación al ítem 12 con un cincuenta y dos por ciento (52%) a casi nunca para alcanzar un objetivo, se desglosa en actividades más sencillas, que se deben ejecutar hasta lograr alcanzarlo, mientras un veintiocho (28%) por ciento señalo que a veces, el doce por ciento (12%) contesto nunca, y un cuatro por ciento (4%) casi siempre y siempre respectivamente. De lo anterior se evidencia que presenta debilidad.

Cuadro 20

Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 13 indicador desarrollar- organizar

Los colaboradores, saben que actividades y/o tareas desempeñar cuando se les ordena.			Trabajadores		Total
			Supervisores	Colaboradores	
Ítem 13	casi nunca	Recuento	0	1	1
		% dentro de Trabajadores	0,0%	5,0%	4,0%
	a veces	Recuento	2	11	13
		% dentro de Trabajadores	40,0%	55,0%	52,0%
	casi siempre	Recuento	1	8	9
		% dentro de Trabajadores	20,0%	40,0%	36,0%
	Siempre	Recuento	2	0	2
		% dentro de Trabajadores	40,0%	0,0%	8,0%
	Total	Recuento	5	20	25
		% dentro de Trabajadores	100,0%	100,0%	100,0%

Con relación al cuadro 20, ítem N° 13, los supervisores manifestaron con un cuarenta por ciento (40%) que siempre los colaboradores saben que actividades desempeñar cuando se les ordena, y del mismo modo con otro cuarenta por ciento (40%) los supervisores respondieron que solo a veces sus colaboradores saben que actividades deben desempeñar cuando se les ha ordenado, mientras que un veinte por ciento (20%) indicó que casi siempre. Con respecto a este indicador pareciera que los supervisores no se encuentran realmente claros si sus órdenes llegan con claridad a todos sus colaboradores.

En lo referente al cuadro 20, ítem N° 13, indicador organizar, los colaboradores encuestados indicaron lo siguiente: un cincuenta y cinco por ciento (55%) que a veces

cuando le ordenan las actividades y/o tareas sabe cómo debe ejecutarla, un cuarenta por ciento (40%) casi siempre, y un cinco por ciento (5%) casi nunca.

Del cuadro 20, se presenta que los trabajadores encuestados manifestaron de acuerdo al ítem 13 que señala si los colaboradores, saben que actividades desempeñar cuando se les ordena y respondieron lo siguiente: con un cincuenta y dos por ciento (52%) del total encuestado indicaron a veces, un treinta y seis por ciento (36%) casi siempre, mientras que el ocho por ciento (8%) siempre, y un cuatro por ciento (4%) casi nunca.

Respecto a lo anterior, es necesario que el supervisor verifique que es lo que ocurre actualmente con cierto porcentaje de colaboradores que consideran no saber qué hacer cuando se les ordena, quizás la información no la están asimilando de la misma forma que otros colaboradores, necesitando tener más dedicación cuando se les explica a sus colaboradores de tal forma que todos entienda por igual lo que se quiere ordenar, por lo cual, se evidencia debilidad.

Cuadro 21

Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 14 indicador desarrollar- organizar

A los colaboradores se les informa del avance del plan de trabajo diario o semanal para ver cumplir el objetivo.	Trabajadores		Total
	Supervisores	Colaboradores	
Ítem 14 a veces Recuento	4	1	5
% dentro de Trabajadores	80,0%	5,0%	20,0%

Cuadro 21

Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 14 indicador desarrollar- organizar. (Cont.)

A los colaboradores se les informa del avance del plan de trabajo diario o semanal para ver cumplir el objetivo.		Trabajadores		Total
		Supervisores	Colaboradores	
Ítem 14	casi	Recuento	1	11
	siempre	% dentro de Trabajadores	20,0%	55,0%
				48,0%
	Siempre	Recuento	0	8
		% dentro de Trabajadores	0,0%	40,0%
				32,0%
Total		Recuento	5	20
		% dentro de Trabajadores	100,0%	100,0%

En lo que se refiere, al cuadro 21, ítem N° 14, un ochenta por ciento (80%) de los supervisores respondieron que a veces se les informaba a sus colaboradores del avance del plan de trabajo diario o semanal para ver cumplir el objetivo, mientras que un veinte por ciento (20%) indicaron que casi siempre se les comunicaba del avance actual de la obra.

En base al mismo indicador, ítem N° 14, se preguntó si el supervisor les informa del avance del plan de trabajo diario o semanal, para ver cumplir el objetivo, y los colaboradores contestaron en, un cincuenta y cinco por ciento (55%) casi siempre, un cuarenta por ciento (40%) siempre, y una pequeña parte cinco por ciento (5%) a veces. Puede parecer quizás irrelevante para muchos indicar a sus colaboradores el avance actual de una obra, pero no es así, el avance de la obra de una u otra forma nos indica vagamente nuestro desempeño como equipo y organización, nos da una idea clara de donde estamos y hacia donde nos dirigimos. Es importante que siempre los colaboradores y supervisores estén informados de cómo se encuentra el avance de sus actividades.

De acuerdo al cuadro 21, el cuarenta y ocho por ciento (48%) del total de trabajadores encuestados consideraron que casi siempre a los colaboradores, se les informa del avance del plan de trabajo diario o semanal para ver cumplir el objetivo, un treinta y dos por ciento (32%) manifestó que siempre (cabe señalar según lo muestra el cuadro que ningún supervisor selecciono esta alternativa como respuesta) mientras que el veinte por ciento (20%) de los trabajadores indicó que a veces (observándose en el cuadro que la mayoría de los supervisores con un ochenta por ciento (80%) de representación y solo el cinco por ciento (5%) de los colaboradores seleccionaron esta alternativa).

Al analizar los resultados del cuadro 21, se evidencia que los colaboradores consideran que si les informan del avance del plan de trabajo, presentado una fortaleza para la gestión del supervisor.

Cuadro 22

Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 15 indicador desarrollar- organizar

Se toman en cuenta que los recursos materiales necesarios para completar la actividad se encuentren disponibles en el área de trabajo, para la realización de la actividad planificada.	Trabajadores		Total
	Supervisores	Colaboradores	
Ítem 15 Nunca	0	17	17
Recuento			
% dentro de Trabajadores	0,0%	85,0%	68,0%

Cuadro 22

Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 15 indicador desarrollar- organizar. (Cont.)

Se toman en cuenta que los recursos materiales necesarios para completar la actividad se encuentren disponibles en el área de trabajo, para la realización de la actividad planificada.		Trabajadores		Total
		Supervisores	Colaboradores	
Ítem 15	casi nunca Recuento	0	2	2
	% dentro de Trabajadores	0,0%	10,0%	8,0%
	a veces Recuento	2	1	3
	% dentro de Trabajadores	40,0%	5,0%	12,0%
	casi Recuento	2	0	2
	siempre % dentro de Trabajadores	40,0%	0,0%	8,0%
	siempre Recuento	1	0	1
	% dentro de Trabajadores	20,0%	0,0%	4,0%
Total Recuento		5	20	25
% dentro de Trabajadores		100,0%	100,0%	100,0%

En relación al cuadro 22, ítem N° 15, un cuarenta por ciento (40%) de los supervisores respondieron a casi siempre toman en cuenta que los recursos materiales necesarios, se encuentren cerca del área de trabajo para completar la actividad, otro cuarenta por ciento (40%) a veces, y el veinte por ciento (20%) siempre.

Bajo esta perspectiva, Jones y George (2010), señalan que “al organizar, los administradores también trazan las líneas de mando y responsabilidad entre individuos y grupos, y deciden cual es la mejor manera de coordinar los recursos de la administración, principalmente los recursos humanos” (p. 12). Por lo cual, conocer la cantidad de recursos materiales, humanos y tiempo que se requieren

para cada una de las actividades ayuda a una mejor organización, distribución de trabajo, efectiva supervisión y minimización de costos para la ejecución efectiva de la misma.

Respecto a las respuestas obtenidas por los colaboradores, cuadro 22, ítem 15, los encuestados respondieron, un ochenta y cinco por ciento (85%) nunca el supervisor, toma en cuenta que los recursos materiales necesarios para completar la actividad se encuentren disponibles en el área de trabajo, para la realización de la actividad planificada, mientras que un diez por ciento (10%) casi nunca y, un cinco por ciento (5%) a veces.

En base al cuadro 22, cuando se relacionaron las respuestas de los supervisores y colaboradores encuestados en relación al ítem 15 que señala si se toma en cuenta que los recursos materiales necesarios para completar la actividad se encuentren disponibles en el área de trabajo, para la realización de la actividad planificada respondieron lo siguiente: un sesenta y ocho por ciento (68%) indicó que nunca (como se muestra en el cuadro los supervisores no seleccionaron esa alternativa), mientras que un doce por ciento (12%) respondió que nunca (según el cuadro se observa que en ese porcentaje los colaboradores y supervisores coincidieron dicha alternativa), por otra parte el ocho por ciento (8%) respondió casi siempre (se observa que ningún colaborador selecciona dicha alternativa), y un cuatro por ciento (4%) manifestó que siempre (al observar el cuadro se nota que los colaboradores no seleccionaron dicha alternativa).

De lo anterior se evidencia que tanto los supervisores y colaboradores discrepan casi totalmente en las alternativas de respuestas seleccionadas, por lo tanto es un punto que deben trabajar para mejorar ambos, en resumen se considera una debilidad.

En relación a los ítems del seis (6) al quince (15), que representan el indicador organizar se tiene lo siguiente:

Cuadro 23

Indicador organizar Fortaleza vs Debilidad.

Nº Ítem	Fortaleza (F)	Debilidad (D)
Ítem 6	F	
Ítem 7		D
Ítem 8	F	
Ítem 9		D
Ítem 10		D
Ítem 11		D
Ítem 12		D
Ítem 13	F	
Ítem 14	F	
Ítem 15		D

Respecto al cuadro 23, se tiene que en cuanto al indicador organizar el supervisor debe mejorar las debilidades encontradas en los ítems 7, 9, 10, 11, 12, 15 y mantener sus fortalezas ítems 13 y 14 para un desarrollo efectivo en la gestión supervisora. Luego del que supervisor planifica, es decir, marca las pautas de lo que se debe ejecutar, es necesario la organización de la misma, es decir la estructura de cómo se llevará a cabo considerando cada uno de los recursos, las mismas engloban las estrategias para lograr el cumplimiento de las metas u objetivos establecidos en la planificación.

A continuación se muestran los resultados obtenidos en relación al indicador dirigir:

Cuadro 24

Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 16 indicador dirigir

Se les informa a los colaboradores de cualquier asunto que influya en los resultados de lo que se quiere lograr.			Trabajadores		Total
			Supervisores	Colaboradores	
Ítem 16	casi nunca	Recuento	0	9	9
		% dentro de Trabajadores	0,0%	45,0%	36,0%
	a veces	Recuento	0	9	9
		% dentro de Trabajadores	0,0%	45,0%	36,0%
	casi siempre	Recuento	2	2	4
		% dentro de Trabajadores	40,0%	10,0%	16,0%
	Siempre	Recuento	3	0	3
		% dentro de Trabajadores	60,0%	0,0%	12,0%
Total	Recuento	5	20	25	
	% dentro de Trabajadores	100,0%	100,0%	100,0%	

En base a los resultados obtenidos en el ítem N° 16, cuadro 24, indicador dirigir, los supervisores respondieron con un sesenta por ciento (60%) siempre informa a los colaboradores de cualquier asunto que influya en los resultados de lo que se quiere lograr, mientras un cuarenta por ciento (40%) señaló que casi siempre

Mientras que los colaboradores señalaron lo siguiente: un cuarenta y cinco por ciento (45%) respondieron a casi nunca mi supervisor me informa de cualquier asunto que influya en los resultados de lo que se quiere lograr. mientras que otro cuarenta y cinco por ciento (45%) contestó a veces, el restante diez por ciento (10%) señaló que casi siempre. Por lo que, se evidencia que existe un bajo grado

de motivación, al logro de resultados, por parte de los supervisores con respecto a sus colaboradores.

De acuerdo al cuadro 24, cuando se relacionaron las respuestas de los supervisores y colaboradores encuestados en relación al ítem 16 donde se pregunta si se les informa a los colaboradores de cualquier asunto que influya en los resultados de lo que se quiere lograr, manifestaron lo siguiente: un treinta y seis por ciento (36%) casi nunca , otro treinta y seis por ciento (36%) a veces, ambas respuestas representadas solo por los colaboradores, es decir, los supervisores no seleccionaron estas alternativas como respuestas, mientras que un dieciséis por ciento (16%) casi siempre (en la cual hubo una participación en ese porcentaje total del diez por ciento (10%) de los colaboradores y un cuarenta por ciento (40%) de los supervisores), mientras que un doce por ciento (12%) del total encuestado señaló que siempre (representado solo por supervisores).

Al analizar y detallar los datos se observa que las alternativas seleccionadas entre los supervisores y colaboradores son alternativas totalmente opuestas y en la única alternativa que algunos coincidieron fue en la opción de a veces.

En el mismo orden de ideas, de lo anterior se evidencia que existe problemas de comunicación entre ambas parte; en cualquier ámbito laboral es necesario que la comunicación debe fluya eficientemente, el hecho de comunicar que algo está fuera de lo normal ayuda rápidamente a que sea posible aplicar alguna acción que favorezca cualquier situación o tomar una decisión acertada, de los resultados arrojados se observa que existe debilidad al momento de comunicarse que puede repercutir en la gestión del supervisor.

Cuadro 25

Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 17 indicador dirigir

Considera constantemente cualquier sugerencia de sus colaboradores que implique contribución en los resultados esperados.		Trabajadores		Total
		Supervisores	Colaboradores	
Ítem 17 a veces	Recuento	1	0	1
	% dentro de Trabajadores	20,0%	0,0%	4,0%
casi siempre	Recuento	4	8	12
	% dentro de Trabajadores	80,0%	40,0%	48,0%
siempre	Recuento	0	12	12
	% dentro de Trabajadores	0,0%	60,0%	48,0%
Total	Recuento	5	20	25
	% dentro de Trabajadores	100,0%	100,0%	100,0%

En relación al cuadro 25, ítem N° 17, indicador dirigir, un ochenta por ciento (80%) de los encuestados respondieron que casi siempre consideran cualquier sugerencia de su colaborador, que implique contribución en los resultados esperados, mientras que un veinte por ciento (20%) solo a veces. Para Robbins y Decenzo (2008), estimular la participación de sus empleados permite que estos sean dueños de sus propias decisiones, dando responsabilidad y aumentando su motivación, debido a que sus ideas son escuchas y tomas en cuenta.

En respuesta de los colaboradores, donde se preguntó si el supervisor tomaba en cuenta cualquier idea o sugerencia que implicara una verdadera contribución en los resultados. Sus colaboradores respondieron entre dos alternativas: sesenta por ciento (60%) siempre, y un cuarenta por ciento (40%) casi siempre indicando que sus supervisores siempre toman en cuenta sus ideas que contribuye en a resultados positivos. Concluyendo que la mayoría de los supervisores están atentos a cualquier idea o sugerencia que puedan aportar sus colaboradores al avance de la obra.

De acuerdo al cuadro 25, los trabajadores encuestados manifestaron lo siguiente: un cuarenta y ocho por ciento (48%) del total encuestado estuvo en acuerdo de que siempre considera constantemente cualquier sugerencia de sus colaboradores, que implique contribución en los resultados esperados, del mismo modo, otro cuarenta y ocho por ciento (48%) señaló que casi siempre, y solo un cuatro por ciento (4%) contestó que a veces, de lo anterior se evidencia una fortaleza ya que ambos comentan que si se lleva a cabo.

Cuadro 26

Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 18 indicador dirigir

Se les comunica los procedimientos necesarios para el desarrollo exitoso de la actividad (es decir, la manera más eficiente de cómo deben ejecutarse las actividades).			Trabajadores		Total
			Supervisores	Colaboradores	
Ítem 18	casi nunca	Recuento	0	5	5
		% dentro de Trabajadores	0,0%	25,0%	20,0%
	a veces	Recuento	1	15	16
		% dentro de Trabajadores	20,0%	75,0%	64,0%
	casi siempre	Recuento	3	0	3
		% dentro de Trabajadores	60,0%	0,0%	12,0%
	siempre	Recuento	1	0	1
		% dentro de Trabajadores	20,0%	0,0%	4,0%
	Total	Recuento	5	20	25
		% dentro de Trabajadores	100,0%	100,0%	100,0%

Por otro lado, de acuerdo al cuadro 26, cuando se preguntó a los supervisores, si les comunica los procedimientos necesarios a sus colaboradores para el desarrollo exitoso de la actividad (es decir, la manera más eficiente de cómo deben ejecutarse las actividades), con relación al ítem N° 18, un sesenta por ciento (60%) manifestó

que casi siempre, un veinte por ciento (20%) siempre, y un veinte por ciento (20%) a veces.

En relación a los colaboradores encuestados, contestaron, con un setenta y cinco por ciento (75%) a veces mi supervisor me comunica los procedimientos necesarios para el desarrollo exitoso de la actividad mientras que un veinticinco por ciento (25%) casi nunca lo hace. De acuerdo a Robbins y Decenzo (2008), “el eslabón final en el proceso de comunicación es el ciclo de retroalimentación. La retroalimentación es la verificación del éxito alcanzado al transmitir un mensaje como se pretendía al inicio. Determina si logro la comprensión” (p. 280). Por lo que comunicar o retroalimentar a los colaboradores de cómo deben llevarse a cabo las actividades, recordándoles bien sea mediante charlas minimizara los errores durante la ejecución de la actividad.

En base al cuadro 26, se comparan las respuestas obtenidas entre los supervisores y colaboradores encuestados en relación al ítem 18, encontrándose que el sesenta y cuatro por ciento (64%) de los trabajadores encuestados manifestaron que a veces se les comunica los procedimientos necesarios para el desarrollo exitoso de la actividad (es decir, la manera más eficiente de cómo deben ejecutarse las actividades), un veinte por ciento señaló (20%) que casi nunca, mientras que un doce por ciento (12%) contestó casi siempre, y un cuatro por ciento (4%) indicó que siempre, de acuerdo al cuadro se nota que tanto alternativa siempre y casi siempre fueron seleccionada por los supervisores, por lo cual de lo anterior se evidencia que a los colaboradores no les parece que le comuniquen lo necesario para ellos efectuar la actividad.

Cuadro 27

Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 19 indicador dirigir

Constantemente el personal recibe inducciones, para hacer frente a las necesidades de su trabajo, en el área donde se desempeña.			Trabajadores		Total
			Supervisores	Colaboradores	
Ítem 19	casi nunca	Recuento	0	3	3
		% dentro de Trabajadores	0,0%	15,0%	12,0%
	a veces	Recuento	3	16	19
		% dentro de Trabajadores	60,0%	80,0%	76,0%
	casi siempre	Recuento	2	1	3
		% dentro de Trabajadores	40,0%	5,0%	12,0%
Total			5	20	25
			100,0%	100,0%	100,0%

Mientras que respecto al cuadro 27, de los supervisores encuestados indicaron con un sesenta por ciento (60%) que a veces sus colaboradores reciben inducciones, en el área donde se desempeña, y el cuarenta por ciento (40%) restante señaló que casi siempre lo hacían.

En base a lo anterior, Robbins y Decenzo (2008), la señalan que “la inducción a la unidad de trabajo familiariza al empleado con las metas de ésta, dejando en claro cómo contribuye su trabajo para alcanzar los fines de la unidad, e incluye la presentación con sus compañeros de trabajo” (p. 136). La inducción exitosa, sea formal o informal, disminuye la probabilidad de que el colaborador tenga un desempeño deficiente en el trabajo.

Mientras que cuando se les preguntó a los colaboradores si constantemente reciben inducciones de procedimientos de trabajo, en el área donde se desempeña un ochenta por ciento (80%) respondió a veces, un quince por ciento (15%) casi nunca, y un cinco por ciento (5%) casi siempre lo hace.

Con respecto al cuadro 26, se muestra el porcentaje total obtenido por los trabajadores en relación al ítem 19 el cual pregunta lo siguiente: constantemente el personal recibe inducciones, para hacer frente a las necesidades de su trabajo, en el área donde se desempeña, donde los encuestados respondieron con un setenta y seis por ciento (76%) casi siempre, mientras que un doce por ciento (12%) indicó que casi siempre y otro doce por ciento (12%) casi nunca. En vista del porcentaje tan alto que existe en la alternativa a veces por los trabajadores encuestados que se muestra en el cuadro consideraremos que se presenta cierta debilidad, que se debe mejorar dentro de la organización.

Cuadro 28

Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 20 indicador dirigir

Se les comunica diariamente a todos los colaboradores el objetivo que se quiere lograr y las actividades pendientes por ejecutar.		Trabajadores		Total
		Supervisores	Colaboradores	
Ítem 20 a veces	Recuento	1	13	14
	% dentro de Trabajadores	20,0%	65,0%	56,0%
casi siempre	Recuento	2	6	8
	% dentro de Trabajadores	40,0%	30,0%	32,0%
Siempre	Recuento	2	1	3
	% dentro de Trabajadores	40,0%	5,0%	12,0%
Total	Recuento	5	20	25
	% dentro de Trabajadores	100,0%	100,0%	100,0%

Por su parte el cuadro 27 muestra, las respuestas emitidas por los supervisores de acuerdo al ítem 20, donde un cuarenta por ciento (40%) de los supervisores manifestó que siempre les comunica diariamente a sus colaboradores el objetivo que se quiere lograr y las actividades pendientes por ejecutar, otro cuarenta por ciento (40%) indicó que a veces se los comunica, y con un veinte por ciento (20%) a veces. La comunicación entre el personal supervisorio y sus colaboradores debería existir siempre debido a que ellos son los ejecutores y encargados de llevar a cabo las actividades que se les ordena. De lo anterior es necesario aclarar que para Koontz (2017):

La comunicación es esencial para todas las fases del proceso administrativo...integra las funciones administrativas...además es por medio de la comunicación que se determina si los hechos y el desempeño responden a lo planeado. Así pues, la administración es posible por la comunicación (p. 33).

De acuerdo al cuadro 28, ítem N° 20, los colaboradores encuestados respondieron entre las siguientes alternativas, un sesenta y cinco por ciento (65%) a veces mi supervisor me comunica diariamente los objetivos que se quieren lograr y las actividades pendientes por ejecutar, mientras que un treinta por ciento (30%) contestó que casi siempre, y un cinco por ciento (5%) dijo que siempre. El supervisor debe mejorar la comunicación actual entre sus colaboradores, en base al resultado obtenido por sus colaboradores, en el que manifiestan que solo a veces le comunica las actividades pendientes por ejecutar.

De acuerdo al cuadro 28, ítem 20, se tiene que los trabajadores encuestados indicaron en un cincuenta y seis por ciento (56%) que a veces se les comunica diariamente a todos los colaboradores el objetivo que se quiere lograr y las actividades pendiente por ejecutar, un treinta y dos por ciento (32%) señaló que casi siempre, y un doce por ciento (12%) manifestó que siempre. Al detallar los resultados

se evidencia que ninguna de las dos partes seleccionó alternativas negativas, por lo cual se observa que los supervisores deben trabajar más la parte comunicativa con sus colaboradores, debido a que la mayoría de ellos parecieran no estar muy seguro de que sea buena la comunicación entre ambos.

Cuadro 29

Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 21 indicador dirigir

Periódicamente comunica a sus colaboradores los resultados de su desempeño laboral.			Trabajadores		Total
			Supervisores	Colaboradores	
Ítem 21	casi nunca	Recuento	0	7	7
		% dentro de Trabajadores	0,0%	35,0%	28,0%
	a veces	Recuento	3	12	15
		% dentro de Trabajadores	60,0%	60,0%	60,0%
	casi siempre	Recuento	2	1	3
		% dentro de Trabajadores	40,0%	5,0%	12,0%
Total		Recuento	5	20	25
		% dentro de Trabajadores	100,0%	100,0%	100,0%

En relación al cuadro 29, los supervisores encuestados señalaron con un sesenta por ciento (60%) que a veces comunica a sus colaboradores los resultados de su desempeño laboral, un cuarenta por ciento (40%) casi siempre, alertando cierta debilidad debido a que sus colaboradores deben estar al tanto de su rendimiento laboral, ya que estos forman parte del motor fundamental del avance de la obra, los colaboradores deben estar al tanto siempre de su rendimiento y como éste está influenciando en el avance actual de la obra.

En este sentido, Chiavenato (2009) señala que “la comunicación cumple cuatro (4) funciones básicas en una organización, grupo o persona: control, motivación,

expresión de emociones e información” (p. 308). Donde claramente, estas funciones ayudan al supervisor a obtener un mejor desempeño laboral de sus colaboradores, y del mismo modo ayuda a dar respuesta inmediata a los problemas que se puedan presentar, tomando decisiones que aseguren el éxito de la obra.

Ahora en relación a los colaboradores, cuando se les preguntó si periódicamente su supervisor le comunica el resultado de mi desempeño laboral, un sesenta por ciento (60%) de los encuestados manifestaron que a veces, un treinta y cinco por ciento (35%) casi nunca, y por ultimo un cinco por ciento (5%) casi siempre. Una de las formas de mejorar el desempeño de los colaboradores es comunicarles, como es actualmente su rendimiento en el trabajo, alentarlos a mejorar su desempeño y realizar una retrospectiva de lo que era antes a como es ahora, es de suma importancia. De acuerdo a Robbins y Decenzo (2008) para lograr un desempeño efectivo el equipo requiere de tres (3) tipo de habilidades: la primera, personas con experiencia técnica. La segunda, personas con habilidades para la solución de problemas y toma de decisiones que generen alternativas de soluciones y realicen la elección más competente y por última, tener buenas habilidades interpersonales (escuchar, retroalimentar y resolver conflictos).

En lo que se refiere el cuadro 29, donde se muestra una comparación entre los supervisores y colaboradores respecto al ítem 21 se tiene lo siguiente: un sesenta por ciento (60%) respondió que a veces comunica a sus colaboradores los resultados de su desempeño laboral, en el cuadro mencionado, se observa que en dicha alternativa los supervisores y colaboradores representaban más de la mitad, es decir, que ambas partes estuvieron de acuerdo con esta alternativa en una proporción bastante alta, mientras que el veintiocho por ciento (28%) de los trabajadores encuestados respondieron casi nunca, un doce por ciento (12%) manifestó que siempre lo hacían. En vista de esto y al analizar los datos y lo que se pregunta se evidencia que existe cierta debilidad por parte del supervisor debido a que una forma de mejorar el

desempeño de sus colaboradores, es comenzando por comunicarles por medio de evaluaciones de desempeño si lo están haciendo bien o no.

Cuadro 30

Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 22 indicador dirigir

Apoya y motiva a los colaboradores para que acepten las tareas que constituyen un reto para ellos.			Trabajadores		Total
			Supervisores	Colaboradores	
Ítem 22	casi nunca	Recuento	1	4	5
		% dentro de Trabajadores	20,0%	20,0%	20,0%
	a veces	Recuento	3	12	15
		% dentro de Trabajadores	60,0%	60,0%	60,0%
	casi siempre	Recuento	1	4	5
		% dentro de Trabajadores	20,0%	20,0%	20,0%
Total		Recuento	5	20	25
		% dentro de Trabajadores	100,0%	100,0%	100,0%

En base al cuadro 30, un sesenta por ciento (60%) de los supervisores contestaron, que a veces apoyan y motivan a sus colaboradores para que acepten las tareas que constituyen un reto para ellos, mientras que un veinte por ciento (20%) contesto casi siempre, otro veinte por ciento (20%) casi nunca. Con respecto a esta evidencia se agrega que el supervisor debe estar consciente lo que implica influir en la conducta de sus colaboradores, estímulos mediante palabras o recompensas positivas, de modo que sus colaboradores se sientan satisfechos y se motiven en lograr los objetivos propuesto, tal como lo plantea Pérez et. al (2015), cuando señala que “la delegación de autoridad y la toma de decisiones, implica que el supervisor debe empezar las buenas relaciones humanas, procurando que sus instrucciones sean claras, específicas, concisas y completas, sin olvidar el nivel general de habilidades de sus colaboradores.

Básicamente el autor se refiere al ejercicio de autoridad y respeto que debe tener un supervisor sobre sus colaboradores, a quienes constantemente debe estar apoyándolos y dándoles las indicaciones adecuadas para la consecución de los objetivos, teniendo claro las habilidades que puedan tener cada uno de sus colaboradores y lo que ellos puedan aportar para llevar el éxito de las actividades o metas planteadas.

Mientras que, los colaboradores contestaron, con un sesenta por ciento (60%) a veces mi supervisor me apoya para que acepte las tareas que constituyen un reto para mí., mientras que veinte por ciento (20%) casi nunca, otro veinte por ciento (20%) casi siempre. Los supervisores son una guía para auto direccionar a sus colaboradores, guiarlos motivarlos y ayudarlos lograr el objetivo o la meta planteada. En base al autor Robbins y Judge (2009):

La esencia de la teoría del camino-meta es que el trabajo del líder consiste en facilitar a sus seguidores información, apoyo u otros recursos necesarios para que logren sus metas. El término camino-meta se deriva de la creencia de que los líderes eficaces aclaran la ruta para auxiliar a sus seguidores a ir de donde están hacia el logro de sus metas de trabajo y hacer de su jornada algo más fácil al quitar las piedras del camino. (p. 397).

En lo que se refiere el cuadro 30, donde se muestra una comparación entre los trabajadores con respecto al ítem 22 se tiene lo siguiente: un sesenta por ciento (60%) respondió a veces apoya y motiva a los colaboradores para que acepten las tareas que constituyen un reto para ellos, en el cuadro se observa que en dicha alternativa los supervisores y colaboradores representaban más de la mitad, mientras que el veinte por ciento (20%) de los trabajadores encuestados respondieron casi siempre y otro veinte por ciento (20%) señaló que casi nunca. En vista de los resultados anteriores y al analizar lo que se pregunta se evidencia que existe cierta debilidad o cierta fortaleza en ocasiones al momento de apoyar y motivar a los colaboradores.

Cuadro 31

Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 23 indicador dirigir

Resuelve cualquier conflicto o problema de desempeño que se presente, motivándolos para que haga mejor su trabajo.			Trabajadores		Total
			Supervisores	Colaboradores	
Ítem 23	a veces	Recuento	1	4	5
		% dentro de Trabajadores	20,0%	20,0%	20,0%
	casi siempre	Recuento	2	8	10
		% dentro de Trabajadores	40,0%	40,0%	40,0%
	siempre	Recuento	2	8	10
		% dentro de Trabajadores	40,0%	40,0%	40,0%
Total		Recuento	5	20	25
		% dentro de Trabajadores	100,0%	100,0%	100,0%

De acuerdo al cuadro 31, los supervisores encuestados respondieron con un cuarenta por ciento (40%) indicando que siempre resuelven cualquier conflicto o problema de desempeño que se presente, motivando a sus colaboradores, mientras que otro cuarenta por ciento (40%) indicó casi siempre, un veinte por ciento (20%) señaló que a veces. Es importante que como supervisor puedan manejar cualquier situación o conflicto que se presente, siendo una habilidad que se desarrolla con el tiempo y la experiencia, ya que debido al trabajo que se lleva a cabo cualquier evento puede ocurrir y el mismo puede afectar el desarrollo de la obra.

En relación a lo que contestaron los colaboradores, cuadro 31, cuando se preguntó si su supervisor resuelve cualquier conflicto o problema de desempeño que se presente, motivándolos para que hagan mejor su trabajo, los colaboradores

encuestados respondieron lo siguiente, un cuarenta por ciento (40%) siempre, con el mismo porcentaje de cuarenta por ciento (40%) a casi siempre y solo un veinte por ciento (20%) respondió a veces.

De acuerdo al cuadro 31, el total de trabajadores encuestados contestaron lo siguiente con relación al ítem 23, un cuarenta por ciento (40%) que siempre se resuelve cualquier conflicto o problema de desempeño que se presente, motivando a sus colaboradores para que haga mejor su trabajo, otro cuarenta por ciento (40%) manifestó que casi siempre, y un veinte por ciento (20%) indicó que a veces, en base a lo anterior se evidencia que tanto los supervisores y los colaboradores se encuentran cien por ciento (100%) de acuerdo en todas las alternativas seleccionadas, a pesar de que existe un pequeño porcentaje con dudas, una gran mayoría señaló actitudes positivas con relación al ítem 23 por lo que se evidencia una fortaleza para la gestión del supervisor.

Cuadro 32

Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 24 indicador dirigir

Supervisa constantemente durante la jornada laboral el avance de las tareas asignadas según la planificación diaria.			Trabajadores		Total
			Supervisores	Colaboradores	
Ítem 24	casi nunca	Recuento	0	2	2
		% dentro de Trabajadores	0,0%	10,0%	8,0%

Cuadro 32**Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 24 indicador dirigir. (Cont.)**

Supervisa constantemente durante la jornada laboral el avance de las tareas asignadas según la planificación diaria.			Trabajadores		Total
			Supervisores	Colaboradores	
Ítem 24	a veces	Recuento	1	11	12
		% dentro de Trabajadores	20,0%	55,0%	48,0%
	casi siempre	Recuento	2	7	9
		% dentro de Trabajadores	40,0%	35,0%	36,0%
	Siempre	Recuento	2	0	2
		% dentro de Trabajadores	40,0%	0,0%	8,0%
Total	Recuento	5	20	25	
	% dentro de Trabajadores	100,0%	100,0%	100,0%	

En relación al cuadro 32, ítem 24, indicador dirigir se preguntó a los supervisores si supervisaban constantemente durante la jornada laboral el avance de las tareas asignadas según la planificación diaria y contestaron lo siguiente, un cuarenta por ciento (40%) siempre, del mismo modo un cuarenta por ciento (40%) a casi siempre y un veinte por ciento (20%) a veces.

Mientras que, cuando se les preguntó a los colaboradores, indicaron lo siguiente: con un cuarenta por ciento (40%) siempre el supervisor supervisaba constantemente durante la jornada laboral el avance de las tareas asignadas según la planificación diaria, del mismo modo un cuarenta por ciento (40%) a casi siempre y un veinte por ciento (20%) a veces.

De acuerdo al cuadro 32, se observa que los trabajadores encuestados respondieron lo siguiente en relación al ítem 24 que señala si supervisa constantemente durante la jornada laboral el avance de las tareas asignadas según la

planificación diaria, un cuarenta y ocho por ciento (48%) indicó que a veces, un treinta y seis por ciento (36%) casi siempre, mientras que un ocho por ciento (8%) manifestó que siempre, otro ocho por ciento (8%) contestó que casi nunca. Por lo tanto se evidencia que deben reforzar aún más la supervisión durante la jornada.

En relación a los ítems del dieciséis (16) al veinticuatro (24), que representan el indicador dirigir, se presenta un cuadro resumen con las debilidades y fortalezas que fueron evidenciadas de acuerdo a cada uno de los ítems. Por lo que a continuación se muestra:

Cuadro 33

Indicador dirigir Fortaleza vs Debilidad

Nº Ítem	Fortaleza (F)	Debilidad (D)
Ítem 16		D
Ítem 17	F	
Ítem 18		D
Ítem 19		D
Ítem 20	F	
Ítem 21		D
Ítem 22		D
Ítem 23	F	
Ítem 24	F	

Con respecto al cuadro 33, se tiene que en cuanto al indicador dirigir el supervisor debe mejorar las debilidades encontradas en los ítems 16, 18, 19, 21 y 22 y mantener sus fortalezas ítems 17, 20, 23 y 24 para un desarrollo efectivo en la gestión supervisora.

A continuación se muestran los resultados obtenidos en relación al indicador control:

Cuadro 34

Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 25 indicador control

Corrige cualquier acción que no contribuya en la culminación de la actividad.			Trabajadores		Total
			Supervisores	Colaboradores	
Ítem 25	a veces	Recuento	0	13	13
		% dentro de Trabajadores	0,0%	65,0%	52,0%
	casi siempre	Recuento	3	7	10
		% dentro de Trabajadores	60,0%	35,0%	40,0%
Siempre		Recuento	2	0	2
		% dentro de Trabajadores	40,0%	0,0%	8,0%
Total		Recuento	5	20	25
		% dentro de Trabajadores	100,0%	100,0%	100,0%

En el cuadro 34, para el ítem N° 25, se obtuvo respuestas de los supervisores entre dos alternativas: sesenta por ciento (60%) casi siempre, y un cuarenta por ciento (40%) siempre indicando que corrigen cualquier acción que no contribuye en la culminación de la actividad.

En lo que se refiere a los colaboradores, respondieron con un sesenta y cinco por ciento (65%) a veces mi supervisor corrige cualquier acción que no contribuya en la culminación de la actividad, mientras que el treinta y cinco por ciento (35%) contestó que casi siempre lo hace.

De acuerdo al cuadro 34, en relación al ítem 25, el cual señala si se corrige cualquier acción que no contribuya con la finalización de la actividad, los trabajadores respondieron lo siguiente: un cincuenta y dos por ciento (52%) a veces, mientras que un cuarenta por ciento (40%) casi siempre, y un ocho por ciento (8%) siempre. Se evidencia que los trabajadores seleccionaron respuestas con actitud positiva exceptuando la alternativa a veces, por lo que se considera una fortaleza en cuanto a la gestión del supervisor.

Cuadro 35

Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 26 indicador control

Lleva un registro diario de las actividades que se han ejecutado de acuerdo al cronograma de trabajo.		Trabajadores		Total	
		Supervisores	Colaboradores		
Ítem 26	Nunca	Recuento	0	2	2
		% dentro de Trabajadores	0,0%	10,0%	8,0%
	casi nunca	Recuento	0	12	12
		% dentro de Trabajadores	0,0%	60,0%	48,0%
	a veces	Recuento	2	6	8
		% dentro de Trabajadores	40,0%	30,0%	32,0%
	casi siempre	Recuento	2	0	2
		% dentro de Trabajadores	40,0%	0,0%	8,0%
	Siempre	Recuento	1	0	1
		% dentro de Trabajadores	20,0%	0,0%	4,0%
	Total	Recuento	5	20	25
		% dentro de Trabajadores	100,0%	100,0%	100,0%

En relación al indicador control, cuadro 35, ítem N° 26, se les preguntó a los supervisores si llevaban un registro diario de las actividades que se ejecutaban y arrojaron los siguiente resultados, un cuarenta por ciento (40%) manifestó que casi siempre, y otro cuarenta por ciento (40%) que indico que solo a veces, mientras un veinte por ciento (20%) señaló que siempre lo hacía. Se evidencia que no siempre se lleva un registro diario de las actividades que se ejecutan, a pesar que existe un cuarenta por ciento (40%) de los supervisores que alegan que siempre lo hacen.

En relación a los colaboradores encuestados, respondieron con un sesenta por ciento (60%) que casi nunca mi supervisor, lleva un registro diario de las actividades que se han ejecutado de acuerdo al cronograma de trabajo, mientras que un treinta por ciento (30%) señaló que a veces, y un diez por ciento (10%) nunca. Donde se destaca que la mayoría de los colaboradores contestaron que casi nunca, es un punto que los supervisores deben revisar debido a que cuando nos planteamos metas, objetivos, no basta con solo plasmarla en un papel, sino velar por que se cumplan lo que inicialmente se planeó en el mayor porcentaje posible.

En base al cuadro 35, ítem 26 los trabajadores encuestados respondieron lo siguiente, un cuarenta y ocho por ciento (48%) casi nunca (donde dicho porcentaje estuvo representado solo por colaboradores, como se muestra en el cuadro), el treinta y dos por ciento (32%) indicó que a veces (en el cual seleccionaron esta alternativa tanto los supervisores como los colaboradores), mientras que un ocho por ciento (8%) manifestó que nunca y casi siempre respectivamente, y un cuatro por ciento (4%) siempre. Es importante al momento de medir el desempeño laboral llevar un registro de lo que se ejecuta diariamente comparándolo en base al cronograma planificado, esto permite determinar estrategias que se deban mejorar en la ejecución de la obra, así como afianzar mecanismo de gestión para lograr cumplir con las metas establecidas.

Cuadro 36

Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 27 indicador control

Chequea continuamente que los colaboradores se encuentren debidamente en sus puestos de trabajo realizando la actividad.			Trabajadores		Total
			Supervisores	Colaboradores	
Ítem 27	a veces	Recuento	1	15	16
		% dentro de Trabajadores	20,0%	75,0%	64,0%
	casi siempre	Recuento	2	5	7
		% dentro de Trabajadores	40,0%	25,0%	28,0%
	Siempre	Recuento	2	0	2
		% dentro de Trabajadores	40,0%	0,0%	8,0%
Total		Recuento	5	20	25
		% dentro de Trabajadores	100,0%	100,0%	100,0%

En base al cuadro 36, ítem N° 27, los resultados que se obtuvieron de los supervisores encuestados indicaron lo siguiente, un cuarenta por ciento (40%) siempre chequea que sus colaboradores se encuentren en sus puesto de trabajos, realizando la actividad, mientras que otro cuarenta por ciento (40%) señaló casi siempre, y un veinte por ciento (20%) contesto a veces.

En relación a los respuestas obtenidas por los colaboradores, cuadro 36, ítem 27, respecto al mismo indicador, cuando se les preguntó si el supervisor chequea continuamente que se encuentren debidamente en sus puestos de trabajo realizando la actividad, contestaron lo siguiente, un setenta y cinco por ciento (75%) señaló que a veces, mientras que el veinticinco por ciento (25%) casi siempre. En base a autor Jones y George (2010) señala que, “el control es un proceso de cuatro pasos: uno (1)

establecer normas de desempeño, dos (2) medir el desempeño real, tres (3) comparar el desempeño real contra las normas de desempeño y cuatro (4) determinar los resultados y emprender medidas correctivas en caso de necesitarse.

De lo anterior, se tiene que los supervisores deben controlar aún más las actividades que llevan a cabo durante la jornada de trabajo, la función de controlar lo que se está llevando a cabo consiste en que los supervisores se garanticen que lo que se planeó se esté llevando a cabo y a su vez verificar que se están cumpliendo con los procedimientos y normas de construcción con el fin de evitar retrabajos y obtener los resultados esperados.

De acuerdo a los datos arrojados en el cuadro 36, se tiene que el total de trabajadores encuestados manifestaron en relación al ítem 27 que, en un sesenta y cuatro por ciento (64%) contestaron que a veces chequea continuamente que los colaboradores se encuentren debidamente en sus puestos de trabajo realizando la actividad, un veintiocho por ciento (28%) casi siempre, y un ocho por ciento (8%) siempre. De lo anterior se observa que ningún trabajador selecciono una alternativa con actitud negativa por lo cual dicho punto se considera una fortaleza para la gestión actual del supervisor, a pesar de esto el chequeo debe realizarse siempre para garantizar un mejor control de la obra actual.

Cuadro 37

Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 28 indicador control

Levanta actas administrativas a los trabajadores por incumplimiento de actividades sin justificación alguna.	Trabajadores		Total
	Supervisores	Colaboradores	
Ítem 28 Nunca	0	14	14
Recuento			
% dentro de Trabajadores	0,0%	70,0%	56,0%

Cuadro 37

Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 28 indicador control. (Cont.)

Levanta actas administrativas a los trabajadores por incumplimiento de actividades sin justificación alguna.		Trabajadores		Total	
		Supervisores	Colaboradores		
Ítem 28	casi	Recuento	3	5	8
	nunca	% dentro de Trabajadores	60,0%	25,0%	32,0%
	a veces	Recuento	2	1	3
		% dentro de Trabajadores	40,0%	5,0%	12,0%
Total		Recuento	5	20	25
		% dentro de Trabajadores	100,0%	100,0%	100,0%

Respecto al cuadro 37, ítem N° 28, los supervisores encuestados al preguntárseles si levantaban actas administrativas a los colaboradores por incumplimiento de actividades sin justificación alguna, respondieron en un alto porcentaje de sesenta por ciento (60%) a casi nunca, y un cuarenta por ciento (40%) a veces.

De lo anterior Robbins y Decenzo (2008), atribuye que un empleado debe ser disciplinado y señala lo siguiente:

¿Qué quiere decir el término disciplina en el lugar de trabajo? Se refiere a acciones tomadas por un supervisor para hacer cumplir los estándares y regulaciones de la organización. En general, el proceso sigue una secuencia de cuatro pasos: advertencia verbal, advertencia escrita, suspensión y despido (p. 401).

En el mismo orden de ideas, esto no quiere decir que a todos los colaboradores se les llevará a cabo el proceso disciplinario, es necesario realizar una análisis de la situación, en el caso de que un colaborador no realice la actividad porque no tiene la habilidad entonces esa acción no tiene sentido aplicarla, en este caso necesitaría una

asesoría, mientras que por el contrario si un colaborador puede trabajar y realizar la pero no lo hace por otros factores, entonces amerita una acción disciplinaria.

En lo referente a las respuestas obtenidas por los colaboradores, cuadro 36, un setenta por ciento (70%) admitió que nunca su supervisor les levanta actas administrativas por incumplimiento de actividades sin justificación alguna, mientras que un veinticinco por ciento (25%) indicó que casi nunca, el cinco por ciento señaló que a veces. En base a lo anterior, no levantar actas para mantener un orden entre los colaboradores puede acarrear problemas a largo plazo, debido a que el colaborador no le da la debida importancia a cumplir lo que el supervisor le ordena.

En el mismo orden de ideas, el levantamiento de un acta administrativa por lo general corresponde a faltas leves que no dan para suspender o despedir al trabajador; sino para llamarle la atención respecto a faltas o comportamientos que si bien no son calificables de graves, están prohibidas en alguna norma interna de la empresa y que de ser recurrentes o repetitivas, pueden dar lugar a alguna sanción más fuerte.

En el cuadro 37, se muestra el total de las respuestas obtenidas por trabajadores, respecto al ítem 28 se tiene lo siguiente: un cincuenta y seis por ciento (56%) respondió que nunca levanta actas administrativas a los colaboradores por incumplimiento de actividades sin justificación alguna, mientras que el treinta y dos por ciento (32%) manifestó que casi nunca, y un doce por ciento (12%) a veces. El objetivo de levantar actas administrativas cuando el trabajador se niega a realizar la actividad cuando este se encuentra físicamente y mentalmente bien , es decir, completamente apto para llevar a cabo la tarea, es mantener un orden con el colaborador aplicando un proceso disciplinario con el fin de corregir o mejorar el comportamiento actual del trabajador.

Cuadro 38

Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 29 indicador control

Constantemente monitorea que sus colaboradores, realizan las actividades de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos por el departamento de calidad.		Trabajadores		Total
		Supervisores	Colaboradores	
Ítem 29	casi nunca	Recuento	0	3
		% dentro de Trabajadores	0,0%	12,0%
	a veces	Recuento	14	14
		% dentro de Trabajadores	70,0%	56,0%
	casi siempre	Recuento	3	5
		% dentro de Trabajadores	15,0%	20,0%
	Siempre	Recuento	0	3
		% dentro de Trabajadores	0,0%	12,0%
Total		Recuento	20	25
		% dentro de Trabajadores	100,0%	100,0%

En lo que se refiere al cuadro 38, ítem N° 29, los supervisores respondieron, en un sesenta por ciento (60%) siempre monitorea que sus colaboradores, realizan las actividades de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos por el departamento de calidad, un cuarenta por ciento (40%) señaló casi siempre. Se evidencia que un alto porcentaje de los supervisores alegan que siempre y casi siempre lo hacen.

Por otra parte, del cuadro 38, se observa que los colaboradores manifestaron en un setenta por ciento contestó (70%) que a veces, el supervisor monitoreaba que las actividades se ejecutaban de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos por el departamento de calidad mientras que un quince por ciento (15%) indicó casi nunca, otro quince por ciento (15%) contestó que casi siempre lo hacen. El objetivo principal de llevar a cabo la ejecución de la actividad de acuerdo a las normas y

procedimiento de calidad, consiste en llevar un orden de ejecución en la actividad, evitar retrabajos, y entregar un producto de calidad al cliente.

Respecto al total de trabajadores encuestados, cuadro 38, ítem 29, se les preguntó si el supervisor monitorea que las actividades se ejecutan de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos por el departamento de calidad y contestaron lo siguiente: un cincuenta y seis por ciento (56%) del total encuestado indicó que a veces (observando el cuadro ese porcentaje estuvo representado solo por colaboradores con un setenta por ciento (70%) de participación), mientras que un veinte por ciento (20%) señaló que casi siempre, un doce por ciento (12%) manifestó que siempre (como se muestra en el cuadro 29, en ese porcentaje total, participó el sesenta por ciento (60%) de los supervisores y ningún colaborador), y otro doce por ciento (12%) señaló que casi nunca. De lo anterior se evidencia una fortaleza en la gestión del supervisor.

Cuadro 39

Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 30 indicador control

Realiza recorridos rutinarios por los diferentes frentes de trabajo, rectificando que se están cumpliendo con las actividades planeadas, tomando nota de cualquier eventualidad (Ejemplo: horas perdidas por lluvia, falla o reparación de algún equipo).	Trabajadores		Total		
	Supervisores	Colaboradores			
Ítem	casi nunca	Recuento	0	3	3
30	% dentro de Trabajadores		0,0%	15,0%	12,0%

Cuadro 39**Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 30 indicador control. (Cont.)**

Realiza recorridos rutinarios por los diferentes frentes de trabajo, rectificando que se están cumpliendo con las actividades planeadas, tomando nota de cualquier eventualidad (Ejemplo: horas perdidas por lluvia, falla o reparación de algún equipo).		Trabajadores		Total	
		Supervisores	Colaboradores		
Ítem 30	a veces	Recuento	2	15	17
		% dentro de Trabajadores	40,0%	75,0%	68,0%
	casi	Recuento	2	2	4
	siempre	% dentro de Trabajadores	40,0%	10,0%	16,0%
	siempre	Recuento	1	0	1
		% dentro de Trabajadores	20,0%	0,0%	4,0%
	Total	Recuento	5	20	25
		% dentro de Trabajadores	100,0%	100,0%	100,0%

En cuanto al cuadro 39, ítem N° 30, perteneciente al indicador control, los supervisores manifestaron lo siguiente, un cuarenta por ciento (40%) respondió que casi siempre realiza recorridos rutinarios por los diferentes frentes de trabajo, rectificando que se están cumpliendo con las actividades planeadas, tomando nota de cualquier eventualidad, un cuarenta por ciento (40%) a veces, y un veinte por ciento (20%) indicó que siempre.

En atención a resultados obtenido por los colaboradores, cuadro 39, ítem N° 30, manifestaron en un setenta y cinco por ciento (75%) que a veces sus supervisores realizan recorridos rutinarios por los diferentes frentes de trabajo, rectificando que se están cumpliendo con las actividades planeadas, tomando nota de cualquier eventualidad, mientras que un quince por ciento (15%) señaló que casi nunca, el restante quince por ciento (15%) señaló que casi siempre lo hacían. Dentro de los

elementos administrativos el control consiste en verificar que todo lo que planifico se esté ejecutando de la mejor forma, para garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados.

En relación al cuadro 39, el total de trabajadores encuestados manifestaron respecto al ítem 30 que señala si se realizan recorridos rutinarios por los diferentes frentes de trabajo, rectificando que se están cumpliendo con las actividades planeadas, tomando nota de cualquier eventualidad, respondieron lo siguiente: un sesenta y ocho por ciento (68%) a veces, mientras que un dieciséis por ciento casi siempre, por otro lado un doce por ciento (12%) casi nunca, y un doce por ciento (12%) señaló que casi nunca. El hecho de realizar recorridos por los diferentes frentes de trabajo ayuda a mejorar el rendimiento y desempeño de los colaboradores, así como atender cualquier eventualidad que se presente disminuyendo el tiempo en la resolución del problema.

Cuadro 40

Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 31 indicador control.

Lleva registro de las acciones correctivas de los retrasos o adelanto, donde se conozcan las causas que lo originaron para corregir o aprobar procedimientos de construcción.		Trabajadores		Total
		Supervisores	Colaboradores	
Ítem 31	casi nunca	Recuento	0	2
		% dentro de Trabajadores	0,0%	10,0%
				8,0%
	a veces	Recuento	0	9
		% dentro de Trabajadores	0,0%	45,0%
				36,0%
	casi siempre	Recuento	3	9
		% dentro de Trabajadores	60,0%	45,0%
				12
				48,0%

Cuadro 40

Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores y colaboradores en relación al ítem 31 indicador control

Lleva registro de las acciones correctivas de los retrasos o adelanto, donde se conozcan las causas que lo originaron para corregir o aprobar procedimientos de construcción.		Trabajadores		Total
		Supervisores	Colaboradores	
Ítem 31 Siempre	Recuento	2	0	2
	% dentro de Trabajadores	40,0%	0,0%	8,0%
Total	Recuento	5	20	25
	% dentro de Trabajadores	100,0%	100,0%	100,0%

Respecto al ítem N° 31, relacionado al indicador control, se le preguntó a los supervisores si llevaba registro de las acciones correctivas de los retrasos o adelanto, donde se conocieran las causas que lo originaron para corregir o aprobar procedimientos de construcción, a lo que ellos respondieron lo siguiente: un sesenta por ciento (60%) casi siempre, y un cuarenta (40%) por ciento siempre.

En relación a los respuestas obtenidas por colaboradores, cuadro 40, un cuarenta y cinco por ciento (45%) contestó casi siempre, otro cuarenta y cinco (45%) señaló que a veces, por otra lado un diez por ciento (10%) manifestó que casi nunca se lleva registro de las acciones correctivas de los retrasos o adelanto, donde se conozcan las causas que lo originaron para corregir o aprobar procedimientos de construcción. De lo anterior se evidencia que los colaboradores no están muy claros si se lleva o no un registro, ya que se observa que las respuesta se encuentran divididas entre la alternativa de casi siempre y a veces, por la cual es necesario verificar lo que realmente está ocurriendo de si se lleva o no un registro de las acciones correctivas.

Ahora en base al cuadro 40, ítem 31, perteneciente al indicador control se muestran los porcentajes de respuesta de acuerdo a cada alternativa seleccionada por

los supervisores y colaboradores, es decir el total de todos los trabajadores encuestados los cuales manifestaron lo siguiente: un cuarenta y ocho por ciento (48%) que casi siempre lleva registro de las acciones correctivas de los retrasos o adelanto, donde se conozcan las causas que lo originaron para corregir o aprobar procedimientos de inspección, mientras que el treinta y seis por ciento (36%) señaló a veces, por otro lado un ocho por ciento (8%) casi nunca y otro ocho por ciento (8%) siempre. De lo anterior se evidencia que existe una fortaleza en la gestión del supervisor en el punto tratado en el ítem 31.

En relación a los ítems del veinticinco (25) al treinta y uno (31), que representan el indicador control, se presenta un cuadro resumen con las debilidades y fortalezas que fueron evidenciadas de acuerdo a cada uno de los ítems. Por lo que a continuación se muestra:

Cuadro 41

Indicador control Fortaleza vs Debilidad

N° Ítem	Fortaleza (F)	Debilidad (D)
Ítem 25	F	
Ítem 26		D
Ítem 27	F	
Ítem 28		D
Ítem 29	F	
Ítem 30	F	
Ítem 31	F	

Con respecto al cuadro 41, se tiene que en cuanto al indicador organizar el supervisor debe mejorar las debilidades encontradas en los ítems 26, 28 y mantener

sus fortalezas ítems 25, 27, 29, 30, 31 para un desarrollo efectivo en la gestión del supervisor.

Dentro de este marco la norma ISO 9001-2008, señala “la organización debe tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas” (p. 16). Mientras que Robbins y Decenzo (2008), por su parte definen que “el control correctivo proporciona retroalimentación una vez que la actividad termina, con la finalidad de prevenir desviaciones futuras” (p. 77). Dentro de una organización la acción que determine un efecto positivo en el avance de la obra es un punto a favor de que el error no vuelva a ocurrir, nutriéndose siempre de la retroalimentación y entendiendo primero las causas que lo originaron.

Encuesta Estilo de Liderazgo

A continuación se muestran los resultados arrojados en la encuesta para determinar el estilo de liderazgo midiendo la percepción de los supervisores y colaboradores y se presenta la codificación para la clasificación del estilo de liderazgo:

Sistema 1: Autoritario- Explotador “AE (1)”.

Sistema 2: Autoritario- Benevolente “AB (2)”.

Sistema 3: Consultivo “C (3)”.

Sistema 4: Participativo “P (4)”.

Cuadro 42

Porcentajes de respuestas emitidas por los supervisores en relación al indicador
Estilo de Liderazgo

Indicador	Ítem	Estilo de Liderazgo						Media	Desv.	Perfil según Indicador			
		Sistema	AE (1)	AB (2)	C (3)	P (4)	total			1	2	3	4
Confianza	1	Frec	0	2	3	0	5	2,6	0,55				
		%Fre	0%	40%	60%	0%	100%						
Toma de Decisiones	2	Frec	0	2	3	0	5	2,6	0,55				
		%Fre	0%	40%	60%	0%	100%						
	3	Fre	1	1	3	0	5	2,4	0,89				
		%fre	20%	20%	60%	0%	100%						
	6	Frec	1	3	1	0	5	2	0,71				
		%Fre	20%	60%	20%	0%	100%						
21	Frec	0	0	3	2	5	3,4	0,55					
	%Fre	0%	0%	60%	40%	100%							
Comunicación	4	Frec	0	0	5	0	5	3	0				
		%Fre	0%	0%	100%	0%	100%						
	12	Frec	0	0	5	0	5	3	0				
		%Fre	0%	0%	100%	0%	100%						
16	Frec	0	2	3	0	5	2,6	0,55					
	%Fre	0%	40%	60%	0%	100%							
Establecimiento de Objetivos	5	Frec	0	3	1	1	5	2,6	0,89				
		%Fre	0%	60%	20%	20%	100%						
	8	Frec	0	4	1	0	5	2,2	0,45				
		%Fre	0%	80%	20%	0%	100%						
	9	Frec	1	3	1	0	5	2	0,71				
		%Fre	20%	60%	20%	0%	100%						
19	Frec	0	2	1	2	5	3	1					
	%Fre	0%	40%	20%	40%	100%							
Plan	10	Frec	3	0	2	0	5	1,8	1,09				
		%Fre	60%	0%	40%	0%	100%						
	7	Frec	0	4	1	0	5	2,2	0,45				
		%Fre	0%	80%	20%	0%	100%						
Motivación	11	Frec	0	1	2	2	5	3,2	0,84				
		%Fre	0%	20%	40%	40%	100%						
	14	Frec	0	0	4	1	5	3,2	0,45				
		%Fre	0%	0%	80%	20%	100%						
	15	Frec	0	0	3	2	5	3,4	0,55				
		%Fre	0%	0%	60%	40%	100%						
17	Frec	0	0	4	1	5	3,2	0,45					
	%Fre	0%	0%	80%	20%	100%							
18	Frec	0	1	3	1	5	3	0,71					
	%Fre	0%	20%	60%	20%	100%							
Resolución de Conflicto	13	Frec	0	0	4	1	5	3,2	0,45				
		%Fre	0%	0%	80%	20%	100%						
Dirección	20	Frec	0	3	2	0	5	2,4	0,55				
		%Fre	0%	60%	40%	0%	100%						

Antes de iniciar el análisis del cuadro 42, es importante resaltar que los encuestados no tenían conocimiento de cómo era la verdadera clasificación de estilo de liderazgo de acuerdo a la selección de “sistemas”. Con el fin de evitar que los encuestados se encontraran prejuiciados o sesgados a sus respuestas con la clasificación de estilos de gestión de liderazgo, por lo que se consideró colocar el nombre de “sistema”.

Ahora bien al realizar un análisis del cuadro 42 se evidencia que los supervisores respondieron a los indicadores de la siguiente manera:

Confianza

Los datos arrojaron una media de 2.6 y una desviación de 0.548, en la cual se evidencia que los supervisores se caracterizan por un estilo de gestión autocrático-benevolente con algo de consultivo. La importancia de tener un clima de confianza es por el hecho de fomentar una buena comunicación entre el supervisor y sus colaboradores.

Toma de decisiones

De acuerdo a los datos arrojados en el cuadro 42, se evidencia que los supervisores se inclinan hacia un estilo de gestión de autocrático- benevolente con algo consultivo con referencia a los ítems 2, 3, y 6 con medias de 2.6, 2.4, y 2, con desviaciones de 0.548, 0.894, 0.707 respectivamente, donde sus colaboradores en ciertas ocasiones pueden expresar sus ideas, involucrarse en la solución de algún problema, es decir, ocasionalmente involucrarse en alguna toma de decisión, mientras que el ítem 21 señalaron un estilo consultivo con algo de participación, cuando le consulta a sus colaboradores las tareas que están pendientes por realizar, teniendo una media de 3.4 con una desviación de 0.548.

Comunicación

En base a los datos arrojados por los supervisores en el cuadro 47, se observa que manifestaron estar de acuerdo con un estilo de gestión consultivo, en relación a los ítems 4 y 12, con una media de 3 y con una desviación de 0 respectivamente, mientras que respecto al ítem 16 estuvieron inclinados hacia un estilo de gestión autocrático- benevolente con cierta inclinación a un estilo consultivo, teniendo una media de 2,6 con una desviación de 0.548. Se evidencia que la comunicación no es muy fluida con sus colaboradores.

Establecimiento de Objetivos

En relación a los datos arrojados con respecto al indicador establecimiento de objetivos, se tiene una media de 2.6, 2.2 y 2 con una desviación de 0.894, 0.447 y 0.707 respectivamente para los ítems 5, 8 y 9, se evidencia que no existe una homogeneidad entre los indicadores estadísticos, por lo que se observa un estilo de gestión autocrático- benevolente inclinado hacia un estilo de gestión consultivo. Mientras que para el ítem 19 se tiene una desviación de 1 con una media de 3, arrojando un estilo de gestión consultivo.

Plan

En relación a los datos arrojados en los ítems 10 y 7 se tiene una media de 1.8 y 2.2 con una desviación de 1.09 y 0.447 respectivamente, se evidencia que no existe homogeneidad en los indicadores estadísticos, por lo que se observa que los supervisores que se ven bajo un estilo autoritario- explotador inclinado hacia un estilo autoritario.

Motivación

En base a los resultados reflejado en el cuadro 42, se tiene que para los ítems 11, 14 y 17 arrojaron una desviación de 0.837, 0.447, 0.447 respectivamente con una media de 3,2, de lo anterior se evidencia los supervisores se manifiestan bajo un estilo de gestión consultivo, mientras que para el ítem 15 se tiene una media de 3,4 con una desviación de 0,548, por lo se evidencia un estilo de gestión consultivo con cierta inclinación hacia un estilo participativo, por otro lado el ítem 18 con una media de 3 y una desviación de 0.707 se evidencia que con respecto a los demás ítems la desviación es homogénea con respecto al ítem 11, de lo anterior se tiene un estilo de gestión consultivo.

Resolución de conflicto

De acuerdo a los datos arrojados por la encuesta presentados en el cuadro 47, se tiene una desviación de 0,447 con una media de 3,2 para el ítem 13, reflejando un estilo de gestión consultivo, donde ayuda a sus colaboradores a resolver cualquier situación o problema que se presente, recompensando a sus colaboradores cuando se lo merecen.

Dirección

En relación a este indicador se tiene que presentó una desviación de 0.548 con una media de 2.4, evidenciándose que las respuestas de los supervisores se encontraban entre un estilo autocrático-benevolente y el estilo consultivo, de lo anterior y en base a la media se tiene que los supervisores se inclinan hacia un estilo de gestión consultivo.

En base al cuadro 42, se muestra un gráfico del perfil, de acuerdo al estilo de gestión según el indicador evaluado, el cual arroja que los supervisores se encuentra entre el estilo autocrático- benevolente y el estilo consultivo. Estos estilos tienen una característica semejante en cuanto a la confianza que existe con sus colaboradores no es completa, en algunos casos solicitan ideas y permiten cierta delegación, utilizando constructivamente sus ideas, centralizando la toma de decisiones.

Por otro lado la comunicación en estos estilos es de arriba hacia abajo y pocas veces de abajo hacia arriba, de acuerdo a Núñez (2007), señala que “la relación con su gente se basa en la confianza, el respeto mutuo, la motivación y la búsqueda de retos mayores que en el caso contrario de la autoridad, la burocracia o el temor” (p. 24), es importante señalar que la interacción con todos sus colaboradores en una obra, puede generar, en forma natural, conflictos que deben ser resueltos por la supervisión, en la cual el supervisor debe dominar ciertas habilidades y técnicas de comunicación como medio de lograr sus objetivos de dirección y control en el proyecto, en relación a los datos arrojados por los supervisores en el indicador comunicación estos consideran que se encuentra en un estilo de gestión consultivo con cierta inclinación hacia un estilo autocrático- benevolente.

A continuación se muestra los resultados arrojados por los colaboradores respecto al estilo de liderazgo, en el cuadro 43.

Cuadro 43

Porcentajes de respuestas emitidas por los colaboradores en relación al indicador Estilo de Liderazgo

Indicador	Ítem	Estilo de Liderazgo						Media	Desv.	Perfil según Indicador			
		Sistema	AE (1)	AB (2)	C (3)	P (4)	total			1	2	3	4
Confianza	1	Frec	0	11	9	0	20	2,45	0,51				
		%Fre	0%	55%	45%	0%	100%						
Toma de Decisiones	2	Frec	0	0	7	13	20	3,65	0,49				
		%Fre	0%	0%	35%	65%	100%						
	3	Fre	0	3	13	4	20	3,05	0,6				
		%fre	0%	15%	65%	20%	100%						
	6	Frec	0	1	13	6	20	3,25	0,55				
		%Fre	0%	5%	65%	30%	100%						
21	Frec	0	5	8	7	20	3,1	0,79					
	%Fre	0%	25%	40%	35%	100%							
Comunicación	4	Frec	0	11	9	0	20	2,45	0,51				
		%Fre	0%	55%	45%	0%	100%						
	12	Frec	0	18	2	0	20	2,1	0,31				
		%Fre	0%	90%	10%	0%	100%						
16	Frec	0	16	4	0	20	2,2	0,41					
	%Fre	0%	80%	20%	0%	100%							
Establecimiento de Objetivos	5	Frec	0	0	16	4	20	3,2	0,41				
		%Fre	0%	0%	80%	20%	100%						
	8	Frec	0	0	13	7	20	3,35	0,49				
		%Fre	0%	0%	65%	35%	100%						
	9	Frec	0	3	12	7	20	3,2	0,7				
		%Fre	0%	15%	60%	35%	100%						
19	Frec	0	8	12	0	20	2,6	0,53					
	%Fre	0%	40%	60%	0%	100%							
Plan	10	Frec	0	4	9	7	20	3,15	0,75				
		%Fre	0%	20%	45%	35%	100%						
	7	Frec	0	1	12	7	20	3,3	0,57				
		%Fre	0%	5%	60%	35%	100%						
Motivación	11	Frec	0	13	5	2	20	2,45	0,69				
		%Fre	0%	65%	25%	10%	100%						
	14	Frec	0	5	12	3	20	2,9	0,64				
		%Fre	0%	25%	60%	15%	100%						
	15	Frec	0	7	11	2	20	2,75	0,64				
		%Fre	0%	35%	55%	10%	100%						
17	Frec	0	8	11	1	20	2,65	0,59					
	%Fre	0%	40%	55%	5%	100%							
18	Frec	0	6	11	3	20	2,85	0,67082					
	%Fre	0%	30%	55%	15%	100%							
Resolución de Conflicto	13	Frec	0	0	11	9	20	3,45	0,51				
		%Fre	0%	0%	55%	45%	100%						
Dirección	20	Frec	0	2	13	5	20	3,15	0,59				
		%Fre	0%	10%	65%	25%	100%						

De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro 43, se evidencia que los colaboradores respondieron a los indicadores de la siguiente manera:

Confianza

En relación al indicador confianza los datos arrojaron una media de 2.45 y una desviación de 0.51, en la cual se evidencia que los colaboradores se caracterizan por un estilo de gestión autocrático- benevolente con una ligera inclinación hacia un estilo consultivo. Se evidencia una dispersión aceptable.

Toma de decisiones

De acuerdo a los datos arrojados en el cuadro 43, se observa que los colaboradores se inclinan hacia un estilo de gestión de consultivo con respecto a los ítems 2, 3, 6 y 21 con medias de 3.65, 3.05, 3.25 y 3.1, con desviaciones de 0.489, 0.605, 0.55 y 0,788 respectivamente, se evidencia que los indicadores estadísticos presentan homogeneidad entre ellos, en el mismo orden de ideas, los colaboradores manifiestan que sus supervisores los involucra mediante la solución de algún problema o consultas sobre las tareas pendientes por realizar antes de tomar una decisión.

Comunicación

En base a los datos arrojados por los colaboradores en el cuadro 43, se observa que manifestaron estar de acuerdo con un estilo de gestión autocrático- benevolente, en relación a los ítems 4, 12 y 16 con una desviación de 0.51, 0.308, 0.41 y una media de 2.45, 2.1, 2.2 respectivamente, de acuerdo a lo anterior se tiene unos indicadores estadísticos con una homogeneidad aceptable entre los ítems. Por otra parte se

evidencia que existe cierta debilidad en la parte comunicativa entre los colaboradores para con sus supervisores.

Establecimiento de Objetivos

En relación a los datos arrojados se tiene para el ítem 5 una desviación de 0.41 con una media de 3.2, mientras que para el ítem 8 una desviación de 0.489 con una media de 3.35, por otro lado en cuanto al ítem 9 arrojo una desviación de 0.696 con una media de 3,2 y por último el ítem 19 que presenta una desviación de 0.526 con una media de 2.6, por lo tanto en relación a lo anterior se observa que los colaboradores ven a sus supervisores bajo un estilo de gestión consultivo.

Plan

De acuerdo a los datos arrojados en los ítems 10 y 7 se tiene una desviación de 0,745 y 0.571 con una media de 3.15 y 3.3 respectivamente, se evidencia que los colaboradores ven a sus supervisores bajo un estilo consultivo, en donde a veces permite a los colaboradores realizar las actividades sin recibir primero las indicaciones de la planificación.

Motivación

En base a los resultados reflejado en el cuadro 43, se tiene que para los ítems 11, 14, 15, 17 y 18 arrojaron una desviación de 0.686, 0.641, 0.639, 0.587, 0.670 respectivamente con una media de 2.45, 2.9, 2.75, 2.65, 2.85, de lo anterior se evidencia homogeneidad entre los indicadores estadísticos, así mismo se observa que los colaboradores ven a sus supervisores reflejados bajo un estilo de gestión autoritario-benevolente con cierta inclinación hacia un estilo de gestión consultivo

Resolución de conflicto

De acuerdo a los datos arrojados presentados en el cuadro 43, se tiene una desviación de 0,51 con una media de 3,45 para el ítem 13, reflejando un estilo de gestión consultivo con cierta inclinación hacia un estilo de gestión participativo, donde los supervisores recompensando a sus colaboradores cuando se lo merecen, por la ayuda prestada para resolver cualquier situación o problema que se presente,

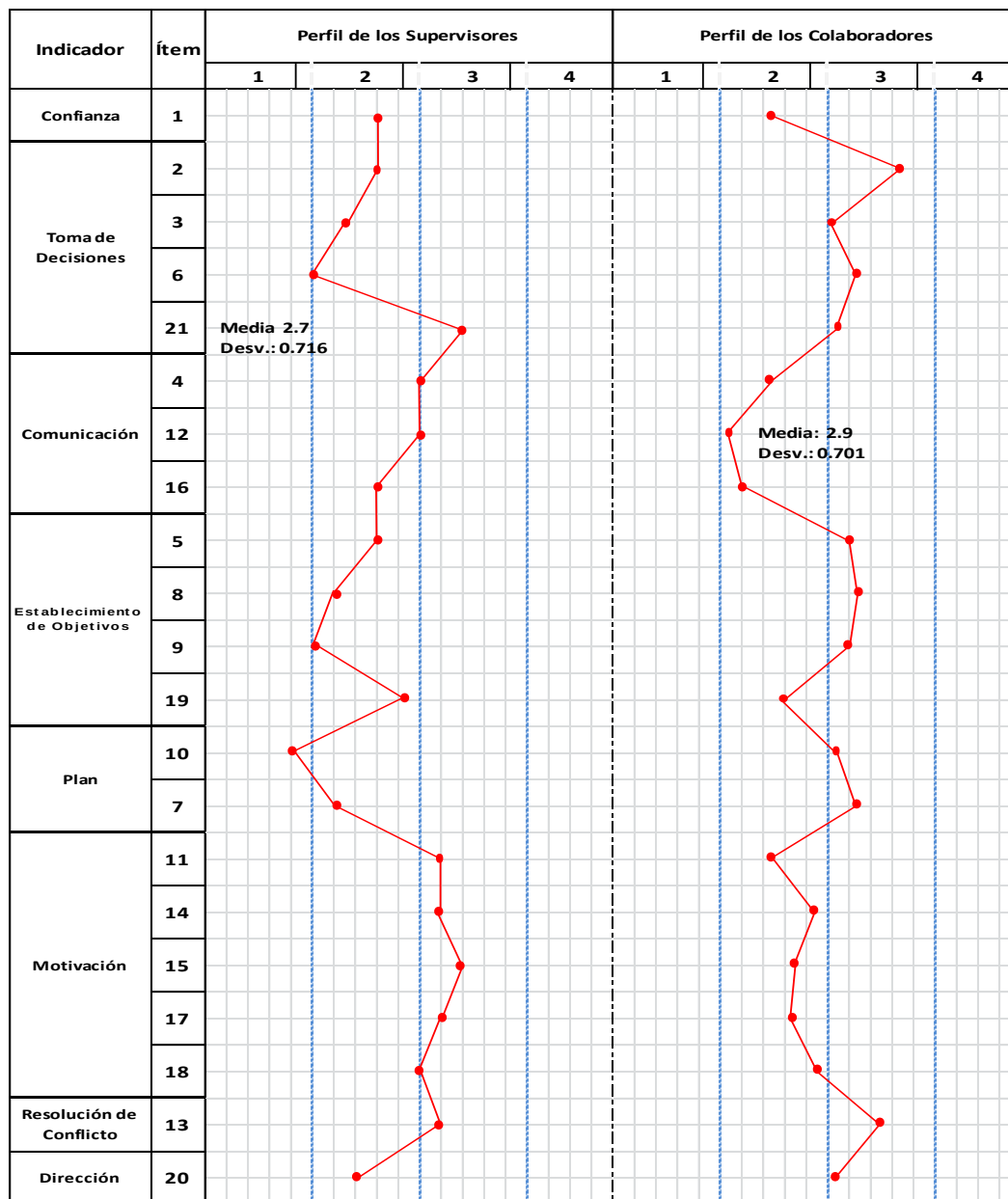
Dirección

De acuerdo a este indicador se tiene una desviación de 0.587 con una media de 3.15, evidenciándose que los colaboradores ven a sus supervisores bajo un estilo de gestión consultivo con cierta orientación hacia un estilo participativo. En cual le delega cierta autoridad a algún colaborador para que se encargue de que los objetivos se cumplan.

A continuación se muestra una comparación de los perfiles de estilos de gestión obtenidos al llevar a cabo la encuesta aplicada tanto a los supervisores como a sus colaboradores, en el cual la idea principal es determinar cuál es la perspectiva de cada uno de ellos en relación al estilo de gestión administrativas que están llevando los supervisores en la empresa GRAMENCA C.A, representados gráficamente en el cuadro 43, de acuerdo a los sistemas gerenciales Rensis Likert.

Cuadro 44

Comparación grafica del perfil de estilos de gestión bajo la perspectiva de los supervisores y colaboradores



En relación al cuadro 44, se muestra una comparación grafica del perfil del estilo de gestión arrojado por los supervisores y colaboradores, observándose que en el caso de los supervisores se tiene una media de 2.7 con una desviación de 0.716, por lo cual en base a la clasificación de estilo de liderazgo se encuentran reflejados entre un estilo autocrático- benevolente y un estilo consultivo; mientras que los colaboradores manifestaron que el estilo de gestión de los supervisores se inclinaba más hacia un estilo consultivo, en base a los indicadores estadísticos arrojaron una media de 2.9 con una desviación de 0.701, por lo que los objetivos y tareas son discutidas previamente, con menor arbitrariedad.

Del mismo modo, se evidencia que los supervisores se consideran bajo un estilo de gestión autócrata benevolente en la toma de decisiones, mientras que sus colaboradores no lo ven desde esa perspectiva sino más hacia un estilo consultivo.

En el mismo orden de ideas, se observa que la parte comunicativa entre los supervisores y colaboradores es un poco cerrada o débil a pesar de que puedan estar de acuerdo en tomar alguna decisión en conjunto.

Ahora bien, en el caso particular del ítem 19, perteneciente al indicador establecimiento de objetivos, se evidencia que ambas partes lo consideraron en el sistema 2 que señala que casi siempre al imponerse a sus colaboradores logra dirigirlos para que se cumplan con las asignaciones establecidas.

Así mismo, para el indicador establecimiento de objetivos, los supervisores se inclinaron hacia un estilo de gestión autócrata-benevolente, a pesar de esto sus colaboradores lo ven hacia un estilo consultivo, en la cual utiliza la recompensas o castigos para motivar y alcanzar un objetivo, por otro lado pocas veces delega a algún colaborador que verifique si se han cumplido las tareas, del mismo modo indicaron que casi siempre sus colaboradores se encargan de distribuir el trabajo.

Mientras que en la parte motivacional, los colaboradores y supervisores, presentan cierta disparidad en sus perspectivas, los supervisores manifestaron que casi siempre motivan a sus colaboradores y crean un ambiente agradable para que puedan trabajar apoyándolos, sin embargo sus colaboradores consideraron que lo hacen pocas veces.

Haciendo un análisis de lo anterior, se podría inferir que la debilidad que se presenta en los sistemas de comunicación entre ambas parte, se ve reflejado en varios indicadores específicamente en el indicador motivacional; esto debido a que la comunicación no está fluyendo de la mejor manera en la organización por lo que se pueden encontrar signos de desmotivación más marcados que en otros indicadores. De lo anterior, se tiene que los supervisores deben mejorar la parte comunicacional, así como confiar un poco más en sus colaboradores, otorgándoles más responsabilidad en sus tareas.

Por otro lado, se evidencia que los supervisores afirmaron que algunas veces le delegan autoridad a algún colaborador para que se encargue de que se cumplan los objetivos, donde los supervisores estuvieron en cierto grado de acuerdo.

En resumen, se observa que los dos indicadores estadísticos presentan homogeneidad tanto en los supervisores como en los colaboradores, evidenciándose que si existe un modelo administrativo de estilo de gestión supervisorio en la empresa GRAMENCA C.A.

A continuación se muestran las fallas encontradas en la gestión supervisora. En base a la información recolectada anteriormente en cuanto a las debilidades encontradas en la gestión del supervisor por medio de las encuestas y la observación directa se llevó a cabo el análisis e interpretación del mismo.

En primer lugar, haciendo una recopilación de información de los cuadros, anteriormente mostrados, se muestra un cuadro resumen de las debilidades encontradas a lo largo de la investigación.

Cuadro 45

Resumen de las debilidades y fortalezas encontradas en los elementos administrativos

Elementos Administrativos	Puntos de Fortalezas encontradas	Puntos de Debilidades encontradas	Total Ítems
Planear	2	3	5
Organizar	4	6	10
Dirigir	4	5	9
Controlar	5	2	7
Total			31

Ahora bien teniendo como guía la metodología del Manual FIM Productividad regida bajo la norma COVENIN N° 1980-89, “Capacidad para mejorar la Productividad”, se asume como factores o sub- áreas a evaluar los siguientes elementos planear, organizar, dirigir y controlar se llevó a cabo la ponderación de cada una, la cual se presenta el siguiente cuadro de evaluación:

Cuadro 46

Resumen de resultados de acuerdo al manual FIM Productividad

Área	Sub-Área	Puntos de Evaluación	Deméritos	Por ciento
Gestión del Supervisor	Planear	40	16	40
	Organizar	40	16	40
	Dirigir	40	17,8	44,5
	Controlar	40	28,57	71,43
Puntuación total		160	81,63	51,01

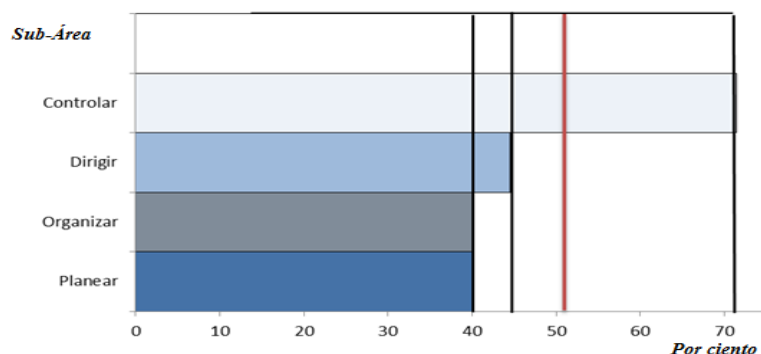


Gráfico 01. Distribución de los porcentajes de la gestión del supervisor representado por Sub-Área.

En base a la aplicación del Manual FIM Productividad y de acuerdo al criterio de puntuación (%) se tiene que: Buena: 100 – 90, Aceptable: 89.9 – 70, Deficiente: 69.9 – 40 y Grave: 39.9 – 0.

De lo anterior según el cuadro 46 y el gráfico 1, productos del instrumento aplicado a los supervisores y colaboradores respecto a la gestión del supervisor en relación a planear, organizar, dirigir y controlar. Se tiene que las áreas más críticas son planear, organizar con un cuarenta por ciento (40%) ambas y dirigir con un cuarenta y cuatro por ciento (44,4%) encontrándose en una clasificación de deficiente afectando la productividad, de acuerdo a la norma COVENIN 1980-89, mientras que con setenta y uno coma cuarenta y tres por ciento (71,43%) la sub- área de control, la cual de acuerdo al criterio de clasificación, es aceptable pero se necesitan realizar mejoras para influir apreciablemente en la productividad.

Cuadro 47

Clasificación de criterio del área gestión supervisora

Área	Rango (%)	Situación
Gestión del supervisor	51,01	Deficiente

En relación al cuadro 47, y en base al criterio de puntuación, es evidente que la gestión del supervisor se encuentra en una situación deficiente, en donde se deben implementarse mejoras en las sub- áreas críticas cuanto antes, siendo el caso en la forma como están planificando planificación, organizando y direccionando, por lo que se debe analizar cuáles son las posibles causas que están afectando esas áreas para así sugerir y definir mejoras que ayuden a aumentar la productividad actual. Por lo cual, se realizó una matriz de selección (Anexo K) para determinar las fallas o debilidades posibles, que están afectando la gestión del supervisor. A continuación, se muestra una representación gráfica de la jerarquización de prioridades que deben solventarse arrojados por la matriz de selección mediante un diagrama de pareto.

Fallas Encontradas en la Gestión del Supervisor

Cuadro 48

Jerarquización de debilidades encontradas en la gestión del supervisor

<i>Debilidades</i>	<i>Incidencia</i>	<i>%Incidencia</i>	<i>%Frecuencia</i>
Falta de comunicación	106	16,3	16,3
Deficiencia en la toma de decisiones	97	14,9	31,2
Falta de priorización de actividades	92	14,1	45,3
Deficiencia en la distribución de trabajo	68	10,4	55,8
Falta de establecimiento de objetivos	54	8,3	64,1
Falta de manejo de procedimientos de trabajo	45	6,9	71,0
Deficiencia en el monitoreo de actividades	41	6,3	77,3
Incumplimiento en las normativas de calidad	41	6,3	83,6
Falta de delegación de responsabilidades	39	6,0	89,6
Falta de registro del avance diario	35	5,4	94,9
Falta de apoyo y motivación	33	5,1	100,0

A continuación se muestra gráficamente la jerarquización de debilidades mediante un diagrama de pareto:

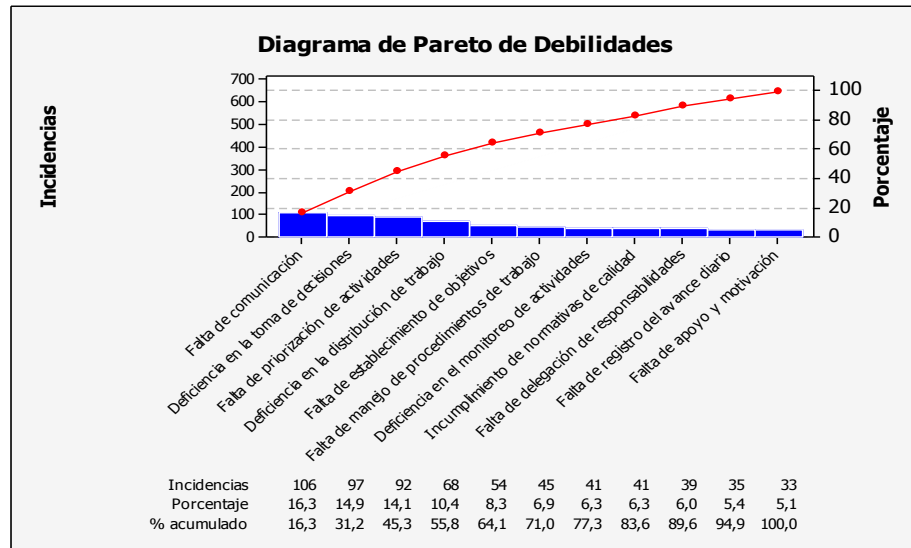


Gráfico 02. Ordenamiento y jerarquización de debilidades con el diagrama de pareto.

En relación al gráfico 2 y de acuerdo al principio de pareto, se observa que la debilidad que cobra mayor relevancia es la falta de comunicación, como lo señala Robbins y Decenzo (2008), “para que la comunicación tenga éxito el significado no solo debe ser impartido, sino comprendido” (p. 278) por lo que es necesario que los supervisores y colaboradores se aboquen en dirigir sus esfuerzos en mejorar esta debilidad, en la mayoría de los casos a un supervisor sus colaboradores lo ven como un modelo de comportamiento, por lo que es necesario respaldar sus palabras con acciones de forma tal de ganar confianza y credibilidad para con sus colaboradores ya que la misma ayudaría a reducir el resto de las debilidades existentes en cuanto a la toma de decisiones, priorización de actividades, distribución de trabajo que también está influyendo en la gestión del supervisor y repercutiendo en el avance oportuno de la obra en un cincuenta y cinco coma ocho por ciento (55,8%) como lo indica el gráfico 2.

En base a lo anterior, Castro (2016), comenta que, “el supervisor deberá sacar

tiempo entre sus funciones para realizar reuniones periódicas, cara a cara con sus subalternos para tratar sobre su desarrollo personal o profesional, los problemas laborales que encuentra o para realizar una retroalimentación” (p. 42). Ayudando a mejorar la comunicación existente en la obra y las debilidades desencadenadas por la deficiencia o falta de comunicación existente.

Ahora una vez identificadas las fallas se definirán las mejoras de gestión del supervisor para el cumplimiento de la planificación del proyecto “Culminación de red doméstica y líneas internas, Petrocasas Bolívar Fuerte, Municipio los Guayos, Edo Carabobo”.

En el mismo orden de ideas, se presentan las mejoras de gestión del supervisor para el cumplimiento de la planificación del proyecto, con el fin de solventar algunas irregularidades presentes, que fueron detectadas a lo largo del estudio. Para llevar a cabo la definición de mejoras, se utilizó la técnica 5W + 2H, la cual es una herramienta que permitió definir las mejoras con claridad en la solución de un problema en forma clara y precisa, esta herramienta se utiliza de responder siete (7) preguntas:

Cuadro 49

Las 7 preguntas según la técnica 5W + 2H.

¿Qué?	Definir mejoras de gestión del supervisor para el cumplimiento de la planificación del proyecto en relación a las debilidades encontradas.
¿Por qué?	Se definieron las razones por las cuales se deben llevar a cabo en el proyecto.
¿Quién?	Se establecieron los responsables de velar que se cumplan las mejoras para cumplir con la culminación del proyecto en el tiempo previsto.
¿Cuándo?	Se estableció la fecha límite de alcanzar la solución del problema.
¿Dónde?	Se determinó la extensión y determinación del proyecto de gasificación nacional el cual se está ejecutando en los Guayos, Valencia, Edo Carabobo como sede principal.
¿Cómo?	Se reunió toda la información disponible, cualitativa y cuantitativa, que permitió señalar la importancia de la mejora, la fecha estimada así como los responsables.
¿Cuánto?	Se deben enunciar los costos de la solución del problema.

Cuadro 50

Definición de mejoras con la técnica 5W + 2H

Definir Mejoras	¿Qué?	¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Por qué?	¿Quién?	¿Cuánto?
Comunicación Asertiva	Divulgación de avance de actividades, Objetivos y metas de la organización.	Establecer reuniones o charlas informativas antes de comenzar la jornada laboral	Inmediato	En todas las áreas	Para aumentar la confianza, credibilidad, retroalimentación y poder de mando.	Supervisores	Se deben invertir 2 hh semanales.
Programación de Descripción de cargo	Programa de descripción de responsabilidades y actividades de cada uno de los cargos.	Elaborando un programa de elaboración de descripción de actividades a realizar en cada uno de los cargos así como sus responsabilidades y deberes.	Inmediato	En todas las áreas de la empresa.	Para que tengan claro sus responsabilidades y las actividades relacionadas a su cargo, y que ellos tenga conocimiento de que se espera de ellos.	RR.HH. con apoyo de los supervisores	Se deben invertir 120 hh.
Procedimientos de actividades o procesos.	Estandarizar las actividades a ejecutar por el personal del proyecto	A través de la implementación y aplicación de los procedimientos operacionales.	Inmediato	En todas las áreas de la empresa.	Para evitar confusiones y errores, ya que ayudara a minimizar las no conformidades.	Ing. Residente Coordinador de Calidad e inspectores de calidad.	Se deben invertir 100 hh.
Capacitación y Adiestramiento	Plan de capacitación y adiestramiento de acuerdos a las necesidades detectadas.	A través de un plan que mejore y aumente las destrezas del personal de acuerdo a las áreas donde se desempeñe	Inmediato	En todas las áreas de la empresa.	Evitar no conformidades, aumentar el desempeño laboral del personal, motivarlos a la consecución de los objetivos.	RR.HH y Gerencia General	Apoyo en empresa consultora invertir 20hh.
Plan de Programación de actividades.	Programar actividades en base a las prioridades con sus debidos tiempos esperados.	Establecer un orden secuencial, lógico y entendible para el colaborador, indicando el responsable de que se cumpla la actividad.	Inmediato	En las áreas de calidad y construcción.	Para lograr una mayor optimización de los recursos: personal, material, dinero y tiempo. Evitar solicitud de prorroas. Medir el rendimiento y desempeño del personal	Planificador de obra. Controlador de Obra. Coordinador de calidad	Invertir 0.5 hh diarias.

Definición de mejoras

De lo anterior se propone un modelo de formato para llevar un registro de las reuniones llevadas a cabo para cumplir con una de las mejoras siendo el caso de la comunicación asertiva, con el fin de verificar quienes están asistiendo a las reuniones y como se encuentra el avance actual de la obra si ha mejorado con el cumplimiento de dos (2) horas acumulativas semanales de reuniones o charlas.

Cuadro 51

Modelo de registro de reuniones o charlas

	REGISTRO DE REUNIÓN O CHARLA	CONTROL N°:
PROYECTO: “Culminación de red doméstica y líneas internas, Petrocasas Bolívar Fuerte, Municipio los Guayos, Edo. Carabobo.”		

[illegible]

Ahora en relación a la programación de descripción de cargos se presenta una alternativa de las fechas para llevar a cabo la descripción de las responsabilidades y actividades de cada uno de los cargos, estimando una duración de treinta y seis (36) días, invirtiendo ciento veinte (120) horas (hh) para completar la mejora, es decir, alrededor de tres horas diarias.

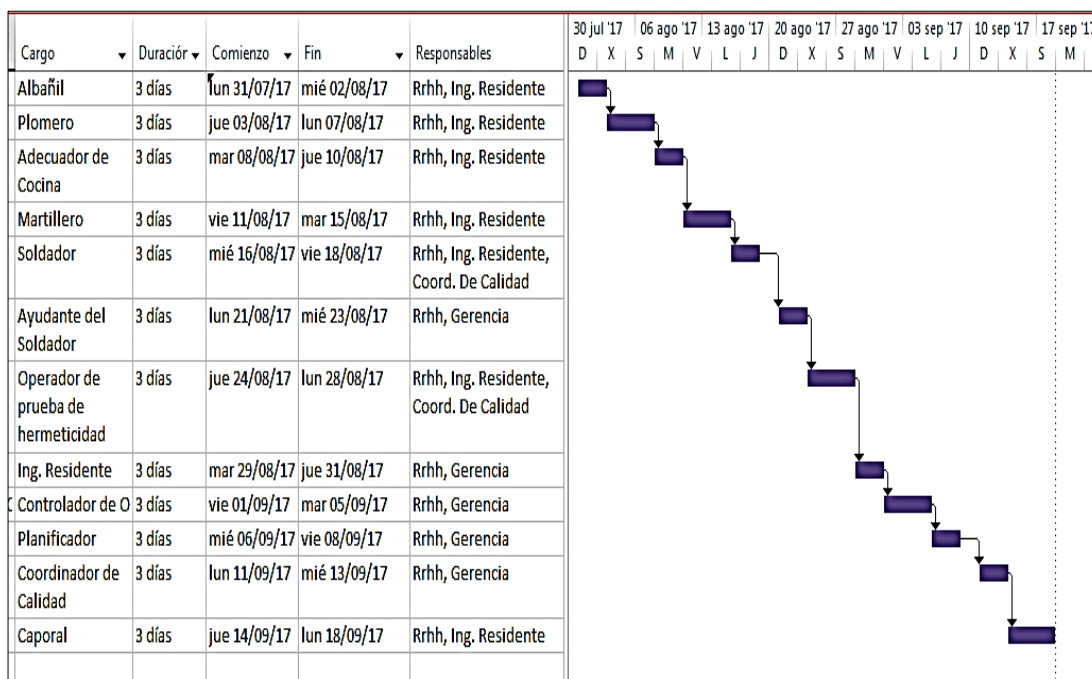


Gráfico 03. Programación de descripción de cargos.

En cuanto a los procedimientos de actividades o procesos, se muestra a continuación un ejemplo de cómo llevarlo a cabo, mostrando los pasos que deben seguir para completar la actividad en este caso se mostraran los pasos a seguir para las pruebas de hermeticidad.

Cuadro 52

Pasos de la actividad de Prueba de hermeticidad

	PROCEDIMIENTO PARA LA PRUEBA DE HERMETICIDAD	Rev.01
PROYECTO: “Culminación de red doméstica y líneas internas, Petrocasas Bolívar Fuerte, Municipio los Guayos, Edo. Carabobo.”		
OBJETIVO Establecer un procedimiento estandarizado para la ejecución de las actividades para la prueba de Hermeticidad Equipos a utilizar: Manómetro de presión, llave ajustable, arreglo mecánico, spray rojo, cronometro. SECUENCIA DE TAREAS PARA REALIZAR EL TRABAJO 1.Traslado de equipos, herramientas y materiales al área de trabajo con el uso de la camioneta tipo pick up. Responsable (Chofer, Supervisor y Colaboradores). 2.Verificar que la válvula de cierre rápido de AG de $\frac{1}{2}$” este abierta y se encuentre colocado el tapón o tapa de acero galvanizado ubicado al final de la tubería de AG cercano al artefacto y/o equipo. Responsables. (Inspector de calidad, Supervisor y Colaboradores). 3.Abrir la caseta de distribución haciendo uso de un destornillador de (pala, estría u ojo de serpiente según el tipo de tornillo). Responsables. (Supervisor y Colaboradores). 4.Conectar la manguera de alta presión de $\frac{3}{8}$” al extremo final o espiga del cabezal de prueba de hermeticidad y a su vez cerciorarse de que las abrazaderas de presión estén fijas o sujetas a la boquilla de salida de aire del compresor portátil y al cabezal de prueba de hermeticidad. Responsables. (Supervisor y Colaboradores). 5.Verificar el estado de los manómetros, que no se encuentren averiados, descalibrados o rotos .Responsables. (Inspector de calidad y Supervisor). 6.Acoplar la manguera de alta presión de $\frac{3}{8}$” al compresor portátil (2 HP) y a su vez a la conexión de bronce ubicada al extremo final del cabezal de prueba de hermeticidad. Responsables. (Supervisor y Colaboradores). 8. Abrir la válvula de bola de $\frac{1}{2}$” de AG del cabezal de prueba de hermeticidad y la válvula del compresor portátil. Responsables. (Supervisor y Colaboradores). 9. Inyectar aire comprimido a través de la manguera de alta presión de $\frac{3}{8}$” conectada al compresor portátil (2 HP) a una presión de 30 PSIG. Responsables. (Departamento ACC, Supervisor y Colaboradores).		

Cuadro 52

Pasos de la actividad de Prueba de hermeticidad. (Cont.)

	PROCEDIMIENTO PARA LA PRUEBA DE HERMETICIDAD	Rev.01
PROYECTO: “Culminación de red doméstica y líneas internas, Petrocasas Bolívar Fuerte, Municipio los Guayos, Edo. Carabobo.”		
10. Proceder a cerrar la válvula de $\varnothing$ 1/2” de AG ubicada en el cabezal de prueba de hermeticidad y la válvula del compresor portátil, para luego desacoplar la manguera de alta presión de $\varnothing$ 3/8” del extremo final del cabezal de prueba de hermeticidad. Responsables. (Supervisor y Colaboradores). 11. Verificar la hermeticidad de las uniones, conexiones y cabezal para prueba hermeticidad con el uso de solución de agua jabonosa. Responsables. (Inspector de calidad, Supervisor y Colaboradores). 12. Esperar un lapso de tiempo de 30 minutos que es el plazo de duración de la prueba de hermeticidad, según lo especificado en la Norma Covenin 928-78. Si se mantiene la presión la prueba “PASA”, en caso contrario que baje la presión la prueba “NO PASA”, es decir, existe fuga y se procederá a verificar las uniones, conexiones y accesorios que forman parte de la tubería interna de AG de $\varnothing$ 1/2”, 1” y/o 2”, que están siendo probadas, con el uso de solución de agua jabonosa y en el momento de ubicar la fuga se procederá al reemplazo del o los accesorios. Responsables. (Inspector de calidad, Supervisor y Colaboradores). Responsables. (Inspector de calidad, Supervisor y Colaboradores). 13. Despresurizar la tubería de AG una vez finalizada la prueba de hermeticidad, abriendo la válvula de bola de 1/2” de AG del cabezal de prueba de hermeticidad y luego desmontar el cabezal de prueba de hermeticidad con el uso de herramientas menores. Responsables. (Inspector de calidad, Supervisor y Colaboradores). 14. Se llenarán los formatos de registro de la prueba de hermeticidad y se realizara la liberación por parte de Construcción de PDVSA, Construcción Gramenca, Calidad GRAMENCA y el PROPIETARIO (corroborando la aprobación de la misma). Responsables. (Coordinador de calidad y Ing. Residente). 15. Retirar del área los equipos y herramientas que fueron empleados en la actividad. Responsables. (Supervisor y Colaboradores).		

Para llevar a cabo la elaboración de los procedimientos de las actividades es necesario que el departamento de calidad, se apoye en los ejecutores de la tarea (colaboradores), así como también de los responsables de hacer cumplir y velar por el cumplimiento de la misma como el Ingeniero Residente, Controlador de Obra e Inspectores de Calidad. Por otra parte es necesario considerar las actividades más críticas y comenzar la elaboración de sus procedimientos como prioridad; para ello se considera necesario le dediquen ocho (8) hh semanales acumulativas, por actividad, es decir, que la meta del mes, es la elaboración y transcripción de cuatro (4) actividades mensuales.

En relación al plan de capacitación y adiestramiento, se recomienda lo siguiente de acuerdo a las necesidades detectadas:

Cuadro 53

Plan de capacitación para los supervisores

Nombre del curso	Relaciones Interpersonales
Objetivo	Desarrollar en el participante el hábito de la utilización de técnicas y herramientas de comunicación efectiva que mejoren su nivel de relaciones interpersonales.
Duración	16 hh
Número de participantes	4
Total de inversión (BsF)	192.000,00 BsF

Respecto a los colaboradores con impartir diariamente charlas con temas puntuales sobre la obra, para aclarar dudas a los colaboradores, ejemplo: procedimientos de trabajo y no conformidades.

Cuadro 54

Plan de adiestramiento para los colaboradores

Charlas de refrescamiento	Productos no conforme
Objetivo	Proveer a los colaboradores de conocimientos sobre la calidad de la realización de la actividad, que le proporcionen herramientas para orientarse si lo están haciendo bien o no, y las medidas que deben tomar.
Duración	10 min diarios
Número de participantes	20
Total de inversión	3.33 hh mensuales

En relación al plan de programación de actividades se muestra un modelo de formato que puede implementarse para planificar las actividades dentro de la obra en ejecución:

PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

N°	Descripción Tareas	Cantidad Pendiente Ejecutar	UNIDAD	Lapso de Tiempo Previsto	Fecha Inicio	Rendimiento Diario esperado	Rendimiento Diario real	Personal encargado de ejecutar esta Actividad	Responsable	Materiales Necesarios para Ejecutar Actividad	Equipos Necesarios Para la Actividad
11	LÍNEAS INTERNAS SECTOR 5	1	m	2 días		1 / 2 días		Supervisor 1	Supervisor 2 Colaborador 2 Colaborador 3	Teflón en cinta, permateg líquido, conexiones galvanizadas, washprimer, tubería galvanizada ASTM-A53, mala pajarrera, alambre duce, esmalte químico, fondo anticorrosivo, arena cernida, arena lavada, cemento, abrazaderas, tornillos autorroscantes, ramplugs, mariposas, válvulas de bola de 1/2".	Maquina roscadora, compresor portátil de 2hp, taladro, esmeril,
22	PRUEBAS DE HERMETICIDAD SECTOR 5	1	und.	1 DÍA		1 POR día		Supervisor 1	Supervisor 4 Colaborador 2 Colaborador 3	Teflón en cinta, permateg, accesorios galvanizados, agua jabonosa.	Compresor portátil, manómetro, manguera de presión.
33	ALBAÑILERÍA (EMP, EMB, ENT) SECTOR 5	1	m3.	2 DÍA		1/2 POR día		Supervisor 2	Colaborador 2 Colaborador 3 Colaborador 4	Cemento, arena lavada, arena cernida, mezclilla, bloques de 15 cm.	Esmeril, taladro, Pala, tobo, nivel de medición.
44	ADECUACIÓN DE ARTEFACTOS SECTOR 5	26	und.	3 Días		7,3 und. / día		Supervisor 2	Colaborador 5 Colaborador 3 Colaborador 2	Agua jabonosa, tirro aplomado, abrazadera de presión, ayudante mecánico, interna, tubería flexible y conectores.	Herramientas menores, destornilladores, teflón en cinta y líquido, taladro.
55	COLOCACIÓN DE PLACAS DE IDENTIFICACIÓN SECTOR 5	50	und.	1 DÍA		50 und. / día		Supervisor 1	Colaborador 6 Colaborador 7	Placas de identificación	Pistola de impacto.

Gráfico 04. Modelo de programación de actividades.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez recabada y analizada toda la información en la presente investigación referente a la gestión supervisora y considerando los objetivos planteados, se concluye que:

Conclusiones

En relación al indicador planear, se tiene que actualmente si se lleva un plan de trabajo diario de lo que se debe ejecutar, más sin embargo la prioridad de las tareas con sus respectivos responsables y los tiempos estimados en que deben ejecutar la actividad casi nunca se definen en la elaboración del plan de trabajo, por lo que los supervisores no se encuentran coordinados en lo que se debe ejecutar primero.

De acuerdo al indicador organizar, se tiene que las actividades no llevan un orden lógico de ejecución, así mismo, casi nunca se desglosan en otras más sencillas ni se indican o definen los recursos humanos mínimos requeridos para llevar a cabo la tarea, es decir, que la distribución de trabajo es deficiente, de lo anterior se tiene que no se delegan responsabilidades directas, por otra parte, en cuanto a la asistencia de reuniones existe cierta apatía por parte de los supervisores.

Con respecto al indicador dirigir, se presenta deficiencia en la forma en cómo se informa las directrices de la obra, como los procedimientos que deben llevar a cabo para lograr el desarrollo exitoso de la actividad, en la cual pocas veces se comunica cualquier evento que pueda presentarse en la ejecución de la actividad que influya en los resultados esperados y genere un re trabajo.

Mientras que para el indicador control, el supervisor a veces registraba lo que se ejecutaba de acuerdo al cronograma de trabajo, así como también los recorridos rutinario entre los diferentes frentes de trabajo para verificar que los trabajadores estaban cumpliendo con las actividades asignadas los llevaban a cabo a veces, por otra parte cuando sus colaboradores incumplían sus actividades desacatando ordenes los supervisores nunca les levantaba actas administrativas, lo que se evidencia una falta de disciplina durante el control diario para el avance de la obra.

En términos generales, se tiene que la empresa GRAMENCA C.A presenta un modelo administrativo de estilo de gestión según la perspectiva de los supervisores bajo un estilo autocrático- benevolente y un estilo consultivo; debido a que los supervisores deben imponerse antes sus colaboradores para lograr dirigirlos y que cumplan con las asignaciones establecidas, a pesar de esto las ideas de los colaboradores ejercen una influencia importante en la toma de decisiones de sus respectivas áreas.

Los colaboradores manifestaron que el estilo de gestión de los supervisores se inclinaba más hacia un estilo consultivo, por lo que en base a la perspectiva de los colaboradores, se concluye que los supervisores deben trabajar hacia un estilo de gestión autocrático- benevolente para cumplir con el tiempo de entrega del proyecto, sin olvidar mejorar los sistemas de comunicación.

De acuerdo a la norma COVENIN 1980-89, la gestión del supervisor en la empresa GRAMENCA C.A, se encuentra en un rango de una situación deficiente con un cincuenta y uno coma cero un por ciento (51,01%), afectando la productividad de la organización.

Las sub-áreas más críticas son planear, organizar con un cuarenta por ciento (40%) ambas y dirigir con un cuarenta y cuatro por ciento (44,4%), encontrándose en

una clasificación de deficiente, de acuerdo a la norma COVENIN 1980-89, mientras que con setenta y uno coma cuarenta y tres por ciento (71,43%) la sub- área de control, se encuentra bajo un criterio de clasificación aceptable, pero se necesitan realizar mejoras para influir apreciablemente en la productividad.

La debilidad o falla que cobra mayor relevancia en la gestión del supervisor es, en el sistema de comunicación actual entre el personal supervisorio y personal colaborador, donde los lineamientos establecidos no se aplican a nivel operativo, afectando significativamente la ejecución de actividades por parte del personal, seguido de la toma de decisiones, en base a los datos arrojados en el principio de pareto.

Se constató que se necesitan realizar mejoras para el cumplimiento oportuno en la ejecución del proyecto “Culminación de red doméstica y líneas internas, Petrocasas Bolívar Fuerte, Municipio los Guayos, Edo. Carabobo”, con cierto grado de inclinación hacia los sistemas de comunicación, por lo que es necesario comenzar con la asistencia a las reuniones, de manera que los supervisores manejen la misma información en conjunto con sus colaboradores, participar en el plan de programación de actividades, así como la verificación del desempeño actual de los colaboradores en relación al avance de la obra.

Recomendaciones

De lo anterior, se recomienda la retroalimentación constante, mediante reuniones o charlas de refrescamiento de lo que ocurre día a día en la obra, con el fin de evitar no conformidades por parte del departamento de calidad para evitar retrabajos, que están afectando la productividad y el avance oportuno de la obra.

Elaborar los procedimientos de trabajo de las actividades que se consideren más

críticas, es decir, las que presenten mayor incidencia en no conformidades, con el fin, de estandarizar los pasos que deben seguir para el desarrollo exitoso de la actividad.

Cuando se realice la programación de actividades considerar el modelo planteado en el desarrollo de la investigación, donde se indican los responsables, tiempo estimado y recursos materiales necesarios y prioridad de actividades con el fin de optimizar el aprovechamiento de los recursos.

En relación el desempeño del personal se debe elaborar un manual de descripción de cargo, para cada uno de los puestos de trabajo dentro de la empresa, con la finalidad de crear lineamientos para poder medir el rendimiento del personal, con ello se busca motivar al personal que labora dentro de la empresa, a través de planes de adiestramiento y mejoras salariales con la finalidad de crear un ambiente armónico dentro de la misma, adicionalmente se debe elaborar un plan de adiestramiento y capacitación al personal que ingresa y no posee experiencia en el área de gasificación, donde se indique los pasos a seguir para el logro de metas.

Los supervisores deben manejar la misma información sobre las directrices que serán suministradas a sus colaboradores, con el fin de evitar discrepancia entre lo que se comunica.

Se recomienda dentro de los diferentes frentes de trabajo otorgar responsabilidad a los colaboradores escogiéndolo a alguno dentro de ellos, que se encargue de velar porque el trabajo se realice en un 100% cumpliendo los lineamientos establecidos.

Se recomienda que el supervisor se maneje bajo un estilo autocrático-benevolente cuantas las variables de toma de decisión y establecimientos de objetivos, debido a la premura de entrega del proyecto en el tiempo estipulado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referencias Bibliográficas

- Arango, R., González, M. (2012). **Habilidades gerenciales del líder en las medianas empresas de la Región Caribe Colombiana**. Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales, 10, 25-36. Colombia.
- Arias, F. (2006). **El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica**. (5^{ta} edición). Venezuela: Episteme.
- Arias, F. (2012). **El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica**. (6^{ta} edición). Venezuela: Episteme.
- Balestrini, M. (2006). **Como se elabora el proyecto de investigación**. (7^{ma} edición). Caracas, Venezuela: Consultores y Asociados.
- Benavides, L. (2002). **Herramientas para la recolección y análisis de datos**. Disponible: <http://goo.gl/oF4pqI>. [Consulta: 2016, Julio 12].
- Camargo, R. (2011). **Plan de gestión diaria para mejorar la productividad en el departamento de ventas de una empresa de cosméticos**. Tesis de Maestría. UNEXPO. Barquisimeto.
- Caraballo, T., (s. f). **Competencias Supervisorias e Inteligencia Emocional**. SIGMA. Carabobo, Venezuela.
- Castro, A. (2016). **Manual Práctico de Comunicación Organizacional**. Barranquilla, Colombia: Editorial Verbum S.L.
- Chávez, N. (2001). **Introducción a la Investigación Educativa**. Editorial Universal Venezuela.
- Chiavenato, I. (2009). **Gestión del talento humano**. (3^{ra} edición). México, D.F: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). **Administración de recursos humanos**. (8^{va} edición). México, D.F: Mc Graw Hill.

Constitución Nacional De La República Bolivariana De Venezuela. **Gaceta Oficial de la República Bolivariana De Venezuela, 5.908 (Extraordinaria)**, 1999.

COVENIN 1980-89. Capacidad para mejorar la productividad. Norma COVENIN.

Cuadra, A., Veloso, C. (2010, Abril). “**Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional**”. Revista Científica Chilena de Ingeniería, 18, 1, 15-25. Chile.

De la Balze, F. (2012, Diciembre). “**Petróleo, Gas Natural y Geopolítica**” (**Reflexiones de la Argentina**). Revista Chilena. Instituto de Estudios internacionales Universidad de Chile, 44, 173, 155-168. Chile.

Diez, I., De Castro, G., Montoro, M. (2014). **Economía de la empresa**. España, Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.

Fred, D. (2003). **Conceptos de Administración Estratégica**. México, D.F: Pearson Educación.

García, R., (2012). **La Infraestructura en el Desarrollo Integral de América Latina (IDEAL). Diagnostico estratégico y propuestas para una agenda prioritaria. Transporte de gas natural**. Bogotá, Colombia: Corporación Andina de Fomento.

González, M. (2006). **Gestión de la Producción. Como planificar y controlar la producción industrial**. (1^{era} edición). España, Madrid.: Editorial Ideas Propias.

Griffin, R. (2011). **Administración**. (10^{ma} Edición). Mexico, D. F: CENGAGE Learning.

Hernández, R.; Fernández, C; Baptista, P. (2006). **Metodología de la Investigación**. Mc. Graw-Hill. México

Informe de Gestión Anual (2010). **Petróleos de Venezuela S., A. (PDVSA)**. Disponible: <https://goo.gl/zp8fno>. [Consulta 2017, Febrero 7]

ISO 9001. (2008). Sistemas de Gestión de Calidad. Requisitos. Norma Internacional.

Jones, G., George, J. (2010). **Administración Contemporánea**. (6^{ta} edición). México, D.F.: Mc Graw Hill.

Koontz, H., Weihrich, H. (2007). **Elementos de la Administración**. (7^{ma} edición). México, D.F.: Mc Graw Hill.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.627 del 2 de Marzo de 2011.**

Ley Orgánica del Trabajo los Trabajadores y Trabajadoras (LOTT). **Decreto N° 8.938 del 30 de Abril de 2012.**

Llinas, H., Rojas, C. (2006). **Estadística descriptiva y Distribuciones de Probabilidad.** (1^{ra} edición). Barranquilla, Colombia: Ediciones Uninorte.

Lucero, M. (2013). **Fundamentos de Metodología de la Investigación.** (3^{ra} edición). Venezuela: Gráficas Tao.

Manual de Gestión de Proyectos. (2008). **Dirección y Gestión de Empresas.** Málaga, España: Publicaciones Vértice S.L

Núñez, E., Jáuregui, A. (2007). **El papel del supervisor.** México, D.F.: Pax México, L.C.C, S.A.

Pérez, Dulce A.; Luciano, G., Francisco J.; Mateos, C., Wendy; López, L., Margarita. (2015). **Manual de supervisión.** Calaméo.

Pérez, J., Merino, M. (2009). **Definición de falla.** Disponible: <http://goo.gl/c8VJ2R>.

Postigio, V. (2009). **Dirige tu vida. Descubre como dirigir tu vida a partir de la definición de objetivos y que pasos dar hacia la realización de los mismos.** (1^{era} Edición). España, Madrid: Cultiva Comunicación S.L.

Project Management Institute, Inc. (2008). **Guia de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos** (Guia del PMBOK).

Puig Cruells, C. (2011). **Trabajo social y supervisión: un encuentro necesario para el desarrollo de las competencias profesionales.** Revista Trabajo Social y Acción Social, 49, 47-73. España

Ramírez, A. (2005). **Supervisión Profesional.** Universidad de las Palmas de Gran Canaria. Disponible: <http://goo.gl/UDZT8f>. [Consulta 2016, Abril 10].

Ramos, T., Alcaraz, J., Yepes, J., Garre, M., Sandoval F. (2003). **Administración de Empresas.** (1^{era} Edición). España, Madrid: Editorial MAD, S.L.

Rodríguez, M. (2011). **Gestión Organizacional. Elementos para su estudio.** (5^{ta} Edición). Chile, Santiago de Chile: Ediciones UC.

- Romero, A., Echeverría, A. (s. f). **Inspección de Obras. Inspección Dirección y Supervisión de obras Civiles, Control de Obras de Concreto.** Disponible: <http://goo.gl/Vh7LEH>. [Consultada 2016, Febrero 5].
- Robbins, S., Coulter, M. (2008). **Administración.** (10^{ma} edición). México, D.F: Prentice Hall.
- Robbins, S., Decenzo, D. (2008). **Supervisión.** (5^{ta} edición). México, D.F.: Pearson Educación.
- Robbins, S., Judge, T. (2009). **Motivación. Comportamiento Organizacional.** (13^{era} edición). México, D.F.: Pearson
- Salgueiro, A. (2003). **Como Ser Eficaz y Administrar Su Tiempo.** España, Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Solf, A. (2008). **La supervisión Centrada en el Aprendizaje como ventaja competitiva.** 16, (1), 69-85. UNIFE.
- Urcola, J., (2010). **Dirigir Personas: fondos y formas.** (6^{ta} edición). España, Madrid: ESIC Editorial.
- Van Den Berghe, E. (2012). “Programa de Administración de Empresas”. **La gerencia de hoy y el futuro.** Fusagasuga.
- Vilcarromero, R. (s. f). Administración de la Producción. Disponible: <http://goo.gl/JBSwmR> [Consultada: 2016, Enero 27].
- Velázquez, E. (2011). **Diseño de un programa de estrategias gerenciales para la planificación de los proyectos en la superintendencia de proyectos de CVG Alucasa.** Tesis de Maestría. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Zarcovich, P. (2005). **Metodología de la Investigación.** México, D.F: Mc Graw Hill.

ANEXOS

ANEXO A

Cuestionario aplicado a los Supervisores dimensión función del supervisor



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Estimado

El contenido que presenta el cuestionario está relacionado con el desarrollo de una investigación titulada: **GESTIÓN SUPERVISORA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE GASIFICACIÓN NACIONAL EN EL MUNICIPIO LOS GUAYOS. Caso Proyecto e Inversiones Gramenca C.A.** Por ello, su colaboración se convierte en un aporte significativo e importante para el desarrollo de este estudio.

De allí que tus apreciaciones serán consideradas como un alto sentido de confidencialidad y sus respuestas deben estar basadas en la objetividad como punto esencial para obtener resultados viables para el desarrollo de la investigación.

Gracias por su Colaboración

**Ing. Arcadis Castillo
Investigadora**

ANEXO A

Cuestionario aplicado a los Supervisores dimensión función del supervisor

INSTRUCCIONES GENERALES

- Lea detenidamente cada una de las preguntas que se le presentan a continuación
- Responda la totalidad del cuestionario
- En caso de duda puede consultar a la investigadora
- El instrumento no requiere ser firmado
- Es importante no dejar preguntas en blanco

Ejemplo:

Ítems	Usted como <i>Supervisor</i> de la Empresa Proyecto e Inversiones Gramenca C.A. considera que:	5	4	3	2	1
	Situación	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
PROYECTAR- PLANEAR						
1	Elabora un plan diario para cumplir con sus actividades	X				

Si su respuesta es “Siempre”, significa que lo que se pregunta se realiza en todo momento.

ANEXO A

Cuestionario aplicado a los Supervisores dimensión función del supervisor

Ítems	Usted como Supervisor de la Empresa Proyecto e Inversiones Gramenca C.A. considera que:	5	4	3	2	1
	Situación	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
PROYECTAR- PLANEAR						
1	Entrega a los colaboradores la lista de tareas o el plan diario que debe ejecutarse antes de comenzar la jornada laboral.					
2	Se especifica la prioridad de las tareas que se deben ejecutar diariamente o semanalmente.					
3	Se especifica cómo deben realizarse las actividades para lograr el objetivo diario o semanal planteado.					
4	En el plan diario o semanal se especifican los responsables de velar para que se ejecute la actividad.					
5	En plan diario o semanal se definen los tiempos esperados para el inicio y finalización de las actividades (es decir, el tiempo estimado de llevar a cabo la actividad).					
DESARROLLAR- ORGANIZAR						
6	El plan de trabajo diario o semanal es discutido con todos los involucrados antes de comenzar la jornada laboral.					
7	Cuando se enlistan las actividades llevan un orden lógico y adecuado.					
8	Cada una de las actividades que se ejecutan tiene su manual de procedimiento.					

ANEXO A

Cuestionario aplicado a los Supervisores dimensión función del supervisor

Ítems	Usted como Supervisor de la Empresa Proyecto e Inversiones Gramenca C.A. considera que:	5	4	3	2	1
	Situación	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
9	Cada una de las actividades a ejecutar indica claramente el número de colaboradores mínimos requeridos para llevarla a cabo.					
10	Se realizan reuniones periódicas para analizar los éxitos y errores, como fuente de aprendizaje.					
11	Las actividades que se consideran necesarias para alcanzar los objetivos, son separadas hasta el punto, en que se requiera que el menor número de trabajadores, le dediquen todo su tiempo.					
12	Para alcanzar un objetivo, se desglosa en actividades más sencillas, que se deben ejecutar hasta lograr alcanzar el objetivo.					
13	Los colaboradores, saben que actividades y/o tareas desempeñar cuando se les ordena.					
14	A los colaboradores se les informa del avance del plan de trabajo diario o semanal para ver cumplir el objetivo.					
15	Se toman en cuenta que los recursos materiales necesarios para completar la actividad se encuentren disponibles en el área de trabajo, para la realización de la actividad planificada.					
DIRIGIR						
16	Se les informa a los colaboradores de cualquier asunto que influya en los resultados de lo que se quiere lograr.					

ANEXO A

Cuestionario aplicado a los Supervisores dimensión función del supervisor

Ítems	Usted como Supervisor de la Empresa Proyecto e Inversiones Gramenca C.A. considera que:	5	4	3	2	1
	Situación	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
17	Considera constantemente cualquier sugerencia de sus colaboradores que implique contribución en los resultados esperados.					
18	Se les comunica los procedimientos necesarios para el desarrollo exitoso de la actividad (es decir, la manera más eficiente de cómo deben ejecutarse las actividades).					
19	Constantemente el personal recibe inducciones, para hacer frente a las necesidades de su trabajo, en el área donde se desempeña.					
20	Se les comunica diariamente a todos los colaboradores el objetivo que se quiere lograr y las actividades pendientes por ejecutar.					
21	Periódicamente comunica a sus colaboradores los resultados de su desempeño laboral.					
22	Apoya y motiva a los colaboradores para que acepten las tareas que constituyen un reto para ellos.					
23	Resuelve cualquier conflicto o problema de desempeño que se presente, motivándolos para que haga mejor su trabajo.					
24	Supervisa constantemente durante la jornada laboral el avance de las tareas asignadas según la planificación diaria.					

CONTROL

ANEXO A

Cuestionario aplicado a los Supervisores dimensión función del supervisor

Ítems	Usted como Supervisor de la Empresa Proyecto e Inversiones Gramenca C.A. considera que:	5	4	3	2	1
	Situación	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
25	Corrige cualquier acción que no contribuya en la culminación de la actividad.					
26	Lleva un registro diario de las actividades que se han ejecutado de acuerdo al cronograma de trabajo.					
27	Chequea continuamente que los colaboradores se encuentren debidamente en sus puestos de trabajo realizando la actividad.					
28	Levanta actas administrativas a los trabajadores por incumplimiento de actividades sin justificación alguna.					
29	Constantemente monitorea que sus colaboradores, realizan las actividades de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos por el departamento de calidad.					
30	Realiza recorridos rutinarios por los diferentes frentes de trabajo, rectificando que se están cumpliendo con las actividades planeadas, tomando nota de cualquier eventualidad (Ejemplo: horas perdidas por lluvia, falla o reparación de algún equipo).					
31	Lleva registro de las acciones correctivas de los retrasos o adelanto, donde se conozcan las causas que lo originaron para corregir o aprobar procedimientos de construcción.					

ANEXO B

Cuestionario aplicado a los Colaboradores dimensión función del supervisor



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Estimado

El contenido que presenta el cuestionario está relacionado con el desarrollo de una investigación titulada: **GESTIÓN SUPERVISORA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE GASIFICACIÓN NACIONAL EN EL MUNICIPIO LOS GUAYOS. Caso Proyecto e Inversiones Gramenca C.A.** Por ello, su colaboración se convierte en un aporte significativo e importante para el desarrollo de este estudio.

De allí que tus apreciaciones serán consideradas como un alto sentido de confidencialidad y sus respuestas deben estar basadas en la objetividad como punto esencial para obtener resultados viables para el desarrollo de la investigación.

Gracias por su Colaboración

**Ing. Arcadis Castillo
Investigadora**

ANEXO B

Cuestionario aplicado a los Colaboradores dimensión función del supervisor

INSTRUCCIONES GENERALES

- Lea detenidamente cada una de las preguntas que se le presentan a continuación
- Responda la totalidad del cuestionario
- En caso de duda puede consultar a la investigadora
- El instrumento no requiere ser firmado
- Es importante no dejar preguntas en blanco

Ejemplo:

Ítems	Usted como Colaborador de la Empresa Proyecto e Inversiones Gramenca C.A. considera que:	5	4	3	2	1
	Situación	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
PROYECTAR- PLANEAR						
1	Elabora un plan diario para cumplir con sus actividades					

Si su respuesta es “Siempre”, significa que lo que se pregunta se realiza en todo momento.

ANEXO B

Cuestionario aplicado a los Colaboradores dimensión función del supervisor

Ítems	Usted como Colaborador de la Empresa Proyecto e Inversiones Gramenca C.A. considera que:	5	4	3	2	1
	Situación	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
PROYECTAR- PLANEAR						
1	Recibo una lista de tareas o el plan diario que debe ejecutarse antes de comenzar la jornada laboral.					
2	Se me especifica la prioridad de las tareas que se deben ejecutar diariamente o semanalmente.					
3	Me especifican como debo realizar las actividades para lograr el objetivo diario o semanal planteado.					
4	En el plan diario o semanal me especifican quienes son los responsables de velar para que se ejecute la actividad.					
5	En plan diario o semanal me definen los tiempos esperados para el inicio y finalización de las actividades (es decir, el tiempo estimado de llevar a cabo la actividad).					
DESARROLLAR- ORGANIZAR						
6	El plan de trabajo diario o semanal es discutido con todos los involucrados antes de comenzar la jornada laboral.					
7	Considero que las actividades llevan un orden lógico y adecuado.					
8	Cada una de las actividades que se ejecutan tiene su manual de procedimiento.					
9	Cada una de las actividades a ejecutar indica claramente el número de colaboradores mínimos requeridos para llevarla a cabo.					
10	Se realizan reuniones periódicas para analizar los éxitos y errores, como fuente de aprendizaje.					

ANEXO B

Cuestionario aplicado a los Colaboradores dimensión función del supervisor

Ítems	Usted como Colaborador de la Empresa Proyecto e Inversiones Gramenca C.A. considera que:	5	4	3	2	1
	Situación	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
11	Las actividades que se consideran necesarias para alcanzar los objetivos, son separadas hasta el punto, en que se requiera que el menor número de trabajadores, le dediquen todo su tiempo.					
12	Mi supervisor, para alcanzar un objetivo lo desglosa en actividades más sencillas, que se deben ejecutar hasta lograrlo.					
13	Cuando se me ordena una actividades y/o tareas se cómo debo ejecutarla.					
14	EL supervisor informa del avance del plan de trabajo diario o semanal para ver cumplir el objetivo.					
15	Mi supervisor, toman en cuenta que los recursos materiales necesarios para completar la actividad se encuentren disponibles en el área de trabajo, para la realización de la actividad planificada.					
DIRIGIR						
16	Mi supervisor, me informa de cualquier asunto que influya en los resultados de lo que se quiere lograr.					
17	Mi supervisor toma en cuenta cualquier idea o sugerencia que implique una verdadera contribución en los resultados.					
18	Mi supervisor me comunica los procedimientos necesarios para el					

ANEXO B

Cuestionario aplicado a los Colaboradores dimensión función del supervisor

Ítems	Usted como Colaborador de la Empresa Proyecto e Inversiones Gramenca C.A. considera que:	5	4	3	2	1
	Situación	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
	desarrollo exitoso de la actividad.					
19	Constantemente recibo inducciones de procedimientos de trabajo, en el área donde me desempeña.					
20	Mi supervisor me comunica diariamente los objetivos que se quiere lograr y las actividades pendientes por ejecutar.					
21	Periódicamente mi supervisor me comunica el resultado de mi desempeño laboral.					
22	Mi supervisor me apoya para que acepte las tareas que constituyen un reto para mí.					
23	Mi supervisor resuelve cualquier conflicto o problema de desempeño que se presente, motivándonos para que hagamos mejor nuestro trabajo.					
24	Supervisa constantemente durante la jornada laboral el avance de las tareas asignadas según la planificación diaria.					
CONTROL						
25	Mi supervisor corrige cualquier acción que no contribuya en la culminación de la actividad.					
26	Mi supervisor, lleva un registro diario de las actividades que se han ejecutado de acuerdo al cronograma de trabajo.					

ANEXO B

Cuestionario aplicado a los Colaboradores dimensión función del supervisor

Ítems	Usted como Colaborador de la Empresa Proyecto e Inversiones Gramenca C.A. considera que:	5	4	3	2	1
	Situación	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
27	Mi supervisor chequea continuamente que nos encontremos debidamente en nuestros puestos de trabajo realizando la actividad.					
28	Mi supervisor nos levanta actas administrativas por incumplimiento de actividades sin justificación alguna.					
29	Mi supervisor monitorea que las actividades se ejecutan de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos por el departamento de calidad.					
30	Realizan recorridos rutinarios por los diferentes frentes de trabajo, rectificando que se están cumpliendo con las actividades planeadas, tomando nota de cualquier eventualidad (Ejemplo: horas perdidas por lluvia, falla o reparación de algún equipo).					
31	Lleva registro de las acciones correctivas de los retrasos o adelanto, donde se conozcan las causas que lo originaron para corregir o aprobar procedimientos de construcción.					

ANEXO C

Cuestionario aplicado a los Supervisores dimensión estilo de liderazgo



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Estimado

El contenido que presenta el cuestionario está relacionado con el desarrollo de una investigación titulada: **GESTIÓN SUPERVISORA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE GASIFICACIÓN NACIONAL EN EL MUNICIPIO LOS GUAYOS. Caso Proyecto e Inversiones Gramenca C.A.** Por ello, su colaboración se convierte en un aporte significativo e importante para el desarrollo de este estudio.

De allí que tus apreciaciones serán consideradas como un alto sentido de confidencialidad y sus respuestas deben estar basadas en la objetividad como punto esencial para obtener resultados viables para el desarrollo de la investigación.

Gracias por su Colaboración

**Ing. Arcadis Castillo
Investigadora**

ANEXO C

Cuestionario aplicado a los Supervisores dimensión estilo de liderazgo

INSTRUCCIONES GENERALES

- Lea detenidamente cada una de los indicadores con sus respectivas opciones que se presentan a continuación.
- Seleccione una opción que usted considere es la que más se relaciona con su personalidad.
- En caso de duda puede consultar a la investigadora.
- El instrumento no requiere ser firmado.
- Es importante no dejar preguntas en blanco.
- Solo puede seleccionar una opción por cada Indicador.

Ejemplo:

Si su respuesta para el primer (1) Indicador es “Opción 1”, significa que lo que se pregunta es lo que actualmente realiza.

Supervisor

Opciones		Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4
Indicadores					
1	¿Cuál es la Dirección del flujo de información? (comunicación)	De abajo hacia arriba (niveles)	Primordialmente en los niveles operativos.	Abajo y Arriba	Hacia todos los niveles Horizontales y verticales
		✓			
2	Cuanta confianza se muestra en el equipo de trabajo	Ninguna	Condscendiente	Sustancial	Completa
			✓		

ANEXO C

Cuestionario aplicado a los Supervisores dimensión estilo de liderazgo

Opciones Indicadores		Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4
1	Confianza que se tiene	Desconfían permanentemente de sus colaboradores	Existe cierto nivel de desconfianza hacia sus colaboradores	Existe una confianza notable, pero no total hacia sus colaboradores	Existe Confianza total hacia sus colaboradores.
2	toma de decisiones	Sus colaboradores nunca deben expresar sus ideas ni discutir sus tareas asignadas o actividades.	Sus colaboradores pocas veces deben expresar sus ideas ni discutir sus tareas asignadas o actividades.	La mayoría de las veces, las ideas o sugerencias del colaborador relacionadas a sus tareas asignadas o actividades son discutidas entre ambas partes	Considera totalmente cualquier idea o sugerencia que venga de sus colaboradores
3	toma decisiones	Rara vez involucra a sus colaboradores en la búsqueda de solución de algún problema sobre la ejecución de alguna actividad.	Algunas veces, involucra a sus colaboradores en la búsqueda de solución de algún problema sobre la ejecución de alguna actividad.	Normalmente, involucra a sus colaboradores en la búsqueda de solución de algún problema sobre la ejecución de alguna actividad.	Siempre, involucra a sus colaboradores en la búsqueda de solución de algún problema sobre la ejecución de alguna actividad.
4	Comunicación	Sus colaboradores le temen y rara vez se comunica con usted.	Sus colaboradores pocas veces se comunican con usted	Sus colaboradores le comunican casi todo	Sus colaboradores siempre le comunican todo.
5	Establecimiento de Objetivos	utilizo amenazas, castigo y ocasionalmente recompensas	Utilizo recompensas y algún castigo real o potencial.	Utilizo recompensas, reconocimientos, y ocasionalmente castigos.	Utilizo recompensas económicas, incentivos como: Bonos extras, días libres, compartir, entre otros.
6	Hasta qué punto se involucra al personal en la toma de decisiones	Nada en Absoluto	Ocasionalmente	Continuamente.	Totalmente.

ANEXO C

Cuestionario aplicado a los Supervisores dimensión estilo de liderazgo

Opciones		Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4
Indicadores					
7	Plan	La planificación se realiza única y exclusivamente como les fue indicada	Casi siempre la planificación, se realiza en base a las indicaciones suministradas	En algunos casos, la planificación se realiza en base a las indicaciones suministradas.	Nunca, la planificación se realiza en base a las indicaciones suministradas, por lo que siempre se reprograman las actividades para otro día.
8	Establecimiento de Objetivos	Nunca, el supervisor indica los objetivos que han de cumplirse y los colaboradores se encargan de distribuir el trabajo.	En algunos casos, el supervisor indica los objetivos que han de cumplirse y los colaboradores se encargan de distribuir el trabajo.	Casi siempre, el supervisor indica los objetivos que han de cumplirse y los colaboradores se encargan de distribuir el trabajo.	Siempre, el supervisor indica los objetivos que han de cumplirse y los colaboradores se encargan de distribuir el trabajo.
9	Establecimiento de Objetivos	Como supervisor, siempre verifico que todos los objetivos o tareas previamente planificadas fueron alcanzadas	Como supervisor, casi siempre verifico que todos los objetivos o tareas previamente planificadas fueron alcanzadas	Algunas veces, le delego a algún colaborador que verifique que todos los objetivos o tareas previamente planificadas fueron alcanzadas.	La mayoría de las veces, le delego a algún colaborador que verifique que todos los objetivos o tareas previamente planificadas fueron alcanzadas.
10	Plan	Nunca, permite que sus colaboradores realicen sus labores sin darles las indicaciones respectivas de cada tarea.	En algún caso, permite que sus colaboradores realicen sus labores sin darles las indicaciones respectivas de cada tarea.	A veces, permite que sus colaboradores realicen sus labores sin darles primero las indicaciones respectivas de cada tarea.	Siempre, permite que sus colaboradores realicen sus labores sin dar las indicaciones respectivas de cada tarea.

ANEXO C

Cuestionario aplicado a los Supervisores dimensión estilo de liderazgo

Opciones		Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4
Indicadores					
11	motivación	Nunca, como supervisor reconozco el buen desempeño de mis colaboradores por medio de palabras positivas, que le den seguridad y lo haga sentir bien.	Pocas veces, como supervisor reconozco el buen desempeño de mis colaboradores por medio de palabras positivas, que le den seguridad y lo haga sentir bien.	En su mayoría de las veces, como supervisor reconozco el buen desempeño de mis colaboradores por medio de palabras positivas, que le den seguridad y lo haga sentir bien.	Siempre, como supervisor reconozco el buen desempeño de mis colaboradores por medio de palabras positivas, que le den seguridad y lo haga sentir bien.
12	Comunicación	Nunca, existe buena comunicación entre mis colaboradores y yo.	Pocas veces, existe buena comunicación entre mis colaboradores y yo.	La mayoría de las veces, existe buena comunicación entre mis colaboradores y yo.	Siempre, existe buena comunicación entre mis colaboradores y yo.
13	Resolución de conflicto	Ayuda a resolver cualquier situación o problema que se presente, castigando a sus colaboradores.	Ayuda a resolver cualquier situación o problema que se presente, castigando o recompensando a sus colaboradores.	Ayuda a resolver cualquier situación o problema que se presente, recompensando a sus colaboradores cuando se lo merecen.	Ayuda a resolver cualquier situación o problema que se presente, recompensando siempre a sus colaboradores cuando se lo merecen.
14	motivación	Sus colaboradores no lo ven como un apoyo, que cuida y protege sus intereses o necesidades.	Pocas veces, sus colaboradores lo ven como un apoyo, que cuida y protege sus intereses o necesidades.	Casi siempre, sus colaboradores lo ven como un apoyo, que cuida y protege sus intereses o necesidades.	Siempre, sus colaboradores lo ven como un apoyo, que cuida y protege sus intereses o necesidades.
15	motivación	Nunca, ayuda a sus colaboradores a encontrar sentido y satisfacción a su trabajo	Pocas veces, ayuda a sus colaboradores a encontrar sentido y satisfacción a su trabajo	Casi siempre, ayuda a sus colaboradores a encontrar sentido y satisfacción a su trabajo	Siempre, ayuda a sus colaboradores a encontrar sentido y satisfacción a su trabajo

ANEXO C

Cuestionario aplicado a los Supervisores dimensión estilo de liderazgo

Opciones		Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4
Indicadores					
16	Comunicación	Nunca, da la oportunidad a sus colaboradores de pensar creativamente y utilizar su imaginación	Pocas veces, da la oportunidad a sus colaboradores de pensar creativamente y utilizar su imaginación	Casi siempre, da la oportunidad a sus colaboradores de pensar creativamente y utilizar su imaginación	Siempre, da la oportunidad a sus colaboradores de pensar creativamente y utilizar su imaginación
17	motivación	Nunca, crea un ambiente laboral agradable en el que los colaboradores puedan trabajar a su máxima capacidad	Pocas veces, crea un ambiente laboral agradable en el que los colaboradores puedan trabajar a su máxima capacidad	Casi siempre, crea un ambiente laboral agradable en el que los colaboradores puedan trabajar a su máxima capacidad	Siempre, crea un ambiente laboral agradable en el que los colaboradores puedan trabajar a su máxima capacidad
18	Motivación	Nunca, Motiva a sus colaboradores en situaciones caóticas o inciertas.	Pocas veces, Motiva a sus colaboradores en situaciones caóticas o inciertas.	Casi siempre, Motiva a sus colaboradores en situaciones caóticas o inciertas.	Siempre, Motiva a sus colaboradores en situaciones caóticas o inciertas.
19	Establecimiento de Objetivos	Siempre, al imponerme frente a mis colaboradores logro dirigirlos para que cumplan con las asignaciones establecidas.	Casi Siempre, al imponerme frente a mis colaboradores logro dirigirlos para que cumplan con las asignaciones establecidas.	Algunas veces, al imponerme frente a mis colaboradores logro dirigirlos para que cumplan con las asignaciones establecidas.	Nunca, al imponerme frente a mis colaboradores logro dirigirlos para que cumplan con las asignaciones establecidas.
20	Dirección	Nunca, le delego autoridad a algún colaborador para que se encargue de que los objetivos se cumplan.	Pocas veces, le delego autoridad a algún colaborador para que se encargue de que los objetivos se cumplan.	Casi siempre, le delego autoridad a algún colaborador para que se encargue de que los objetivos se cumplan.	Siempre, le delego autoridad a algún colaborador para que se encargue de que los objetivos se cumplan.

ANEXO C

Cuestionario aplicado a los Supervisores dimensión estilo de liderazgo

Opciones		Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4
Indicadores					
21	toma de decisiones	Nunca, consulto a mis colaboradores las tareas o actividades que están pendientes por realizar y/o uso sus sugerencias para tomar una decisión.	Pocas veces, consulto a mis colaboradores las tareas o actividades que están pendientes por realizar y/o uso sus sugerencias para tomar una	Casi siempre, consulto a mis colaboradores las tareas o actividades que están pendientes por realizar y/o uso sus sugerencias para tomar una decisión.	Siempre, consulto a mis colaboradores las tareas o actividades que están pendientes por realizar y/o uso sus sugerencias para tomar una decisión.

ANEXO D

Cuestionario aplicado a los Colaboradores dimensión estilo de liderazgo



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Estimado

El contenido que presenta el cuestionario está relacionado con el desarrollo de una investigación titulada: **GESTIÓN SUPERVISORA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE GASIFICACIÓN NACIONAL EN EL MUNICIPIO LOS GUAYOS. Caso Proyecto e Inversiones Gramenca C.A.** Por ello, su colaboración se convierte en un aporte significativo e importante para el desarrollo de este estudio.

De allí que tus apreciaciones serán consideradas como un alto sentido de confidencialidad y sus respuestas deben estar basadas en la objetividad como punto esencial para obtener resultados viables para el desarrollo de la investigación.

Gracias por su Colaboración

**Ing. Arcadis Castillo
Investigadora**

ANEXO D

Cuestionario aplicado a los Colaboradores dimensión estilo de liderazgo

INSTRUCCIONES GENERALES

- Lea detenidamente cada uno de los indicadores con sus respectivas opciones que se presentan a continuación.
- Seleccione una opción que usted considere es la que más se relaciona con usted.
- En caso de duda puede consultar a la investigadora.
- El instrumento no requiere ser firmado.
- Es importante no dejar preguntas en blanco.
- Solo puede seleccionar una opción por cada Indicador.
- Encuesta para el Colaborador

Ejemplo:

Si su respuesta para el primer (1) Indicador es “Opción 1”, significa que lo que se pregunta es, lo que actualmente realiza.

Opciones Indicadores		Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4
	¿Cuál es la Dirección del flujo de información? (comunicación)	De abajo hacia arriba (niveles)	Primordialmente en los niveles operativos.	Abajo y Arriba	Hacia todos los niveles Horizontales y verticales
		✓			
	Cuanta confianza se muestra en el equipo de trabajo	Ninguna	Condescendiente	Sustancial	Completa
			✓		

ANEXO D

Cuestionario aplicado a los Colaboradores dimensión estilo de liderazgo

Opciones Indicadores		Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4
1	Confianza que se tiene	Su supervisor Desconfía permanentemente de usted.	Existe cierto nivel de desconfianza entre usted y su supervisor	Existe una confianza notable, pero no total entre usted y sus supervisores	Existe Confianza total hacia entre usted y sus supervisores.
2	toma de decisiones	Sus supervisores nunca dejan que usted exprese sus ideas y prohíbe que se discutan las tareas asignadas.	Sus supervisores pocas veces dejan que usted, exprese sus ideas o discutan temas relacionadas a sus tareas asignadas.	Sus ideas o sugerencias relacionadas a sus tareas asignadas, son muchas veces aceptadas y discutidas entre ambas partes.	Su supervisor considera totalmente cualquier idea o sugerencia que venga de ustedes.
3	toma decisiones	Rara vez se involucra con su supervisor en la búsqueda de solución de algún problema sobre la ejecución de alguna actividad.	Algunas veces, se involucra con su supervisor en la búsqueda de alguna solución a un problema sobre la ejecución de alguna actividad.	Normalmente, se involucra con su supervisor en la búsqueda de solución de algún problema sobre la ejecución de alguna actividad.	Siempre, se involucra con su supervisor en la búsqueda de solución de algún problema sobre la ejecución de alguna actividad.
4	Comunicación	Le teme a su supervisor y rara vez se comunica con usted.	Su supervisor pocas veces se comunica con usted.	Su supervisor le comunica casi todo.	Su supervisor siempre le comunica todo.

ANEXO D

Cuestionario aplicado a los Colaboradores dimensión estilo de liderazgo

Opciones Indicadores		Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4
5	Establecimiento de Objetivos	Su supervisor utiliza amenazas, castigo y ocasionalmente recompensas, para obtener el objetivo planteado.	Su supervisor utiliza recompensas y algún castigo real o potencial, para obtener el objetivo planteado.	Su supervisor utiliza recompensas, reconocimientos, y ocasionalmente castigos, para obtener el objetivo planteado.	Su supervisor utiliza recompensas económicas, incentivos como: Bonos extras, días libres, compartir, entre otros., para obtener el objetivo planteado.
6	Hasta qué punto se involucra en la toma de decisiones	Nada en Absoluto	Ocasional mente.	Continuamente.	Siempre.
7	Plan	La planificación se realiza única y exclusivamente como fue indicada por el supervisor.	Casi siempre la planificación, se realiza en base a las indicaciones suministradas por el supervisor.	En algunos casos, la planificación se realiza en base a las indicaciones suministradas por el supervisor.	Nunca, la planificación se realiza en base a las indicaciones suministradas por el supervisor, por lo que siempre se reprograman las actividades para otro día.
8	Establecimiento de Objetivos	Nunca, el supervisor indica los objetivos que han de cumplirse y los colaboradores se encargan de distribuir el trabajo.	En algunos casos, el supervisor indica los objetivos que han de cumplirse y los colaboradores se encargan de distribuir el trabajo.	Casi siempre, el supervisor indica los objetivos que han de cumplirse y los colaboradores se encargan de distribuir el trabajo.	Siempre, el supervisor indica los objetivos que han de cumplirse y los colaboradores se encargan de distribuir el trabajo.

ANEXO D

Cuestionario aplicado a los Colaboradores dimensión estilo de liderazgo

Opciones Indicadores		Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4
9	Establecimiento de Objetivos	El supervisor, siempre verifica que todos los objetivos o tareas previamente planificadas fueron alcanzadas	El supervisor, casi siempre verifica que todos los objetivos o tareas previamente planificadas fueron alcanzadas	Algunas veces, el supervisor me delega que verifique que todos los objetivos o tareas previamente planificadas fueron alcanzadas.	En la mayoría de las veces, el supervisor me responsabiliza que verifique que todos los objetivos o tareas previamente planificadas fueron alcanzadas.
10	Plan	Nunca, mi supervisor me permite que comience mis labores sin antes darme las indicaciones respectivas de cada tarea.	En algún caso, mi supervisor me permite que inicie mis labores sin darme antes las indicaciones respectivas de cada tarea.	A veces, inicio mis labores antes de que el supervisor me aclare las actividades.	Siempre, mi supervisor permite que inicie mis labores antes de que me aclare las actividades a ejecutar.
11	motivación	Nunca, mi supervisor reconoce mi buen desempeño a través de palabras positivas, que me den seguridad y me hagan sentir bien.	Pocas veces, mi supervisor reconoce mi buen desempeño por medio de palabras positivas, que me den seguridad y me hagan sentir bien.	En su mayoría de las veces, mi supervisor reconoce mi buen desempeño por medio de palabras positivas, que me dan seguridad y me hacen sentir bien.	Siempre, mi supervisor reconoce mi buen desempeño por medio de palabras positivas, que me dan seguridad y me hacen sentir bien.

ANEXO D

Cuestionario aplicado a los Colaboradores dimensión estilo de liderazgo

Opciones Indicadores		Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4
12	Comunicación	La comunicación entre mi supervisor y yo es nula.	Pocas veces, existe buena comunicación entre mi supervisor y yo.	La mayoría de las veces, existe buena comunicación entre mi supervisor y yo.	Siempre, existe buena comunicación entre mi supervisor y yo.
13	Resolución de conflicto	Mi supervisor nos castiga, ante cualquier situación o problema que se presente para solucionarlo en el mismo instante.	Mi supervisor nos castiga o recompensas ante cualquier situación o problema que se presente para solucionarlo en el mismo instante.	Mi supervisor nos recompensa cuando nos los merecemos, ante cualquier situación o problema que se presente para solucionarlo en el mismo instante.	Mi supervisor nos recompensa siempre que ayudamos resolver o solventar cualquier situación o problema que se presente.
14	motivación	Mi supervisor no es un apoyo, ni cuida ni protege mis intereses o necesidades.	Pocas veces, mi supervisor me apoya, que cuida protege mis intereses o necesidades.	Casi siempre, mi supervisor es un apoyo, que cuida y protege mis intereses o necesidades.	Siempre, mi supervisor es un apoyo, que cuida y protege mis intereses o necesidades.
15	motivación	Mi supervisor Nunca, me ayuda a encontrar sentido y satisfacción en mi trabajo.	Mi supervisor Pocas veces, me ayuda a encontrar sentido y satisfacción en mi trabajo.	Mi supervisor Casi siempre, me ayuda a encontrar sentido y satisfacción en mi trabajo.	Mi supervisor Siempre, me ayuda a encontrar sentido y satisfacción en mi trabajo.

ANEXO D

Cuestionario aplicado a los Colaboradores dimensión estilo de liderazgo

Opciones		Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4
Indicadores					
16	Comunicación	Nunca, su supervisor les da la oportunidad de expresarse libremente o debatir sus diferencias.	Pocas veces, su supervisor les da la oportunidad de expresarse libremente o debatir sus diferencias.	Casi siempre, su supervisor les da la oportunidad de expresarse libremente o debatir sus diferencias.	Siempre, su supervisor les da la oportunidad de expresarse libremente o debatir sus diferencias.
17	motivación	Nunca, su supervisor crea un ambiente laboral agradable en el que usted pueda trabajar eficazmente.	Pocas veces, su supervisor crea un ambiente laboral agradable en el que usted pueda trabajar eficazmente.	Casi siempre, su supervisor crea un ambiente laboral agradable en el que usted pueda trabajar eficazmente.	Siempre, su supervisor crea un ambiente laboral agradable en el que usted pueda trabajar eficazmente.
18	Motivación	Nunca, Su supervisor los motiva para trabajar en situaciones caóticas o inciertas.	Pocas veces, Su supervisor los motiva para trabajar en situaciones caóticas o inciertas.	Casi siempre, Su supervisor los motiva para trabajar en situaciones caóticas o inciertas.	Siempre, Su supervisor los motiva para trabajar en situaciones caóticas o inciertas.
19	Establecimiento de Objetivos	Siempre, Su supervisor al imponerse frente a ustedes logra dirigirlos para que cumplan con las asignaciones establecidas	Casi Siempre, Su supervisor al imponerse frente a ustedes logra dirigirlos para que cumplan con las asignaciones establecidas	Algunas veces, Su supervisor al imponerse frente a ustedes logra dirigirlos para que cumplan con las asignaciones establecidas	Nunca, Su supervisor al imponerse frente a ustedes logra dirigirlos para que cumplan con las asignaciones establecidas

ANEXO D

Cuestionario aplicado a los Colaboradores dimensión estilo de liderazgo

Opciones Indicadores		Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4
20	Dirección	Nunca, Su supervisor le delega autoridad a algún colaborador para que se encargue de que se cumplan los objetivos.	Pocas veces Su supervisor le delega autoridad a algún colaborador para que se encargue de que se cumplan los objetivos.	Casi siempre Su supervisor le delega autoridad a algún colaborador para que se encargue de que se cumplan los objetivos.	Siempre Su supervisor le delega autoridad a algún colaborador para que se encargue de que se cumplan los objetivos.
21	toma de decisiones	Nunca, Su supervisor consulta con sus colaboradores las tareas o actividades que están pendientes por realizar y usa sus sugerencias para tomar una decisión.	Pocas veces, Su supervisor consulta con sus colaboradores las tareas o actividades que están pendientes por realizar y usa sus sugerencias para tomar una decisión.	Casi siempre, Su supervisor consulta con sus colaboradores las tareas o actividades que están pendientes por realizar y usa sus sugerencias para tomar una decisión.	Siempre, Su supervisor consulta con sus colaboradores las tareas o actividades que están pendientes por realizar y usa sus sugerencias para tomar una decisión.

ANEXO E

Validación cuestionario aplicado a los Supervisores dimension Funcion del Supervisor

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**INSTRUMENTO PARA VALIDAR LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SUPERVISORES DE
LA EMPRESA PROYECTOS E INVERSIONES GRAMENCA C.A.**

Aspectos a considerar para la validación del instrumento:

Claridad: Redacción y precisión de los ítems.

Congruencia: Lógica interna del ítem con relación de los objetivos de la investigación.

Pertinencia: La relación que guarda cada ítem con la opción.

Ítems	Excelente 4	Bueno 3	Regular 2	Deficiente 1	Observaciones
1	✓				
2	✓				
3	✓				
4	✓				
5	✓				
6	✓				
7	✓				
8	✓				
9	✓				
10	✓				
11	✓				
12	✓				
13	✓				
14	✓				
15	✓				
16	✓				
17	✓				
18	✓				
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22	✓				
23	✓				
24	✓				
25	✓				
26	✓				

ANEXO E

Validación cuestionario aplicado a los Supervisores dimension Funcion del Supervisor

Ítems	Excelente 4	Bueno 3	Regular 2	Deficiente 1	Observaciones
27	✓				
28	✓				
29	✓				
30	✓				
31	✓				

Validado por: Edgar Rolando Smith Ibarra C.I.: 3.998315

Profesión: Lic en Matemáticas Industriales Lugar de trabajo: FACES-UC

Cargo que desempeña: Coordinador Lament Firma: Vg-S-h

ANEXO E

Validación cuestionario aplicado a los Supervisores dimension Funcion del Supervisor

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**INSTRUMENTO PARA VALIDAR LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SUPERVISORES DE
LA EMPRESA PROYECTOS E INVERSIONES GRAMENCA C.A.**

Aspectos a considerar para la validación del instrumento:

Claridad: Redacción y precisión de los ítems.

Congruencia: Lógica interna del ítem con relación de los objetivos de la investigación.

Pertinencia: La relación que guarda cada ítem con la opción.

Ítems	Excelente 4	Bueno 3	Regular 2	Deficiente 1	Observaciones
1	x				
2	x				
3	x				
4	x				
5	x				
6	x				
7	x				
8	x				
9	x				
10		x			
11	x				
12	x				
13	x				
14	x				
15		x			
16	x				
17	x				
18	x				
19	x				
20		x			
21	x				
22	x				
23	x				
24	x				
25	x				
26	x				

ANEXO E

Validación cuestionario aplicado a los Supervisores dimension Funcion del Supervisor

Ítems	Excelente 4	Bueno 3	Regular 2	Deficiente 1	Observaciones
27	X				
28	X				
29	X				
30	X				
31	X				

Validado por: MARIA SANCHEZ C.I.: 10.231.010
Profesión: Leda. En Administración Lugar de trabajo: GC
Cargo que desempeña: PROFESOR EN METODOLOGIA Firma: Maria Sanchez

ANEXO E

Validación cuestionario aplicado a los Supervisores dimension Funcion del Supervisor

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**INSTRUMENTO PARA VALIDAR LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SUPERVISORES DE
LA EMPRESA PROYECTOS E INVERSIONES GRAMENCA C.A.**

Aspectos a considerar para la validación del instrumento:

Claridad: Redacción y precisión de los ítems.

Congruencia: Lógica interna del ítem con relación de los objetivos de la investigación.

Pertinencia: La relación que guarda cada ítem con la opción.

Ítems	Excelente 4	Bueno 3	Regular 2	Deficiente 1	Observaciones
1	✓				
2	✓				
3	✓				
4		✓			
5	✓				
6		✓			
7	✓				
8	✓				
9		✓			
10	✓				
11	✓				
12	✓				
13		✓			
14	✓				
15	✓				
16		✓			
17	✓				
18	✓				
19	✓				
20	✓				
21		✓			
22		✓			
23	✓				
24	✓				
25		✓			
26	✓				

ANEXO E

Validación cuestionario aplicado a los Supervisores dimension Funcion del Supervisor

Ítems	Excelente 4	Bueno 3	Regular 2	Deficiente 1	Observaciones
27	/				
28	/				
29		/			
30	/				
31	/				

Validado por: Rogers Ycazan C.I.: 9.261418
Profesión: Ing. Industrial Lugar de trabajo: WPA
Cargo que desempeña: Profesor Contable en Firma: [Firma]
Seminario I y II, Administración de Empresa

ANEXO F

Validación cuestionario aplicado a los Colaborador dimension Funcion del Supervisor

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**INSTRUMENTO PARA VALIDAR LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES
DE LA EMPRESA PROYECTOS E INVERSIONES GRAMENCA C.A.**

Aspectos a considerar para la validación del instrumento:

Claridad: Redacción y precisión de los ítems.

Congruencia: Lógica interna del ítem con relación de los objetivos de la investigación.

Pertinencia: La relación que guarda cada ítem con la opción.

Ítems	Excelente 4	Bueno 3	Regular 2	Deficiente 1	Observaciones
1	✓				
2	✓				
3	✓				
4		✓			
5	✓				
6		✓			
7	✓				
8	✓				
9		✓			
10	✓				
11	✓				
12		✓			
13	✓				
14	✓				
15	✓				
16		✓			
17	✓				
18	✓				
19	✓				
20	✓	✓			
21		✓			
22		✓			
23	✓				
24	✓				
25		✓			
26	✓				

ANEXO F

Validación cuestionario aplicado a los Colaborador dimension Funcion del Supervisor

Ítems	Excelente 4	Bueno 3	Regular 2	Deficiente 1	Observaciones
27	X				
28	X				
29	X				
30	X				
31	X				

Validado por: MARINA SANCHEZ C.I.: 10.231.010
Profesión: Leda. En Administración Lugar de trabajo: GC
Cargo que desempeña: PROFESOR EN METODOLOGIA Firma: MARINA SANCHEZ

ANEXO E

Validación cuestionario aplicado a los Colaborador dimension Funcion del Supervisor

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**INSTRUMENTO PARA VALIDAR LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES
DE LA EMPRESA PROYECTOS E INVERSIONES GRAMENCA C.A.**

Aspectos a considerar para la validación del instrumento:

Claridad: Redacción y precisión de los ítems.

Congruencia: Lógica interna del ítem con relación de los objetivos de la investigación.

Pertinencia: La relación que guarda cada ítem con la opción.

Ítems	Excelente 4	Bueno 3	Regular 2	Deficiente 1	Observaciones
1	x				
2	x				
3	x				
4	x				
5		x			
6	x				
7	x				
8	x				
9	x				
10		x			
11	x				
12	x				
13	x				
14	x				
15		x			
16	x				
17	x				
18	x				
19	x				
20		x			
21		x			
22	x				
23	x				
24	x				
25	x				
26	x				

ANEXO F

Validación cuestionario aplicado a los Colaborador dimension Funcion del Supervisor

Ítems	Excelente 4	Bueno 3	Regular 2	Deficiente 1	Observaciones
27	✓				
28	✓				
29	✓				
30	✓				
31	✓				

Validado por: EDGAR Rolando Smith Ibarra C.I.: 3.998315

Profesión: Lic en Relaciones Industriales Lugar de trabajo: FACES-UC

Cargo que desempeña: Coordinador CAINET Firma: Eda-S.H

ANEXO F

Validación cuestionario aplicado a los Colaborador dimension Funcion del Supervisor

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**INSTRUMENTO PARA VALIDAR LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES
DE LA EMPRESA PROYECTOS E INVERSIONES GRAMENCA C.A.**

Aspectos a considerar para la validación del instrumento:

Claridad: Redacción y precisión de los ítems.

Congruencia: Lógica interna del ítem con relación de los objetivos de la investigación.

Pertinencia: La relación que guarda cada ítem con la opción.

Ítems	Excelente 4	Bueno 3	Regular 2	Deficiente 1	Observaciones
1	✓				
2	✓				
3	✓				
4	✓				
5	✓				
6	✓				
7	✓				
8	✓				
9	✓				
10	✓				
11	✓				
12	✓				
13	✓				
14	✓				
15	✓				
16	✓				
17	✓				
18	✓				
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22	✓				
23	✓				
24	✓				
25	✓				
26	✓				

ANEXO F

Validación cuestionario aplicado a los Colaborador dimension Funcion del Supervisor

Ítems	Excelente 4	Bueno 3	Regular 2	Deficiente 1	Observaciones
27	✓				
28	✓				
29		✓			
30	✓				
31	✓				

Validado por: Roger Elzate C.I.: 9.261418
Profesión: Ingeniero Industrial Lugar de trabajo: P.R.C.
Cargo que desempeña: Supervisor Contrato en Firma: [Firma]
Demencia y II, Administracion de Empresas

ANEXO G

Validación cuestionario aplicado a los Supervisores dimension Estilo de Liderazgo



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, EDGAR Rolando Smith Ibarra, titular de la cédula de identidad N°: 3998341, de profesión: Lic en Relaciones Industriales, por medio de la presente hago constar que he leído el instrumento del trabajo de grado titulado: **GESTIÓN SUPERVISORA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE GASIFICACIÓN NACIONAL EN EL MUNICIPIO LOS GUAYOS. Caso Proyecto e Inversiones Gramenca C.A.**, como requisito de la Universidad para optar al Título de Magíster en Ingeniería Industrial presentado por la Ciudadana **Arcadis Castillo**, considero que dicho instrumento es apto para ser aplicado.

Bárbula, a los veinte días del mes de Marzo del año 2017.

He. S. I.

ANEXO G

Validación cuestionario aplicado a los Supervisores dimension Estilo de Liderazgo

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**INSTRUMENTO PARA VALIDAR LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SUPERVISORES DE
LA EMPRESA PROYECTOS E INVERSIONES GRAMENCA C.A.**

Aspectos a considerar para la validación del instrumento:

Claridad: Redacción y precisión de los ítems.

Congruencia: Lógica interna del ítem con relación de los objetivos de la investigación.

Pertinencia: La relación que guarda cada ítem con el indicador.

Ítems	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Observaciones
	4	3	2	1	
1	✓				
2	✓				
3	✓				
4	✓				
5	✓				
6	✓				
7	✓				
8	✓				
9	✓				
10	✓				
11	✓				
12	✓				
13	✓				
14	✓				
15	✓				
16	✓				
17	✓				
18	✓				
19	✓				
20	✓				
21	✓				

Validado por: EDSAR BOLIVAR SUAREZ I C.I.: 3998315

Profesión: Lic en Relaciones Industriales Lugar de trabajo: UC-FACES

Cargo que desempeña: Coordinador CAINET Firma: [Firma]

ANEXO H

Validación cuestionario aplicado a los Colaboradores dimension Estilo de Liderazgo



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, EDSAR Rolando Smith Ibarra, titular de la cédula de identidad N°: 3998345, de profesión: Lic en Relaciones Industriales, por medio de la presente hago constar que he leído el instrumento del trabajo de grado titulado: **GESTIÓN SUPERVISORA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE GASIFICACIÓN NACIONAL EN EL MUNICIPIO LOS GUAYOS. Caso Proyecto e Inversiones Gramenca C.A.,** como requisito de la Universidad para optar al Título de Magíster en Ingeniería Industrial presentado por la Ciudadana **Arcadis Castillo**, considero que dicho instrumento es apto para ser aplicado.

Bárbula, a los veinte días del mes de Marzo del año 2017.

Hen. S. Ibarra

ANEXO H

Validación cuestionario aplicado a los Colaboradores dimension Estilo de Liderazgo

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

INSTRUMENTO PARA VALIDAR LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES
DE LA EMPRESA PROYECTOS E INVERSIONES GRAMENCA C.A.

Aspectos a considerar para la validación del instrumento:

Claridad: Redacción y precisión de los ítems.

Congruencia: Lógica interna del ítem con relación de los objetivos de la investigación.

Pertinencia: La relación que guarda cada ítem con el indicador.

Ítems	Excelente 4	Bueno 3	Regular 2	Deficiente 1	Observaciones
1	✓				
2	✓				
3	✓				
4	✓				
5	✓				
6	✓				
7	✓				
8	✓				
9	✓				
10	✓				
11	✓				
12	✓				
13	✓				
14	✓				
15	✓				
16	✓				
17	✓				
18	✓				
19	✓				
20	✓				
21	✓				

Validado por: EDSAR ROLANDO SUAREZ IBARRA C.I.: 3998.375

Profesión: Lic. en Relaciones Industriales Lugar de trabajo: UC- FACES

Cargo que desempeña: Coordinador CAINET Firma: [Firma]

ANEXO I

COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH. CUESTIONARIO APLICADO A LOS COLABORADORES.

		Items:																															Total	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
Sujetos	1	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	2	3	2	3	2	3	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4	2	4	4	4	107,000	
	2	4	4	3	3	3	5	3	5	3	2	3	3	3	3	3	4	5	4	3	4	3	2	3	4	4	4	3	2	4	3	4	106,000	
	3	3	4	3	4	4	4	3	4	2	2	3	2	3	4	2	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	1	4	4	3	102,000	
	4	4	3	3	2	2	2	4	3	3	3	2	2	2	4	4	2	5	3	3	3	4	3	5	4	4	3	3	2	4	4	4	99,000	
	5	3	4	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	99,000
	6	4	3	4	3	3	5	4	5	3	3	2	2	4	5	1	3	3	3	4	3	2	3	4	3	4	3	4	2	4	3	3	102,000	
	7	3	3	4	3	3	4	4	4	2	2	3	3	4	5	2	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	4	2	3	3	4	100,000	
	8	4	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	4	5	1	3	5	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	1	2	2	4	88,000	
	9	4	3	3	2	2	4	2	3	2	1	2	2	3	4	1	2	4	3	3	5	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	82,000	
	10	3	3	3	4	5	5	3	4	2	2	1	2	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3	88,000
Estadísticos																																		
Vi	0,3	0,3	0,2	0,4	0,9	0,9	0,5	0,5	0,3	0,4	0,5	0,3	0,6	0,8	1,1	0,7	0,8	0,3	0,2	0,5	0,4	0,5	0,5	0,7	0,3	0,5	0,3	0,4	0,7	0,4	0,5			

$$\sum Si^2 = 15,678$$

$$S^2_{total} = 70,4555556$$

$$N = 31$$

$$N - 1 = 30$$

$$\alpha = \frac{N}{N-1} * \left[1 - \frac{\sum Si^2}{S^2_{total}} \right] = 0,8034$$

Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad

Rangos	Coeficiente Alfa
Muy Alta	0,81 a 1,00
Alta	0,61 a 0,80
Moderada	0,41 a 0,60
Baja	0,21 a 0,40
Muy Baja	0,01 a 0,20

ANEXO J

COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH. CUESTIONARIO APLICADO A LOS SUPERVISORES

		Items																															Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Sujetos	1	5	4	5	4	3	4	3	4	3	2	3	4	3	4	5	3	4	3	4	4	4	4	3	5	4	3	4	3	5	4	4	117,000
	2	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	3	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	121,000
	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	4	4	1	3	5	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	2	2	5	88,000
	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	5	3	4	3	3	4	3	5	4	5	4	5	4	4	3	4	4	3	112,000
	5	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	5	2	4	5	3	5	4	3	5	3	4	4	3	4	2	5	3	4	114,000
	6	3	2	3	2	2	3	2	3	3	5	4	2	4	4	1	2	4	4	3	3	2	3	4	3	3	2	3	2	3	5	3	92,000
	7	4	2	3	2	4	3	2	3	2	2	3	3	3	4	1	2	4	2	5	3	2	3	4	3	2	3	5	3	5	3	5	95,000
	8	4	3	4	3	2	3	2	3	2	3	2	2	4	5	1	3	5	3	3	3	3	2	3	5	3	2	3	2	4	2	4	93,000
	9	4	3	4	4	3	5	4	4	3	2	3	3	3	3	4	5	4	4	3	4	3	3	4	4	2	4	4	2	4	4	5	111,000
	10	4	3	4	3	2	3	2	3	2	3	2	2	4	3	2	3	5	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	3	2	2	4

Estadísticos																															
Vi	0,6	0,5	0,5	0,6	0,6	0,7	0,7	0,5	0,6	1	0,5	1	0,5	0,7	2,3	1,2	0,5	0,4	0,7	0,3	0,8	0,7	0,4	0,6	0,9	0,8	0,5	0,3	1,3	1,1	0,7

$$\sum s_i^2 = 22,322$$

$$S^2_{total} = 157,166$$

$N = 31$

$$N - 1 = 30$$

$$\alpha = \frac{N}{N-1} * \left[1 - \frac{\sum Si^2}{S^2_{total}} \right] = 0,8579$$

Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad

Rangos	Coefficiente Alfa
Muy Alta	0,81 a 1,00
Alta	0,61 a 0,80
Moderada	0,41 a 0,60
Baja	0,21 a 0,40
Muy Baja	0,01 a 0,20

ANEXO K
Matriz de selección



Matriz de selección de las debilidades encontradas en el Proyecto de Gasificación Nacional “Culminación de red doméstica y líneas internas Petrocasas Bolívar Fuerte Municipio Los Guayos, Edo Carabobo”

Ítem	Debilidades Encontradas	Calificación			Total	Jerarquía
		Alta (3)	Media (3)	Baja (1)		
1	Falta de priorización de actividades					
2	Falta de delegación de responsabilidades					
3	Falta de establecimiento de objetivos					
4	Deficiencia en la distribución de trabajo					
5	Falta de comunicación					
6	Falta de recursos materiales					
7	Incumplimiento en las normativas de calidad					
8	Falta de inducción en el área de trabajo					
9	Falta de manejo de procedimientos de trabajo					
10	Deficiencia en la toma de decisiones					
11	Deficiencia en el monitoreo de actividades					
12	Falta de registro del avance diario					
13	Falta de apoyo y motivación					