



**UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.**

INCORPORACIÓN N° 8727-29 A LA

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

---

**ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL**

**“La percepción que tiene el personal operativo  
sobre el liderazgo que ejerce el supervisor  
inmediato de la Empacadora PROMEGA”**

**TESIS PROFESIONAL**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL**

**PRESENTA:**

**ERIKA LÓPEZ ZAVALA**

**ASESORA: L.T.S. ADRIANA SANTOYO MARTÍNEZ**



**Uruapan, Michoacán, 02 de Diciembre de 2013**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## AGRADECIMIENTOS

### Primeramente a Dios:

*Por que me ha dado mucha fortaleza, enseñanza y me ha ayudado siempre en los momentos tristes de mi vida a salir adelante y ser una persona perseverante que lucha por lo que quiere.*

### A mis padres:

*Por apoyarme siempre en lo que quiero y por su esfuerzo en darme la mejor herencia que es mi carrera, también por su amor y acompañamiento en toda la trayectoria de mi vida.*

### A mis hermanos:

*Por esa alegría que me dieron y por esa motivación por yo enseñarles un buen camino y ser un ejemplo a seguir para ellos.*

### A mi hijo:

*Por ser esa luz que me ayudó a madurar y a amar como nunca y luchar por lo que quiero y por ser ese ángel que cuida de mi.*

### A mi esposo:

*Por su amor, comprensión y cariño que día a día me brinda y por la fuerza que representa en mi vida.*

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

## CAPÍTULO I

### LIDERAZGO Y SUPERVISIÓN

1.1 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO Y LÍDER .....	5
1.2 DEFINICIONES Y CARACTERÍSTICAS DE LOS TIPOS DE LIDERAZGO .....	6
1.3 PERSONALIDAD Y RASGOS DEL LIDERAZGO.....	11
1.3.1. <i>Rasgos y cualidades de los líderes eficaces</i> .....	15
1.3.2. <i>Rasgos de un liderazgo mal orientado</i> .....	23
1.3.3. <i>Rasgos negativos del liderazgo</i> .....	24
1.4 TRABAJO SOCIAL Y LIDERAZGO .....	24
1.5 LA SUPERVISIÓN.....	26
1.5.1 <i>Definición de supervisor y aspectos de la supervisión como proceso</i> .....	26
1.5.2. <i>Objetivos del supervisor</i> .....	27
1.5.3. <i>Cualidades y actitudes del supervisor</i> .....	27
1.5.4 <i>Habilidades ha desarrollar del supervisor</i> .....	29
1.5.5 <i>Responsabilidades del supervisor</i> .....	29
1.5.6 <i>Proceso administrativo que llevan a cabo los supervisores</i> .....	30
1.5.7 <i>Definiciones y características de los tipos de supervisión</i> .....	33

## CAPÍTULO II

### EMPRESA Y FACTOR HUMANO

2.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA.....	36
2.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS.....	37
2.2.1 <i>Elementos que forman la empresa</i> .....	40
2.3 DEFINICIÓN DE FACTOR HUMANO .....	44
2.4 LA IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO EN LA PRODUCTIVIDAD .....	44
2.5 CLASIFICACIÓN DEL RECURSO HUMANO .....	47

## CAPÍTULO III

### EMPACADORA PROMOTORA MEXICANA GAITÁN S.A. de C.V.

3.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES.....	48
------------------------------------	----

3.2 ANTECEDENTES .....	49
3.3 OBJETIVOS.....	49
3.3.1 Misión y visión .....	50
3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA .....	50
3.4.1 Descripción genérica de cada puesto .....	52
3.4.2 Perfil de puestos de los supervisores .....	54

## **CAPÍTULO IV.**

### **TRABAJO SOCIAL EN EL ÁREA EMPRESARIAL**

4.1 PERFIL DE TRABAJO SOCIAL .....	57
4.1.1 Antecedentes de Trabajo Social en el área Empresarial.....	58
4.1.2 Definición de Trabajo Social en el área Empresarial .....	60
4.1.3 Funciones y actividades .....	60
4.1.4 Conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes.....	68
4.2 METODOLOGÍA.....	72
4.2.1 Niveles de intervención .....	72

## **CAPÍTULO V.**

### **INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

5.1 DEFINICIÓN DEL UNIVERSO .....	79
5.2 ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO .....	80
5.3 RECOLECCIÓN DE DATOS .....	80
5.4 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	81
5.5 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	206

### **CONCLUSIONES**

### **PROPUESTA**

### **BIBLIOGRAFIA**

### **ANEXOS**

## INTRODUCCIÓN

Una de las principales causas de las empresas nacionales y extranjeras es que tiene serios problemas y que no logran sus objetivos, esto debido a la ausencia de liderazgo; o bien si este existe, es por el tipo de liderazgo que se ejerce en los niveles organizacionales.

Por ello se considera que el liderazgo es de vital importancia, para la transformación de las instituciones o empresas, para que lleguen a ser organizaciones competitivas.

Para poder llegar a ser un buen líder y ejercer un tipo de liderazgo es necesario contar con ciertas características, entre ellas: Credibilidad, lealtad, entrega, compromiso, interés por las personas, empatía, creatividad, integridad, ética, motivación, persistencia, capacidad de comunicación, sentido del humor y equilibrio; Pero en muchas ocasiones sucede que las personas que ocupan puestos de liderazgo lo rehúyen, debido a que no existe el interés de asumir responsabilidades o porque simplemente no desean ser dirigentes y se resisten al cambio o al ascenso de puestos. Mas sin embargo no se dan cuenta de que en algunas empresas existen personas que si aspiran a ser líderes, ya que una de las ventajas que trae consigo serlo, es que ocupan los puestos directivos o bien obtienen un ingreso económico elevado.

También es importante que cada supervisor de área que conforman a las Empresas, ejerzan un tipo de liderazgo, así como la supervisión adecuada, ya que ésta es indispensable porque es una manera de controlar el trabajo que llevan a cabo los trabajadores para que se obtenga un resultado de trabajo con calidad, con el fin de que beneficie tanto a los dueños de la empresa como a los trabajadores, con la finalidad de que éstos últimos mejoren en su rendimiento de trabajo.

Tal es el caso de la Empacadora Promotora Mexicana Gaitán, cuyo giro es la comercialización de bienes, ya que exportan aguacate a nivel nacional e internacional, ésta dio inicio en el año de 1997, iniciando con un supervisor. Más sin embargo no todos los supervisores que se encuentran actualmente laborando

comenzaron desde que se inauguró la Empacadora, pero debido a que con el paso del tiempo surgió la necesidad de que hubieran más supervisores por área, la mayoría de los trabajadores que entraron a trabajar como estibadores, por su experiencia y su responsabilidad fueron ascendidos por su jefe inmediato al año de que entraron a trabajar al puesto de supervisores, los cuales tendrían a su cargo a todo el personal operativo del área de exportación. Es por esta razón que se pretendió conocer la percepción que tiene el personal operativo de su supervisor inmediato, así como la de los demás supervisores de área que conforman a la empresa, sobre el liderazgo que ejercen con la finalidad de conocer si era ineficaz.

Por lo tanto es importante señalar los objetivos que se establecieron para dicha investigación en la Empacadora Promotora Mexicana Gaitán los cuales fueron los siguientes:

- \*Identificar los estilos de liderazgo que ejercen los supervisores de la Empacadora PROMEGA.

- \*Señalar el proceso de supervisión de los supervisores de la Empacadora PROMEGA.

- \*Detectar la percepción que tiene el personal operativo, sobre el liderazgo que ejercen sus supervisores.

- \*Identificar la influencia del liderazgo que ejercen los supervisores, en el desempeño del personal operativo.

- \*Indicar de que manera influye en la productividad de la Empresa, el liderazgo que están ejerciendo los supervisores.

Mientras que la hipótesis que guió la investigación fue de tipo descriptiva e involucró una sola variable:

“La percepción que tiene el personal operativo sobre el liderazgo que ejerce el supervisor inmediato de la empacadora PROMEGA, es de ineficacia”.

Debido a los resultados obtenidos en dicha investigación permitieron que la hipótesis fuera aprobada, ya que la percepción del personal operativo sobre el liderazgo que ejerce su supervisor inmediato fue de ineficacia, lo que se debió a la falta de comunicación, a la inexistencia de una buena relación de trabajo, a la falta de confianza y a un mal manejo de autoridad, al momento de guiar a sus seguidores al realizar alguna actividad.

Es por esta razón que se requiere implementar acciones que contribuyan a una mejor productividad y satisfacción laboral dentro de la empresa, donde verdaderamente se trabaje en equipo y finalmente se brinde al personal operativo una percepción de eficacia donde se cumplan los objetivos de la empresa y aprovechen los supervisores de área los insumos utilizados y mejore la relación de trabajo entre ellos, esto por medio de un proyecto sobre liderazgo efectivo, dirigido al supervisor inmediato y a los demás supervisores de área que conforman la empresa.

Cabe mencionar que esta investigación contiene cinco capítulos entre ellos se denominan de la siguiente manera:

#### \*Liderazgo y supervisión

En este capítulo es importante mencionar al liderazgo y a la supervisión, debido a que estos deben estar basados en la tarea a desempeñar, es decir, que sean efectivos, aunado al mantenimiento, desarrollo y retención del recurso humano como pieza fundamental, ya que es lo que podrá convertir a una organización en una institución competitiva.

#### \*Empresa y factor humano

En el presente capítulo se abordará la importancia del factor humano en las empresas, debido a que son la pieza fundamental para que las empresas sean un ente institucional y obtengan retribuciones, al igual que los trabajadores, ya que es una manera de satisfacer sus necesidades.



#### \*Empacadora Promotora Mexicana Gaitán

En este capítulo se abordaran ciertos aspectos sobre la empacadora y la comercialización del aguacate, así como sus antecedentes históricos, su estructura organizacional, sus objetivos, visión y misión.

#### \*Trabajo Social en el área empresarial

En este capítulo se analizara la intervención del Trabajador Social en empresa, como una de sus áreas de intervención, con la finalidad de buscar un mejoramiento en el trabajo, a través de la satisfacción de necesidades tanto del personal operativo como administrativo que conforman la empresa.

#### \*Investigación de campo

Este capítulo contiene los resultados obtenidos en la investigación de campo, la cual tiene la finalidad de lograr los objetivos planteados en la misma y de esta manera llegar a una propuesta para resolver los problemas o necesidades surgidos de dicha investigación.

# CAPÍTULO I

## LIDERAZGO Y SUPERVISIÓN

En el presente capítulo, se analizarán varios aspectos del liderazgo y de la supervisión; primeramente del liderazgo algunas definiciones del mismo, y las cualidades que debe tener un líder, los diferentes tipos de liderazgo y de supervisores como son: el efectivo, carismático, autocrático, democrático, Laissez Faire, anárquico, liberal, participativo, situacional.

Por último se presentaran las funciones, los rasgos eficaces y negativos del liderazgo, así como el liderazgo en Trabajador Social.

Cabe mencionar que también se abordan algunas definiciones de supervisor, sus objetivos, cualidades y actitudes, sus habilidades a desarrollar, sus responsabilidades y el proceso administrativo que llevan a cabo los supervisores.

### 1.1 Definición de liderazgo y líder

“El liderazgo es el proceso de mover a la gente sin medios, de monitorear el entorno, tendencias, mercados y cambios tecnológicos, mediante el logro de objetivos”.<sup>1</sup>

“El liderazgo es un proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros de un grupo hacia el éxito, en la consecución de metas y objetivos organizacionales”.<sup>2</sup>

Por lo tanto existen muchas definiciones sobre lo que es liderazgo, de hecho hay tantas definiciones como personas que han intentado dar explicación a la misma, sin embargo se puede definir al liderazgo como:

La habilidad para incidir en la manera de guiar a un grupo y a través de esa influencia lograr la consecución de los objetivos y metas del grupo.

---

<sup>1</sup> Varela V. Rodrigo Innovación empresarial Editorial: Pearson Bogotá, 2011 Pág. 26

<sup>2</sup> Agüera Ibáñez Enrique Liderazgo y compromiso social Editorial: Dirección general de fomento México 2004 Pág. 24

“El líder es el factor humano que ayuda a un grupo a identificar hacia donde se dirige y luego los motiva para alcanzar esas metas.”<sup>3</sup>

“El líder es una persona que puede inspirar y crear una atmósfera adecuada, así como tomar todas las decisiones donde se encuentre la acción.”<sup>4</sup>

Por lo tanto se puede definir al líder como:

La persona que inspira y ayuda a un grupo a dirigirlo y motivarlo a tomar decisiones de trabajo con la finalidad de alcanzar las metas deseadas.

## 1.2 Definiciones y características de los tipos de liderazgo

De acuerdo a la clasificación que hacen varios autores sobre el liderazgo, existen varias denominaciones que se les dan a los diferentes tipos de supervisores y de liderazgo lo cual se representa en la siguiente tabla:

TIPOS DE LIDERAZGO
✓ <b><u>EL LIDERAZGO EFECTIVO:</u></b> “Consiste en ser un buen dirigente, aunado a una buena efectividad en el trabajo, el cual debe de actuar en forma similar a la de un dirigente, de gustar y ser aceptado como funcionario o el tener subordinados satisfechos”. Este tipo de líder de tomar en cuenta las siguientes habilidades para poder obtener mejores resultados en el trabajo”. <sup>5</sup>
Sus características son: <ul style="list-style-type: none"><li>• <u>“Se comunican.</u> Entendiendo que la buena comunicación es una avenida de dos sentidos, debemos ser responsables de nuestra parte.</li><li>• <u>Toman decisiones.</u> Con mucha frecuencia, aquellos en posiciones de autoridad retrasan la elección de un camino porque tienen que seguir obteniendo más información.</li><li>• <u>Delegan.</u> Una vez que la decisión ha sido tomada, es tiempo de compartir la carga de trabajo. Los grandes líderes no tratan de hacer todo ellos mismos, entendiendo</li></ul>

<sup>3</sup> Lira Guillermo, Tesis: Análisis e importancia de la aplicación del liderazgo por supervisores de una empresa distribuidora de refresco de la Cd. De Uruapan Michoacán 2001; pág. 62

<sup>4</sup> Piccolo Ciriello Rafael, La alta gerencia rumbo al siglo 21 Editorial: Instituto mexicano de contadores públicos, México 1992; pág. 132

<sup>5</sup> Fiedler E. Fred Liderazgo y administración efectiva Editorial: Trillas México 1985 Pág. 17

que dividiendo el trabajo multiplican los resultados.

Mantienen a los otros en su palabra. Los líderes hacen lo que dicen que harán y esperan lo mismo de los demás. ”<sup>6</sup>

✓ **EL LIDERAZGO CARISMÁTICO:** “Consiste en la persona que tiene la capacidad de escuchar, de inventarse estrategias nuevas, actividades nuevas y los demás lo siguen. Inspira en un aura misteriosa, un respeto extraño y siempre dispone de secuaces devotos y fieles

Se define el carisma como, la capacidad de inspirar entusiasmo, interés, o afecto en otros por medio de la gracia, la sensibilidad y la influencia personal”.<sup>7</sup>

Sus características son:

- “Aman la Vida: Los líderes que atraen la ambición externa de ser seguidos son apasionados por la vida. Celebran, no son quejosos. Se caracterizan por la alegría y el afecto.

- Valoran el Potencial de la Gente: Si se quiere llegar a ser un líder atractivo y carismático, espere lo mejor de su gente.

- Generan Esperanza: La gente tiene un incentivo o deseo interno de mejorar su futuro y sus fortalezas. Los líderes carismáticos se conectan con la gente pintando un mañana más brillante que el hoy. Para ellos, el futuro está lleno de oportunidades asombrosas y de sueños por realizar.

Comparten sus Dones: Los líderes con carisma otorgan valor agregado a la gente compartiendo la sabiduría, el carácter. ”<sup>8</sup>

✓ **EL LIDERAZGO AUTOCRÁTICO:** “Se caracteriza por lograr una alta productividad cuando el líder está presente, aun cuando predomina la apatía. La estructura misma del grupo provoca tensión, que tiende a acumularse y a manifestarse con agresividad. La obediencia y dependencia hacia el líder permite una escasa sociabilidad y colaboración entre los seguidores o subordinados.

El liderazgo autoritario es el que abunda normalmente y mayormente bien dotado

<sup>6</sup> Liderazgo

efectivo [http://www.cesarlozano.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=888:caracteristicas-del-liderazgo-efectivo-&catid=84:temas-de-calidad&Itemid=415](http://www.cesarlozano.com/index.php?option=com_content&view=article&id=888:caracteristicas-del-liderazgo-efectivo-&catid=84:temas-de-calidad&Itemid=415) (Consulta: lunes, 4 de junio de 2012)

<sup>7</sup> Francesco Alberoni El arte de liderar Editorial: Gedisa Barcelona, 2002 Pág. 31

<sup>8</sup> <http://www.emprendedoresnews.com/liderazgo/liderazgo-carismatico.html> (Consulta: 4/junio/12)

de virtudes externas o técnicas de convencimiento camuflado. Es la imposición de ideas y conceptos, de prácticas, de hábitos y modelos de vida. El autoritarismo no siempre es violento porque con la modernidad se disfraza de técnicas muy sutiles y que disimulan la imposición por la fuerza. Son más bien líderes que nos invitan a ser fuertes, invencibles, los primeros, los mejores y que para lograrlo no importa que las otras personas sean desechables. Promueve seres dependientes y sin voluntad propia.

Sus características son:

- Tienen metas muy altas
- Enfocados en ganancia y costos
- Muy orientados hacia rendimiento
- Son duros con ellos mismos
- Confían más en sus propias habilidades que en las de sus colaboradores
- Declaran su propia opinión
- Influyen mucho el logro de objetivos
- Influyen poco la satisfacción de necesidades inter-personales.

✓ **EL LIDERAZGO DEMOCRÁTICO:** Se caracteriza por lograr una constante productividad aun sin la presencia del líder, la agresividad y la tensión se descargan constantemente y en general hay un clima de satisfacción elevada, en virtud de que la estructura misma del grupo permite el desarrollo de las habilidades de cada uno de sus miembros. Se distingue este tipo de liderazgo por la interdependencia que crea entre los miembros del grupo a partir de la distribución de funciones.

El liderazgo democrático es el paradigma de ejercer el servicio con valores o principios de soberanía de cada individuo. Es el liderazgo que se basa en principios duraderos, es el liderazgo participativo, creativo y que centra su accionar en la soberanía y libertad de la persona. Promueve seres interdependientes, capaces de vivir relaciones con las personas, de reconocer el esfuerzo y servir a las otras personas. Es el liderazgo con carácter y competencia que radican en el corazón de sus acciones, es decir son lo que hacen, son modelos y son maestros, facultan o empoderan porque confían en las otras personas, son confiables, alinean y son

pioneros”.<sup>9</sup>

Sus características son:

- “Personas activas
- Se fijan metas
- Disfrutan su desempeño
- Buscan obtener distintos tipos de satisfacción con su trabajo
- Sienten orgullo por lo que hacen
- Mantienen un clima de responsabilidad y autogestión
- Buscan lograr sus metas personales y sociales
- Confía plenamente en la gente
- Los motivará a realizar su trabajo de manera responsable y autónoma

Tolera que las cosas se demoren un poco más en resultar”.<sup>10</sup>

✓ **EL LIDERAZGO LAIZES FAIRE:** “El líder deja y otorga plena libertad a sus colaboradores para tomar decisiones, para elegir entre diferentes opciones que se presenten en los procesos de la empresa. Su trato con todos los que integran la organización es muy amable, cordial, respetuoso de la dignidad de la persona humana. Este estilo de liderazgo provoca que el propio grupo de trabajo fije las reglas sobre las cuales va a desarrollar sus actividades.

Principio Laissez-faire: francés laissez-faire, dejar pasar, la característica principal de una economía liberal, la cual asume intervenciones del gobierno como dañosas y está convencida de la auto-regulación de la dinámica económica. ”<sup>11</sup>

Sus características son:

- “Prefieren normas claras
- Se mantienen en el fondo
- Tienden a no tomar lados (neutro)

<sup>9</sup> Sánchez Rosado Manuel Manual de Trabajo Social Editorial: Plaza y Valdés México 1996 pág. 413

<sup>10</sup> <http://es.scribd.com/doc/17173810/123/Principales-caracteristicas-de-un-lider-democratico> (Consulta: 01/SEPTIEMBRE/12)

<sup>11</sup> Ramírez Padilla David Noel Empresas competitivas Editorial: McGraw-Hill México, 1997 Pág. 210

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influyen poco en el logro de objetivos</li> </ul> <p>Influyen poco al clima laboral.”<sup>12</sup></p>
<p>✓ <b><u>LIDERAZGO PARTICIPATIVO:</u></b> “Los líderes participativos se caracterizan por crear consenso a través de la participación. Este requiere de las ideas, opiniones y comentarios de todos los empleados para lograr un resultado positivo”.<sup>13</sup></p>
<p>Sus características son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Se ocupa de que todos tengan la información, opinen, decidan y controlen.</li> <li>• Motiva al grupo para que todos se sientan parte de la organización y se identifiquen con sus objetivos.</li> <li>• Fomenta la comunicación dentro del grupo.</li> <li>• Estimula la cooperación entre los integrantes de la organización.</li> <li>• A veces hay que ceder posiciones, aceptar lo que se decida aunque algunos no opinen el mismo.</li> <li>• Es más difícil de lograr porque cuesta ponerse de acuerdo.</li> <li>• Hace que la gente se capacite para poder asumir otras responsabilidades.</li> <li>• Habla lo necesario, y sobre todo, hace hablar a los demás.</li> <li>• Escucha opiniones y acepta críticas.</li> <li>• Busca soluciones en común. Anima a pensar, hablar y actuar a todos.</li> <li>• Busca el interés de todos.</li> <li>• Sabe trabajar en colaboración, distribuye las responsabilidades entre todos.</li> </ul> <p>Confía en los demás”.<sup>14</sup></p>
<p>✓ <b><u>LIDERAZGO SITUACIONAL:</u></b> “Insiste en el comportamiento del líder con relación a los seguidores, debido a que ellos pueden o no rechazar al líder y determinar que tanto poder personal tenga sobre ellos.”<sup>15</sup></p>
<p>Según Blanchard (2004):</p> <p>Sus características son:</p>

<sup>12</sup> Liderazgo laissez faire <http://www.liderazgo24.com/articulos/estilos-liderazgo.html> ( Consulta: 4/junio/2012)

<sup>13</sup> [http://www.articulosinformativos.com.mx/Lider\\_Estilo\\_Participativo-a1058434.html](http://www.articulosinformativos.com.mx/Lider_Estilo_Participativo-a1058434.html) ( Consulta: 05/sep/12)

<sup>14</sup> <http://liderazgoparticipativo.net/documentos/El%20liderazgo.pdf> (Consulta: 05/sept/12)

<sup>15</sup> Blanchard Kenetteh, Liderazgo situacional, Editorial: McGraw-Hill México, 2004 pág. 41

- Se basa en el grado de conducción y dirección (comportamiento de tarea) que ofrece el líder.
  - En el grado de apoyo social y emocional (comportamiento de relaciones personales) que brinda.
- Y en el nivel de preparación que muestran los seguidores al desempeñar cierta tarea, función u objetivo.

### **1.3 Personalidad y rasgos del liderazgo**

“Los rasgos son características que distinguen a las personas. La personalidad es una combinación de rasgos que definen el comportamiento de un individuo. Para ello es importante conocer la personalidad de las personas, pues está influye en su comportamiento, lo mismo en sus percepciones y actitudes. Conocer las diferentes personalidades ayuda a explicar y predecir la conducta y el desempeño en el trabajo de la gente.

La personalidad se basa en factores genéticos y ambientales. Los genes que heredó influyen en sus rasgos de personalidad, así como en la familia, los amigos, la escuela y en el trabajo.

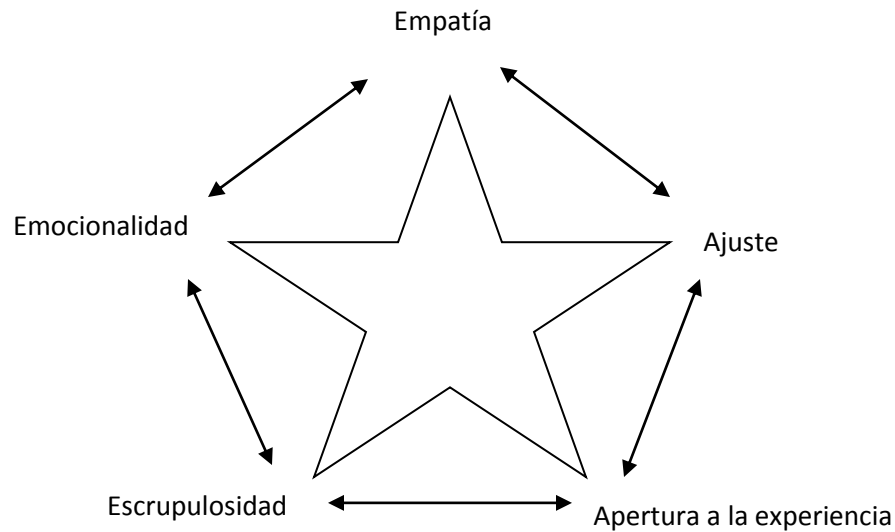
Existen muchos métodos para clasificar la personalidad, sin embargo se retomará al modelo de las cinco grandes dimensiones de la personalidad.

Este modelo consiste en clasificar los rasgos en las dimensiones de la emocionalidad, empatía, ajuste, escrupulosidad y apertura a la experiencia.

En la siguiente figura se presentan estas dimensiones.

Las cinco grandes dimensiones de rasgos de personalidad






---

Fuente: adaptado de T.A. Judge, D. Heller y M.K. Mount. "Five-Factor Model of personality and Job Satisfaction: A meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* 87 (junio 2002), 530 (12).

- **Emocionalidad:** Dentro de la dimensión emocional de la Personalidad se incluyen los rasgos de liderazgo y extroversión.

1. Las personas con rasgos marcados, comúnmente llamados rasgos dominantes de emocionalidad, quieren hacerse siempre cargo de la situación. Su comportamiento dominante oscila entre el interés por llevar la delantera y dirigir mediante la competencia y la influencia. Quienes no poseen una emocionalidad acentuada prefieren ser seguidores y no competir o ejercer su influjo en nadie.

2. Lo emocional se halla entre un continuo entre la extroversión y la introversión. Los extrovertidos son sociables y les gusta conocer a otras personas; en contraste los introvertidos son tímidos.

- **Empatía:** Incluye los rasgos relacionados con llevarse bien con la gente. Cuando nos referimos a una persona como cálida, de trato fácil, compasiva, amigable y sociable significa que tiene acentuado el rasgo de empatía; pero si nos referimos a ella como fría, difícil, impasible, poco amigable y antisocial significa que no tiene este rasgo de personalidad.

- **Ajuste:** Comprende rasgos relacionados con la estabilidad emocional. El ajuste se sitúa en un continuo entre la estabilidad y la inestabilidad emocional. La palabra

estable se refiere al autocontrol, la tranquilidad, resistir la presión, estar tranquilo, seguro, ser positivo y la tendencia a elogiar a los demás; y la palabra inestable se alude a quien no tiene control, no resiste la presión, se muestra nervioso, inseguro, negativo y critica a los demás.

- **Escrupulosidad:** Incluye rasgos relacionados con el logro. La escrupulosidad también se sitúa en un continuo entre ser responsable y digno de confianza, irresponsable e informal. Otros rasgos de la alta escrupulosidad son la credibilidad, la conformidad y la organización. La gente con este rango se caracteriza por estar dispuesta a trabajar arduamente y dedicar tiempo y esfuerzo adicionales para cumplir con los objetivos y lograr buenos resultados.

- **Apertura a la experiencia:** Comprende rasgos relacionados con la disposición de cambiar y probar cosas nuevas. Quienes muestran una marcada apertura a nuevas experiencias buscan cambiar y probar nuevas cosas, mientras que quienes tienen una dimensión baja a la apertura evitan toda modificación y novedad”.<sup>16</sup>

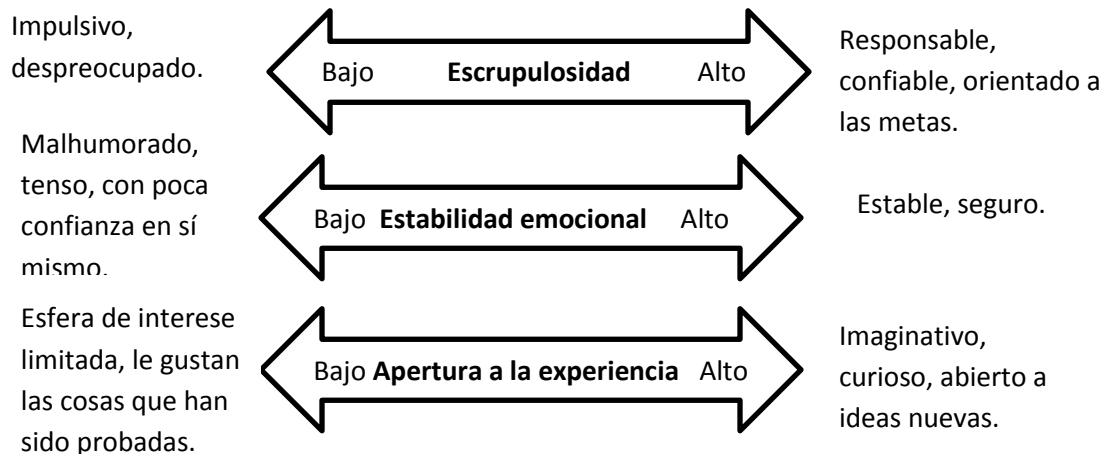
Mientras que Daft (2006), considera que los rasgos son características personales distintivas de un líder, como la inteligencia, la honradez, la confianza en sí mismo y la presencia física. La idea que algunas personas nacen con rasgos que las hacen ser líderes natos fue fundamental para la teoría del gran hombre, ya que esta pretendía identificar los rasgos que poseen los líderes y que les distinguen de las personas que no lo son.

Concibe un modelo de la personalidad el cual consiste en cinco dimensiones generales que la describen, como ilustra la siguiente figura:

Las cinco grandes dimensiones de la personalidad



<sup>16</sup> Lussier N. Robert Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades, Editorial: Cengage Learning México 2008 pág. 29



Fuente: Jay A. Conger y Rabindra N. Kanungo y colegas, *Charismatic Leadership. The elusive Factor in organizational Effectiveness*, Jossey- Bass, San Francisco, 1988, p. 91.

- **Extroversión:** Consta de rasgos y características que influyen en el comportamiento dentro de un grupo. Se refiere al grado en que una persona es abierta, sociable, parlanchina y que no tienen problema alguno para conocer a otras personas y conversar con ellas. Esta dimensión también incluye la característica de dominación. A una persona muy dominante le gusta tener control e influir en otros, suelen tener gran confianza en sí mismas, buscan puestos de autoridad y son competitivas, firmes y energéticas. Les gusta tener personal bajo su mando o estar encargadas de otros.

- **Amabilidad:** Es el grado en que una persona es capaz de llevarse bien con otras gracias a su buen humor y a que es cooperadora, indulgente, compasiva, comprensiva y confiada.

- **Escrupulosidad:** Es el grado en que una persona es responsable, confiable, persistente y se orienta hacia los logros. Una persona escrupulosa se concentra en unas cuantas metas y las persigue con determinación, mientras que una persona menos escrupulosa propende a distraerse con facilidad y a ser impulsiva.

- **Estabilidad emocional:** Se refiere al grado en el que una persona está adaptada y es tranquila y segura de sí misma. Un líder que no tiene emociones estables sabe

manejar bien el estrés y las críticas y, por lo general, no toma los errores ni las fallas como algo personal. En cambio, los líderes que no tienen mucha estabilidad emocional muy probablemente se tensen, angustien o depriman.

- **Apertura a nuevas experiencias:** Es el grado en el que una persona tiene una amplia gama de intereses, es imaginativa y creativa, y está dispuesta a considerar otras ideas. Las personas que no califican alto en esta dimensión suelen tener menos intereses y se apegan a la forma acostumbrada de hacer las cosas.

De acuerdo a los dos autores mencionados anteriormente, se puede decir que ambos coinciden en tres de las cinco dimensiones de la personalidad que cada uno aborda, entre ellas la dimensión de la emocionalidad, escrupulosidad y la apertura a nuevas experiencias, únicamente no coinciden en dos de estas, debido a que Lussier hace hincapié a la dimensión del ajuste y la empatía y Daft a la extroversión y a la amabilidad. Para ello es necesario considerar las dimensiones que el autor Lussier propone, ya que son más adecuadas para que las ponga en la práctica un líder debido a que una de las cualidades que debe de tener es la empatía, la cual consiste en llevarse bien con los demás debido a que el líder entiende las situaciones, sentimientos y motivos de otras personas, al igual que el ajuste debido a que este tiene que ver con la estabilidad emocional, ya que una vez que el líder se encuentra estable puede tener autocontrol de sí mismo, resistir la presión, estar tranquilo, seguro y ser positivo.

### **1.3.1. Rasgos y cualidades de los líderes eficaces**

“Son nueve rasgos principalmente los cuales son los siguientes:

1. Dominio: Al cual también se le denomina liderazgo, el cual no debe de ser demasiado autoritario ni usar un estilo intimidatorio. Sin embargo este rasgo influye en todos los demás atributos relacionados con los demás líderes.

2. Gran energía: Los líderes tienen empuje y trabajan arduamente para lograr objetivos. Son resistentes y toleran bien la presión, son entusiastas y no claudican, enfrentan pero no se derrotan ante la adversidad. Además nadie los percibe como

prepotentes ni odiosos, tienen gran tolerancia a la frustración, pues se esfuerzan por superar los obstáculos a su preparación.

3. Confianza en sí mismo: Los líderes manifiestan seguridad en sus capacidades y fomentan la confianza entre sus seguidores. A medida que los líderes se ganan el respeto también van influyendo en ellos. La confianza en sí mismo influye en las metas, tareas y persistencia del individuo. Sin ella hay menos probabilidades de que los líderes traten de influir en sus seguidores, asuman tareas difíciles y se planteen objetivos que representen un reto para ellos y sus seguidores.

4. Locus de control: Se ubica en un continuo entre atribuir el control del propio destino a razones externas e internas. Los seguidores creen que no tienen control sobre su suerte y que su comportamiento guarda poca relación con su desempeño. Los líderes asumen la responsabilidad de lo que son, de su conducta y productividad, del desempeño de su unidad organizacional y tienden a orientarse hacia el futuro, establecer objetivos y preparar planes para alcanzarlos.

5. Estabilidad: Los líderes estables controlan sus emociones, son seguros y positivos. Estos entienden muy bien sus puntos fuertes y débiles y se orientan hacia el mejoramiento personal en lugar de ponerse a la defensiva. Compensan sus debilidades dejando que otros lleven a cabo la batuta en ámbitos en los que no son tan competentes.

6. Integridad: Se refiere a un comportamiento regido por la honestidad y la ética, virtudes que hacen a una persona digna de confianza. La honestidad se refiere a la sinceridad en contraste con el engaño. La integridad es un elemento importante del éxito en los negocios, las relaciones fundadas en la confianza son la parte medular de la rentabilidad y sustentabilidad en una economía mundial basada en los conocimientos.

La capacidad para influir se basa en la integridad. Los seguidores deben de confiar en su líder. Para que a un líder lo vean como alguien digno de confianza tiene que ser honesto, apoyar a sus seguidores y no divulgar los secretos.

7. Inteligencia: Por lo general, los líderes cuentan con una inteligencia superior al promedio. Con la palabra inteligencia, aludimos a la capacidad cognoscitiva de razonar en forma crítica, resolver problemas y tomar decisiones.

8. Inteligencia emocional: El cociente emocional es la habilidad para trabajar bien con la gente. Las emociones de la gente tanto dentro como fuera del trabajo afectan las relaciones humanas en el trabajo.

9. Flexibilidad: La flexibilidad es la capacidad de ajustarse a diferentes situaciones. Los líderes que establecen objetivos y tienen la habilidad de influir en los demás son los que generan el cambio.

Sin flexibilidad los líderes tendrían éxito solo en las pocas situaciones que se acomoden a su estilo de liderazgo. Por lo tanto, los buenos líderes son flexibles y se adaptan a las circunstancias.<sup>17</sup>

“Algunos de los rasgos que son considerados esenciales para un liderazgo eficaz son los siguientes:

1. Confianza en uno mismo: Es tener seguridad en los juicios, toma de decisiones, las ideas y las capacidades propias. Un líder que tiene una imagen positiva y que demuestra seguridad en su capacidad, despierta la confianza de sus seguidores, se gana su respeto y admiración y enfrenta los retos.

2. Honradez/ integridad: Honradez se entiende como decir la verdad y no mentir. Implica una sinceridad que los seguidores agradecen. Integridad significa que el líder

---

<sup>17</sup> Lussier N. Robert Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades, Editorial: Cengage Learning México 2008 pág. 33

tiene un carácter íntegro, de una sola pieza, que está fundado en principios morales muy sólidos y que actúa acorde a esos principios.

3. **Dinamismo:** Se refiere a una enorme motivación que lleva al líder a hacer un gran esfuerzo. Los líderes dinámicos tratan de alcanzar logros, tienen energía y tenacidad y, con frecuencia, exhiben ambición e iniciativa para alcanzar sus metas. El gran dinamismo está ligado a una enorme energía”.<sup>18</sup>

Respecto a los rasgos que menciona cada autor, primeramente los que propone el autor Lussier son: Dominio, gran energía, confianza en sí mismo, locus de control, estabilidad, integridad, inteligencia, inteligencia emocional y flexibilidad y los que propone el autor Daft son: Confianza en uno mismo, honradez/integridad y dinamismo, considero que los del autor Lussier están más completos debido a que los rasgos del autor Daft, están incluidos en los que propone Lussier; además de que son rasgos muy importantes que todo líder debe de seguir, para que sea un buen dirigente para sus seguidores y entre más rasgos desarrolle un líder éste será más eficaz.

### 1.3.1.1. Cualidades de un líder

“En la mayoría de los estudios sobre liderazgo, los autores han mencionado determinadas características, ya sean físicas o de actitud, que se destacan en un líder. A continuación se presenta una lista que incluye las cualidades, habilidades y actitudes más representativas en un líder, identificadas por diversos escritores sobre el tema y en la que coinciden.

<b>Cualidades:</b>	<b>Actitudes:</b>	<b>Habilidades:</b>
*Credibilidad	*Empatía	*Motivación
*Lealtad	*Equilibrado	*Persistencia
*Entrega	*Sentido del humor	*Creatividad

---

<sup>18</sup> Daft L. Richard La experiencia del liderazgo Editorial: Thomson, México 2006 pág. 50

\*Compromiso

\*Capacidad de comunicación”<sup>19</sup>

\*Interés por las personas

\*”Toma de decisiones”<sup>20</sup>

\*Integridad

\*Ética

• **“Credibilidad:** por lo tanto, hace referencia a la capacidad de ser creído. No está vinculado a la veracidad del mensaje, sino a los componentes objetivos y subjetivos que hacen que otras personas creen (o no) en dichos contenidos. Para tener credibilidad, la persona o la información deben generar confianza.

• **Lealtad:** Es una virtud que se desarrolla en la conciencia y que implica cumplir con un compromiso aún frente a circunstancias cambiantes o adversas. Se trata de una obligación que uno tiene con el prójimo.

• **Entrega:** Atención, interés, esfuerzo en apoyo de una o varias personas, una acción un ideal.

• **Compromiso:** Deriva del término latino compromissum y se utiliza para describir a una obligación que se ha contraído o a una palabra ya dada. Se dice que una persona se encuentra comprometida con algo cuando cumple con sus obligaciones, con aquello que se ha propuesto o que le ha sido encomendado. Es decir que vive, planifica y reacciona de forma acertada para conseguir sacar adelante un proyecto, una familia, el trabajo, sus estudios, etc.

• **Interés por las personas:** Utilidad o conveniencia que se busca a nivel moral y material. En este caso su aceptación es peyorativa, ya que nombra a la actitud de una persona que busca aprovecharse de otra para el ser humano es entregarse a otros, renunciar a si mismo y no actuar en base al interés personal. Esto, además de constituir un imposible, sería sumamente perjudicial porque significaría la extinción

---

<sup>19</sup> Lira Guillermo, Tesis: Análisis e importancia de la aplicación del liderazgo por supervisores de una empresa distribuidora de refresco de la Cd. De Uruapan Michoacán 2001; pág. 64

<sup>20</sup> Moody Paul E., Toma de decisiones gerenciales Editorial: Mc Graw Hill, Bogotá Colombia 1990; pág. 34



de la especie humana. Es un imposible porque todo, absolutamente todo lo que hacemos y decimos es debido a nuestro interés personal.

- **Persistencia:** Es la acción y efecto de persistir (mantenerse constante en algo, durar por largo tiempo). La persistencia está considerada como un valor muy importante para alcanzar un objetivo o llegar a una meta. Los expertos reconocen muchos valores (como la gestión del tiempo, la capacidad de planificación, el desarrollo de estrategias, la inteligencia intrapersonal, los conocimientos técnicos y profesionales, etc.), pero pocos tan relevantes como la persistencia. <sup>21</sup>

- **“Sentido del humor:** Es el término medio entre la frivolidad, para la que casi nada tiene sentido, y la seriedad, para la que todo tiene sentido. El frívolo se ríe de todo, es insípido y molesto, y con frecuencia no se preocupa por evitar herir a otros con su humor. El serio cree que nada ni nadie deben ser objetos de burla, nunca tiene algo gracioso para decir y se incomoda si se burlan de él. El humor revela así la frivolidad de lo serio y la seriedad de lo frívolo. Se trata de una virtud social: podemos estar tristes en soledad, pero para reírnos necesitamos la presencia de otras personas.

Carecer de humor es carecer de humildad, es estar demasiado inflamado de uno mismo. Pero no exageremos la importancia del humor: un mal tipo puede hacer gala de un humor exquisito, y es posible ser buena gente y carecer por completo de sentido del humor”.<sup>22</sup>

- **“Integridad:** Es la estrella jefe de los líderes de negocios actuales, porque crea un contexto para todo lo que hacen. Sin integridad los líderes no pueden discernir los objetivos apropiados de la organización, ni determinar cómo perseguirlos. Ni las organizaciones ni los líderes pueden sobrevivir y prosperar a largo plazo sin integridad.

- **Ética:** Es un sistema de valores que definen tanto el carácter personal de un líder, como el carácter de su empresa. La ética es una cualidad clave en el éxito del

---

<sup>21</sup> <http://definicion.de> (Consulta: 11/Junio/2012)

<sup>22</sup> <http://www.filosofiaparalavida.com.ar/humor.htm> (Consulta:11/Junio/2012)

liderazgo a largo plazo. La ética influye mucho en el carácter personal de un líder, ya que es crucial para desarrollar credibilidad y confianza necesaria para convencer.

- **Motivación:** Se refiere a las fuerzas que operan dentro o fuera de una persona y que despiertan su entusiasmo y perseverancia para seguir un curso de acción determinado. La motivación de los empleados afecta la productividad y, por lo mismo parte del trabajo del líder es canalizar la motivación de los seguidores con el objeto de que realicen la visión y las metas de la organización. La motivación ayuda a los líderes a comprender qué lleva a las personas a emprender la acción, que influye en ellas para que elijan esa acción y por qué persisten en la acción a largo tiempo.

- **Capacidad de comunicación:** Liderar significa comunicarse con otros de tal manera que sientan la influencia y la motivación para actuar de modo que hagan prosperar las metas comunes y se dirijan hacia los resultados deseados. La comunicación es un proceso mediante el cual un emisor transfiere información y un receptor la comprende. El líder inicia la comunicación codificando un pensamiento o idea, escogiendo símbolos (como palabras) para comprender su mensaje y transmitirlo. La comunicación eficaz entraña tanto la transferencia de información como su comprensión por ambas partes; ya que el proceso de enviar, de recibir y de retroalimentar, a efecto de comprobar si la otra parte ha comprendido, el fundamento de la comunicación en la administración y en el liderazgo.

- **Empatía:** Es el rasgo de la personalidad que permite entender las situaciones, sentimientos y motivos de otras personas desde sus perspectivas, en lugar de las de uno mismo. Esta es una herramienta muy valiosa en el proceso de aprendizaje. Mantener una conexión empática con las perspectivas de los demás no tiene que ser difícil. El esfuerzo que un líder hace en su búsqueda de perspectivas es una buena señal de su voluntad por crear empatía con otros.

- **Creatividad:** Es un proceso misterioso impulsado por el hallazgo casual y los lazos de iluminación de la inspiración. La gente a menudo menciona que no es creativa,

atribuyendo dicho talento al de una persona excéntrica o afortunada que se halla casualmente en el lugar correcto o en el momento adecuado. Así la esfera de la acción de las conexiones de un aspirante a líder está directamente relacionada con su capacidad de crear e innovar. Estas conexiones, particularmente cuando nos conectan con nuevos grupos, son los senderos por los cuales viajan las ideas. Cuando un líder abre nuevos caminos, obtiene el acceso a nuevas ideas e incrementa las oportunidades de crear sus propios momentos.

• **Equilibrado:** El agente catalizador de la perspectiva es un apoyo indispensable para su esfuerzo por desarrollar un juicio equilibrado. Los líderes deben poseer una capacidad para juzgar muy perfeccionada, tienen la obligación de juzgar el ambiente normativo, el mercado, las necesidades de los clientes, las capacidades de los empleados, los requerimientos de los dueños y la atmosfera competitiva. Pero el problema es que ningún líder tiene la amplitud y profundidad necesaria de perspectiva para hacer todos los juicios requeridos por su puesto; son las perspectivas de otras personas las que permiten crear la visión de 360° que se necesita para apreciar y evaluar las situaciones y las opciones. Estas perspectivas proveen la intuición que los aspirantes a líderes necesitan para discernir los numerosos ángulos de cada historia, para evaluar y deliberar sobre los eventos más cruciales, y para identificar, apreciar y elegir entre las respuestas alternativas que son posibles en cualquier situación determinada”.<sup>23</sup>

• **Toma de decisiones:** “El líder debe de guiar el proceso de toma de decisiones del grupo, de tal manera que quienes lo integran, al mismo tiempo que son permanentemente conscientes de la tarea que enfrentan, sientan afinidad con los otros miembros que ayudan a la solución del problema. El líder logra este objetivo tratando de acceder a las necesidades de los miembros del grupo solicitándoles su participación”.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> McGravie Blythe J. Integrarse y destacar para lograr un liderazgo efectivo, Editorial: Mc Graw Hill, México 2006 pág. 71-151

<sup>24</sup> Moody Paul E., Toma de decisiones gerenciales Editorial: Mc Graw Hill, Bogotá Colombia 1990; pág. 34

### Importancia y limitaciones de la toma de decisiones.

“El proceso dirigido a la toma de una decisión puede concebirse como:

- 1) Establecimiento de premisas
- 2) Identificación de alternativas
- 3) Evaluación de alternativas en términos de la meta propuesta
- 4) Elección de una alternativa, esto es, de una toma de decisión

### Racionalidad en la toma de decisiones

La toma de decisiones efectiva debe ser racional, los individuos que actúan o deciden racionalmente persiguen el cumplimiento de una meta imposible de alcanzar sin acciones. Deben poseer un conocimiento preciso de los diferentes cursos de acción para el cumplimiento de una meta en el marco de las circunstancias y limitaciones existentes.

Asimismo, deben contar con información y con la capacidad de analizar y evaluar alternativas desde la perspectiva de la meta propuesta. Finalmente deben tener el decidido interés de identificar la mejor solución mediante la selección de la alternativa más eficaz para el cumplimiento de la meta”.<sup>25</sup>

### **1.3.2. Rasgos de un liderazgo mal orientado**

“Estos líderes no tienen la habilidad suficiente para las relaciones humanas, no tratan a las personas como activos valiosos, no logran hacer un cambio de paradigmas de la administración al liderazgo. También la codicia y la resistencia al cambio conducen al fracaso del liderazgo.

Otras de las razones por las que los líderes fracasan son las siguientes:

- Su estilo es intimidatorio y sus subordinados los consideran insensibles y agresivos.
- Son fríos, distantes y arrogantes.
- Defraudan la confianza que las personas depositan en ellos.
- Son egocéntricos, parecen demasiado ambiciosos y siempre concentrados en el trabajo siguiente.

---

<sup>25</sup> Harold Kotts, Administración Editorial: Mc Graw Hill, México 1985; pág. 190

- Tienen problemas de desempeño específicos en el negocio.
- Se concentran demasiado en los detalles y son incapaces de delegar responsabilidades o formar un equipo.<sup>26</sup>

### 1.3.3. Rasgos negativos del liderazgo

“Puede haber rasgos negativos que impidan a alguien desenvolver su potencial de liderazgo.

Tres rasgos que impiden que los miembros de un grupo compitan por el liderazgo y que en orden de importancia son:

- La percepción de no estar informados
- No ser participantes
- Ser extremadamente rígidos<sup>27</sup>

La siguiente tabla lista algunos rasgos que son importantes:

Impulso: Logros, ambición, energía, tenacidad, iniciativa.
Motivación para el liderazgo (personalizada o asociada).
Honestidad e integridad.
Confianza personal (incluyendo estabilidad emocional).
Habilidades intelectuales.
Conocimiento del negocio.
Otros rasgos: personalidad, creatividad, originalidad, flexibilidad.

Fuente: Shelley A. Kirkpatrick y Edwin A. Locke *Leadership: Do traits matter*, 5, núm. 2, 1991, p.49.

## 1.4 Trabajo social y liderazgo

“Es posible afirmar que un Trabajador social ocupa puestos de dirección como líder en espacios institucionales y comunitarios. La administración pública, las cooperativas, los sindicatos, ayuntamientos, talleres productivos y empresas, entre otras áreas más, han sido las principales espacios en que se refleja su capacidad para asumir el papel de líder.

<sup>26</sup> Lussier N. Robert *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, Editorial: Cengage Learning México 2008 pág. 32

<sup>27</sup> Hersey Paul *Administración del comportamiento organizacional*, Editorial: Prentice Hall México 1996 pág. 104

El profesional en Trabajo Social no concibe a las estructuras como acabas y permanentes, sino como procesos sociales producto de las relaciones que establecen los sujetos sociales, en tanto que actores de su propio devenir histórico; interpretan la realidad social en sus aspectos económicos, políticos, sociales y culturales.

El conocimiento de los principios, estrategias y técnicas de la organización y del liderazgo social, permiten al trabajador social no perder de vista el lugar que ocupa en el proceso y mantener una actitud responsable hacia los resultados de su intervención profesional, mientras que el conocimiento sobre las teorías sociales le permite interpretar la realidad social en sus aspectos económicos, políticos, sociales y culturales desde una expectativa local, regional y nacional, y poder detectar las necesidades sociales, así como comprender de esta manera las manifestaciones individuales, grupales y comunitarias, considerando la legislación del Estado de México, principalmente en lo referente a las políticas sociales, así como los planes del desarrollo local, regional y nacional.

Para llegar a ser líder, no basta contar con estos elementos, es necesario probarlos cotidianamente en la práctica profesional.

En suma el liderazgo en Trabajo Social debe considerarse como una herramienta para la identificación de líderes potenciales que faciliten las acciones grupales o en ausencia de estos, asumir la responsabilidad de dirigir los procesos teniendo como base el desarrollo de las siguientes características:

- El Trabajador Social como líder, debe tener el carácter de miembro y pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- La primera significación como líder no resulta por sus rasgos individuales, únicos, universales, sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa al grupo; el mejor organizador, el mejor promotor, el que posee más tacto.

- Como líder, el Trabajador Social debe organizar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones, de acuerdo a sus necesidades, problemas y situaciones de interés para el grupo”.<sup>28</sup>

## **1.5 La supervisión**

La supervisión es indispensable en cualquier lugar, ya que es una forma de controlar el trabajo que están llevando a cabo los empleados, para que el supervisor guie a sus seguidores con un tipo de liderazgo efectivo y se logre como resultado un trabajo de calidad.

### **1.5.1 Definición de supervisor y aspectos de la supervisión como proceso**

“El supervisor es el administrador que reporta a los gerentes medios. Tiene la responsabilidad de lograr el máximo rendimiento posible de la fuerza de trabajo de los empleados para llevar a cabo los planes y políticas de los ejecutivos y gerentes medios. Los supervisores planean, motivan, dirigen y controlan el trabajo de los empleados no administrativos en el nivel operacional de la organización”.<sup>29</sup>

“El supervisor es el profesional que actúa como guía y orientador técnico, formando parte del grupo de supervisión como un miembro con características y responsabilidades diferentes de los otros, pero siempre con el principio de un trabajo en equipo.

Sin embargo se puede definir al supervisor como:

La persona autorizada de planear, motivar, dirigir y controlar el trabajo de los empleados, para llevar a cabo los planes y políticas de la empresa.

---

<sup>28</sup> Sánchez Rosado Manual de Trabajo Social Editorial: Plaza y Valdés, México 1996, Pág. 417-419

<sup>29</sup> Newstrom W. John Lo que todo supervisor debe saber Editorial: Mc Graw-Hill, México 1992, pág. 5

## **Aspectos de la supervisión como proceso**

- Conocer el área de trabajo, sus políticas, organización, objetivos y procedimientos.
- Poseer los conocimientos teóricos necesarios en referencia a los procesos de intervención profesional y vincularlos con la práctica.
- Contar con los elementos necesarios para capacitar y adiestrar a sus supervisados.
- Saber transmitir sus experiencias y conocimientos.

### **1.5.2. Objetivos del supervisor**

- Mejorar la calidad del trabajo.
- Desarrollar al máximo las cualidades del supervisado.
- Estimular la creatividad del personal.
- Facilitar la introducción de cambios en los planes, programas y proyectos de trabajo.
- Fomentar actitudes positivas y solidarias de trabajo en equipo.
- Orientar para encontrar soluciones a los problemas”.<sup>30</sup>

### **1.5.3. Cualidades y actitudes del supervisor**

“El puesto de supervisor es tan exigente que la alta gerencia tiende a buscar superindividuos para llenarlo. La mayoría de las empresas determina criterios conforme a los cuales deben ser juzgados los candidatos a supervisores. A continuación se presentan algunas de las cualidades más buscadas:

- Energía y buena salud.
- Potencial para el liderazgo.
- Capacidad para desarrollar buenas relaciones personales.
- Conocimiento del trabajo y competencia técnica.
- Capacidad para mantener el ritmo del trabajo.
- Capacidad de enseñanza.

---

<sup>30</sup> Arteaga Basurto Carlos Manual Básico de Supervisión Editorial: Escuela Nacional de Trabajo Social, México 1995 pág. 16



- Habilidad para resolver problemas.
- Autocontrol en situaciones de presión.
- Dedicación y confiabilidad.
- Actitud positiva hacia la administración”.<sup>31</sup>

“Entre las actitudes que todo supervisor debe de ejercer con sus seguidores son las siguientes:

- Amabilidad y trato cordial, sin diferencias de jerarquías,
- Modestia, ya que el éxito es de todo el equipo de trabajo.
- Saber escuchar a los supervisados.
- Tomar en cuenta diversas opiniones.
- Interesarse por el trabajo de cada supervisado.
- Poseer un amplio criterio.
- Respetar las capacidades individuales.
- Fomentar las relaciones humanas en el equipo de trabajo.
- Saber autoevaluarse.
- Dominar sus sentimientos y ser sensibles a los sentimientos de los demás.
- Saber aceptar las críticas que le formulen.
- Transmitir sus conocimientos.
- Cumplir sus promesas.
- No manifestar molestias si surgen cambios en su trabajo por situaciones imprevistas.

El supervisor actúa como enlace entre el personal de oficina o de campo y los especialistas u otro personal de extensión, por tanto, debe estar enterado de los deberes y responsabilidades de los demás, para poder trabajar armónicamente en coordinación e integración con ellos”.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Newstrom W. John Lo que todo supervisor debe hacer, Editorial: Mc Graw-Hill, México 1992, pág. 8

<sup>32</sup> Arteaga Basurto Carlos Manual básico de supervisión, Escuela Nacional de Trabajo Social, México 1995, pág. 17

### **1.5.4 Habilidades ha desarrollar del supervisor**

“Los supervisores fortalecen su contribución al proceso administrativo mediante el desarrollo de sus habilidades técnicas, administrativas y de relaciones humanas.

- Habilidades técnicas: Se refiere al conocimiento del trabajo, conocimiento de la industria y de sus procesos, maquinarias y problemas.
- Habilidades administrativas: Conocimiento de toda la organización y de cómo está coordinada, conocimiento de sus sistemas de información y de registros y capacidad de planear y controlar el trabajo.
- Habilidad para las relaciones humanas: Conocimiento del comportamiento humano y capacidad para trabajar eficientemente con individuos y grupos: compañeros, superiores y subordinados.

### **1.5.5 Responsabilidades del supervisor**

Los supervisores proporcionan la unión vital entre las metas de la dirección y el significado esfuerzo de los empleados. Para ello tienen que desempeñar 4 responsabilidades:

- Responsabilidad hacia la gerencia: Los supervisores deben dedicarse a cumplir los objetivos, planes y políticas de la empresa. Éstos son establecidos por la alta gerencia.
- Responsabilidad hacia los trabajadores: Los trabajadores esperan que sus supervisores les proporcionen dirección y capacitación; que los protejan de cualquier tratamiento injusto y que garanticen que el lugar del trabajo esté limpio, seguro, ordenado, equipado adecuadamente, bien iluminado y ventilado.
- Responsabilidad hacia los especialistas del staff: La relación entre la supervisión y los departamentos del staff es de mutuo soporte. El personal de staff debe proporcionar a los supervisores orientación y ayuda, así como prescribir procedimientos por seguir y formas por llenar.
- Responsabilidad hacia otros supervisores: El trabajo en equipo es esencial en los niveles de supervisión. Existe una gran interdependencia departamental. Los

objetivos y actividades de un departamento deben armonizar con los demás departamentos”.<sup>33</sup>

“Las responsabilidades que el supervisor debe de llevar a cabo son las siguientes:

- Administrativa: Interpretación de normas y procedimientos de trabajo; coordinación, tomar decisiones sobre movimientos de personal; ofrecer y obtener información en representación del jefe superior.
- Educativa: Estimular y ayudar, adiestramiento en métodos, planeamiento y ejecución de programas. En su capacidad educativa actúa para ayudar a que su personal tome sus propias decisiones, de acuerdo con las necesidades confrontadas para lograr así el mayor desarrollo posible de su capacidad como individuo y como profesional”.<sup>34</sup>

Para ello es preciso considerar que son más importantes las responsabilidades del autor Arteaga: la administrativa y educativa, que las del autor Newstrom: hacia la gerencia, hacia los trabajadores, los especialistas de staff, hacia otros supervisores y con el sindicato, ya que las primeras engloban a todo el personal de trabajo y se apegan más a las labores que se llevan a cabo en las empresas, además de que se preocupa por ayudar al personal operativo, para que por sí mismos resuelvan sus problemas por medio de la toma de decisiones.

### **1.5.6 Proceso administrativo que llevan a cabo los supervisores**

“El proceso administrativo diferencia el trabajo del administrador de cualquier otro en la organización. Además de que se le da mucha importancia al proceso administrativo debido a que sirve para diferenciar el trabajo de los administradores del trabajo de los que no lo son. Además de que provee un apuntalamiento para la práctica de la administración y sus diversos enfoques”.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> Newstrom W. John Lo que todo supervisor debe hacer, Editorial: Mc Graw-Hill, México 1992, pág. 17

<sup>34</sup> Arteaga Basurto Carlos Manual básico de supervisión, Escuela Nacional de Trabajo Social, México 1995, pág.

17

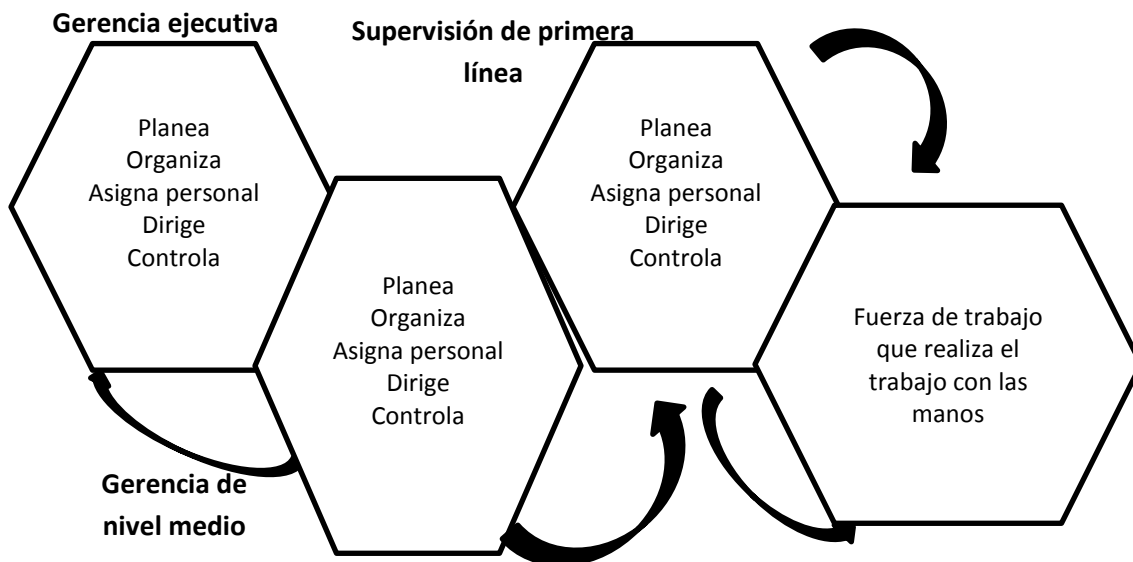
<sup>35</sup> Newstrom W. John Lo que todo supervisor debe hacer, Editorial: Mc Graw-Hill, México 1992, pág. 49

“Los supervisores realizan exactamente las mismas funciones que los demás gerentes de su organización, incluyendo al director general. Cada tarea específica, cada responsabilidad, así como los distintos papeles que desempeñan los supervisores, deben llevarse a cabo en el proceso administrativo.

Este proceso, que se repite una y otra vez, cada día, semana y año, consta de cinco amplias funciones:

- Planeación: Determinación de metas y establecimientos de planes y procedimientos para alcanzarlas.
- Organización: Ordenación de trabajos por realizar de tal forma que sean más efectivos.
- Integración: Selección y colocación del número apropiado de personas en los puestos más adecuados.
- Dirección: Motivación, comunicación y liderazgo.
- Control: Regulación del proceso, sus costos y las personas que lo llevan a cabo.

Todos los gerentes toman parte en el proceso administrativo: Planeación, organización, integración, dirección y control; como se muestra en la figura”.<sup>36</sup>



Para ello también es importante conocer que Trabajo Social lleva a cabo en empresa en el área de Recursos Humanos un proceso administrativo de supervisión, el cual

<sup>36</sup> Newstrom W. John Lo que todo supervisor debe hacer, Editorial: Mc Graw-Hill, México 1992, pág. 16

debe ser el adecuado cumpliendo con las siguientes etapas como mínimo: Investigación, diagnóstico, programación, organización y control.

• **“Investigación:** En la supervisión la investigación, juega un papel importante, ya que permite conocer el área de acción y su problemática, así como la realidad del supervisor y supervisado.

Para esto se requiere sistematizar el propio proceso, definiendo claramente la metodología y técnica a utilizar, para así recolectar la información necesaria.

• **Diagnóstico:** Consiste en valorar los factores presentes en la situación a enfrentar, es un proceso de interpretación e identificación de situaciones- problemas y sus factores causales, aportando a su vez elementos suficientes para la programación, seleccionando los recursos y herramientas necesarias y adecuadas.

Los pasos del diagnóstico son:

\*Levantamiento del cuadro de necesidades de la situación concreta.

\*Identificación y jerarquización de la problemática detectada.

\*Elaboración del inventario de recursos necesarios y disponibles para enfrentar la problemática detectada.

\*Diseño de alternativas de solución.

\*Adopción de la alternativa más factible.

• **Programación:** Dentro de la supervisión, se le concibe como un proceso racional, que partiendo del diagnóstico establecido, permite formular, implementar y ejecutar un plan de supervisión destinado a enfrentar la situación dada.

La formulación implica combinar los recursos humanos, técnicos y financieros para fijar los objetivos y metas deseados en la supervisión.

La implementación consiste en organizar las actividades definidas en el plan de supervisión, de acuerdo a los recursos necesarios y disponibles.

La ejecución, es poner en práctica el plan diseñado, es el cumplimiento de las tareas que forman parte del proceso.

• **La organización:** Permite evitar la dualidad de funciones y responsabilidades, coordinando a las partes que intervienen para la consecución de los objetivos de la supervisión.

• **Control:** Etapa que implica la retroalimentación permanente entre el supervisor-supervisado, a través de una información minuciosa de lo que cada uno está realizando, para de esta manera superar errores y mejorar los niveles de la supervisión. Permite establecer normas de autoevaluación y medir la realización de los objetivos de la supervisión”.<sup>37</sup>

### 1.5.7 Definiciones y características de los tipos de supervisión

<b>TIPOS DE SUPERVISORES</b>
<p>✓ <b>Anárquico</b></p> <p>Sus características son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Evade el poder y la responsabilidad.</li> <li>• Depende en gran medida del grupo para establecer metas y solucionar los problemas.</li> <li>• Tiende a permitir que las distintas unidades de la organización vivan con propósitos”.<sup>38</sup></li> </ul>
<p>✓ <b>Supervisor liberal</b></p> <p>Sus características son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “No ejerce control de los problemas.</li> <li>• Deja que sus hombres hagan lo que consideran conveniente y deja que las cosas sigan su propio camino.</li> </ul>
<p>✓ <b>Supervisor autócrata</b></p> <p>Sus características son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centraliza en sí mismo el poder y la toma de decisiones.</li> </ul>

<sup>37</sup> Arteaga Basurto Carlos, Manual básico de supervisión, Editorial: Escuela Nacional de Trabajo Social, México 1995, pág. 29

<sup>38</sup> <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/5335/Capitulo3.pdf> ( Consulta: 08/agosto/2012)

- Estructura la situación del trabajo para sus empleados y asume la autoridad y responsabilidad total.
  - Dirige, manda, inspecciona, esclaviza a su gente y con frecuencia exige una total obediencia.
  - Es totalmente negativo, se basa en amenazas y castigos, pero también puede ser positivo, como lo demuestra el autócrata benévolo, quien prefiere recompensar a sus empleados.
  - Permite decisiones rápidas, el reclutamiento de personal menos calificado y ofrece seguridad de estructura a sus empleados.
- A sus empleados les desagrada, especialmente si llega al extremo de crear temor y frustración.

✓ **Supervisor demócrata**

Sus características son:

- Es menos autoritario y orienta a su grupo a participar con él, tratándolo con justicia, paciencia y buen humor.
- Estimular a su gente para que desarrolle mejor su trabajo.
- Enfatiza las metas comunes, ocupa más tiempo en el señalamiento de las actividades a desarrollar por los empleados.
- Utiliza las opiniones de éstos para manejar los problemas que se presenten con ellos mismos.

Obtiene mayores resultados a largo plazo con su personal".<sup>39</sup>

De acuerdo a la clasificación anterior de los tipos de liderazgo y de supervisores que se retomaron, se puede observar que los únicos que coinciden como tipo de liderazgo y de supervisores son el democrático y el autocrático, ya que sus características son similares y son denominados de la misma manera; mientras que todos los demás estilos de liderazgo y supervisión son diferentes.

Es muy importante el papel que juega el supervisor en las empresas, ya que es el individuo que se encarga de guiar, dirigir y controlar a los individuos que trabajan

---

<sup>39</sup> <http://www.emprendepyme.net/estilos-de-supervisor.html> (Consulta: 08/agosto/2012)

dentro de ésta; por ello los supervisores deben mejorar las formas de trato al personal, para conseguir el esperado aumento en la productividad.

Por tanto un supervisor debe ser capaz de monitorear desde el primer día las razones que impiden al empleado cumplir con las expectativas. Estas pueden provenir por el ambiente de trabajo, mal entrenamiento, error en el supervisor o tal vez quien falla es el trabajador. Pero se debe distinguir las causas de la baja productividad y rendimiento.

Para esto también es necesario que el supervisor tenga que asumir el rol de líder dentro de su grupo, mostrarse siempre abierto y dialogante a cualquier duda que pueda existir y ser un ejemplo de calidad de trabajador, cumpliendo los horarios y las normas internas de la empresa.

El liderazgo, es muy importante en cualquier organización u institución, o en cualquier lugar o grupo en el que se encuentre inmerso, ya que por medio del tipo de liderazgo que se ejerza así mismo será la manera en la que podrán guiar a sus seguidores y obtener los objetivos y metas planeadas.

Para ello es necesario mencionar que el Trabajador Social juega un papel muy importante como líder de un grupo, ya que éste facilita las acciones grupales, le interesa el grupo al que pertenece; es el mejor organizador, el mejor promotor y el que posee más tacto con las personas. Además de que también el Trabajador social trabaja con líderes a los cuales les ayuda a resolver sus problemas y necesidades y a servirle como puente entre los trabajadores y patronos de una empresa.

Por lo tanto es importante tomar en cuenta a la supervisión dentro del liderazgo, debido a que ésta tiene mucha relación, ya que al no existir una supervisión adecuada, esto se debe a que tal vez el liderazgo que es ejercido por el supervisor de dicha empresa no es el correcto o el más benéfico para obtener mejores resultados en la empresa y que también sus seguidores estén satisfechos con su trato y se sientan parte de ésta y no únicamente su supervisor los visualice como una maquina de trabajo.



## **CAPÍTULO II**

### **EMPRESA Y FACTOR HUMANO**

La empresa surgió para atender las necesidades de la sociedad, creando satisfactores a cambio de una retribución que compensará el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

En la actualidad, las funciones de la empresa ya no se limitan a lo mencionado anteriormente, ya que al estar formadas por hombres, las empresas alcanzan la categoría de un ente social con características y vida propias, que favorece al progreso humano, debido a que las empresas permiten la autorrealización de sus integrantes, así como influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

Por lo tanto en la vida de toda empresa el factor humano es decisivo, para lograr los numerosos intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

#### **2.1 Definición de empresa**

“La institución caracterizada por la organización de los factores económicos de la producción. La empresa tiene personalidad jurídica”.<sup>40</sup>

“Conjunto de factores humanos, materiales y técnicos organizados e impulsados por la dirección, que trata de alcanzar unos objetivos acordes con la finalidad asignada de forma previa”<sup>41</sup>

“Conjunto de factores de producción coordinados, cuya función es producir y cuya finalidad viene determinada del sistema de organización económica en el que la empresa se halle inmersa”<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> Rosenberg J. M. Diccionario de administración y finanzas, Editorial: Océano/ Centrum, España 1999, pág. 160

<sup>41</sup> Linares Millan María Carmen Economía y organización de empresas constructoras, Editorial: Universidad Politécnica de Valencia, Barcelona 2001, pág. 181

En base a las anteriores definiciones, es posible definir a la empresa como:  
Institución caracterizada por una organización de factores económicos, humanos, y de producción que tiene como finalidad producir bienes y servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

## 2.2 Clasificación de las empresas

“El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas, por lo cual existen diferentes clases de empresas existentes en nuestro medio. A continuación se presentan algunos de los criterios de la clasificación de la empresa:

### Actividad o giro

**1. Industriales:** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias a su vez, son susceptibles de clasificarse en:

**a) Extractivas:** Se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables entendiéndose por recursos naturales a todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre.

**b) Manufacturera:** Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser de dos tipos:

**-Empresas que producen bienes de consumo final:** Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor; éstos pueden ser: duraderos, no duraderos o de primera necesidad, como productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos.

**-Empresas que producen bienes de producción:** Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final; como papel, materiales de construcción, maquinaria pesada, maquinaria ligera y productos químicos.

---

<sup>42</sup> Suárez Suárez Andrés S. Economía y administración, Editorial: Mc Graw Hill, España 1992, pág. 113

**2. Comerciales:** Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra-venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

**-Mayoristas:** Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minorista), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.

**-Minoristas o detallistas:** Las que venden productos al menudeo, o en pequeñas cantidades al consumidor.

**-Comisionistas:** Se dedican a vender mercancías que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

**3. Servicio:** Son aquellos que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. La empresa de servicio puede clasificarse en:

a) Transporte

b) Turismo

c) Instituciones financieras

d) Servicios públicos varios: Comunicaciones, energía y agua.

e) Servicios privados varios: Asesoría, diversos servicios contables, jurídicos, administrativos, promoción y ventas, agencias de publicidad.

f) Educación

g) Salubridad (hospitales)

h) Fianzas, seguros

### **Origen del capital**

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

**1. Públicas:** En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.

**2. Privadas:** Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa.

**3. Transnacionales:** El capital de estas empresas proviene del extranjero, ya sean privadas, públicas y mixtas”.<sup>43</sup>

### **Por sectores económicos**

- 1. “Agropecuario:** Como la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.
- 2. Industrial:** Extractiva y de transformación
- 3. Servicios:** Comercios, restaurantes, transporte, comunicaciones, alquiler de inmuebles, profesional, educativos, médicos, gubernamentales y financieros.

### **Por su tamaño**

- 1. Micro:** Suelen ser de 1 a 15 empleados y hasta \$90,000 de ventas netas anuales.
- 2. Pequeña:** De 16 a 100 empleados y hasta 900,000 de ventas netas anuales.
- 3. Mediana:** De 101 a 250 empleados y hasta 20, 000,000 de ventas netas anuales.
- 4. Grande:** Más de 250 empleados y más de 200 millones de pesos de ventas anuales”.<sup>44</sup>

### **Por su constitución jurídica**

“El Código de Comercio contempla cuatro tipos o clases de Sociedades Mercantiles, con características especiales que las distinguen de las demás, con énfasis en lo relacionado con la responsabilidad de los socios frente a las obligaciones sociales y cada una regida con normas específicas.

**1. En las Sociedades de Personas:** Cuyo tipo fundamental es la Sociedad en Nombre Colectivo, la condición personal de los socios es muy importante y la relación entre ellos es muy estrecha, basada principalmente, como se ha referido en lapsos familiares, o de amistad, con fundamento en la honestidad, las virtudes, los conocimientos y demás atributos individuales de los socios.

**2. En las Sociedades de Capital:** El elemento humano tiene poca relevancia, el tipo fundamental de esta clase de sociedad es la Sociedad Anónima, en la cuál la solvencia de los accionistas no influye en la Sociedad, ya que ellos tienen limitada su

---

<sup>43</sup> García Martínez y Munch Galindo Fundamentos de administración, Editorial: Trillas, México 1990, pág. 45

<sup>44</sup> Reyes Ponce Agustín Administración moderna, Editorial: Limusa, México 1992, pág. 89

responsabilidad al monto del aporte, y el capital está dividido en acciones de fácil circulación y transmisibilidad.

**3. Sociedades Mixtas:** Son aquellas que toman en cuenta ambos js, la condición personal del socio y el capital de la sociedad tanto reúnen características de las sociedades de personas y sociedades de capital.

**4. Compañías Anónimas:** Son las más comunes en nuestro sistema y se consideran una de las sociedades mercantiles de capital, ya que el aporte que realicen los socios debe corresponder a bienes tangibles sujetos a valoración y la responsabilidad de los socios se limita a la cantidad valorada de su aporte. Las obligaciones que asume la Sociedad están garantizadas por un capital determinado dividido en acciones, los accionistas sólo están obligados por el monto de su acción, de tal manera que una vez que el socio ha cancelado el monto total del capital que suscribió, desaparece su responsabilidad personal para con la Sociedad. En esta clase societaria no es relevante la condición personal del socio, ya que el carácter esencialmente transmisible de las acciones, facilita la entrada y salidas de socios a la Compañía. No se establece limitación alguna en cuanto al capital mínimo ni máximo exigible a ser aportado al momento de su constitución. El aporte, en las Sociedades de capitales no puede ser la industria, el trabajo, debido a la imposibilidad de determinación del monto”.<sup>45</sup>

### **2.2.1 Elementos que forman la empresa**

“La empresa está formada esencialmente, por tres clases de elementos: bienes materiales, hombres y sistemas.

#### **1. Bienes materiales**

**a) Integra la empresa:** sus edificios, las instalaciones; en estos se realizan para adaptarlos a la labor productiva; la maquinaria, que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano, y los equipos, todos aquellos instrumentos

---

<sup>45</sup>[es.scribd.com/doc/25486051/Clasificacion-de-las-Sociedades-Mercantiles](https://es.scribd.com/doc/25486051/Clasificacion-de-las-Sociedades-Mercantiles) (consulta: 14/junio/2013)

o herramientas que complementan y aplican más a detalle la acción de la maquinaria.

**b) Las materias primas:** Lo que ha de salir transformado en productos. Las materias auxiliares, aquellas que aunque no forman parte del producto son necesarias para la producción. Los productos terminados, normalmente se trata de venderlos cuanto antes, es indiscutible que casi siempre hay imposibilidad.

**c) Dinero:** Toda empresa necesita cierto efectivo, lo que se tiene como disponible para pagos diarios, urgentes. Pero sobretodo la empresa posee como representación del valor de todos los bienes mencionados un capital, constituido por valores, acciones y obligaciones.

## **2. Hombres**

Son el elemento eminentemente activo en la empresa y desde luego el de máxima dignidad.

**a) Obreros:** Cuyo trabajo es predominante manual, suelen calificarse en calificados y no calificados, según tengan conocimientos o pericias especiales.

**b) Los empleados:** Trabajadores cuya labor es de categoría más intelectual y de servicio, conocidos más bien con el nombre de trabajo de oficina.

**c) Supervisores inmediatos:** Cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y ordenes señalados, una de sus características principales es el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.

**d) Los técnicos:** Personas que con base en un conjunto de reglas o principios buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos y controles.

**e) Altos ejecutivos:** Personas en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.

**f) Directores:** Cuya función básica es fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

### **3. Sistemas**

Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las personas, o éstas con aquellas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa.

**A) Sistemas de producción:** Tales como fórmulas, patentes, métodos. Sistemas de ventas, como el autoservicio, la venta a domicilio o a crédito. Sistemas de fianzas, como las distintas combinaciones de capital propio y prestado.

**b) Sistemas de organización y administración:** Consistentes en la forma en cómo debe de estar estructurada la empresa, es decir, su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización”.<sup>46</sup>

#### **2.2.2 Características de una empresa empacadora**

\*”Que cuente con la supervisión de organismos externos como:

- USDA
- SAGARPA

\*Que cuente con la requisición necesaria por sus clientes en cuanto a calidad.

\*Que cuente con la aprobación y acreditación para exportar a Estados Unidos.

\*Que cuente con la aprobación de inocuidad. Para ello se debe de seguir el siguiente reglamento:

#### **Reglamento de inocuidad**

√ Se deberá lavar las manos antes de entrar al proceso

√ Mantener las puertas cerradas

√ Usar cofia

√ Usar bata abrochada

√ Usar gafete

√ Usar zapato cerrado

---

<sup>46</sup> Reyes Ponce Agustín Administración moderna, Editorial: LIMUSA, México 1992, pág. 153

- √ Usar ropa limpia
- √ Los pantalones deben de tener bastilla y no arrastrar
- √ Traer las uñas cortas
- √ Leer los señalamientos y cumplir con estos
- x No usar pintura, ni barniz en las uñas
- x No se permite pantalones cortos, pescadores
- x Blusas o playeras sin manga
- x No fumar
- x No introducir vidrio, cristal o espejo
- x No introducir alimentos, dulces, ni bebidas dulces
- x No masticar chicles, ni objetos
- x No gritar
- x No correr
- x No tirar el material de trabajo al suelo
- x No pisar tarimas, cajas, tolvas, bandas transportadoras
- x No sentarse sobre bandas transportadoras
- x No usar maquillaje
- x No usar reloj, aretes, esclavas, cadenas
- x No ingresar con animales”<sup>47</sup>

Es necesario que una Empresa independientemente del tamaño que sea, del giro que tenga, de su origen de capital y del sector económico al que pertenezca, se cuente con los recursos humanos, económicos y de producción para poder ofrecer bienes o prestar un servicio de calidad y obtener beneficios económicos, así como la auto realización de los integrantes que la conforman. Además de que es muy importante que la empresa cuente con los elementos necesarios para cumplir lo

---

<sup>47</sup> Fuente: Jefa de Recursos Humanos María Vanesa Barrón Villagómez (2013)



anteriormente mencionado, entre estos los bienes materiales necesarios, el recurso humano correspondiente y los sistemas primordiales.

### **2.3 Definición de factor humano**

“Son aquellas personas que pueden considerarse verdaderamente un importante recurso económico para la empresa. Pero no solo se considera a las personas como una simple fuerza bruta de producción; mas bien se consideran como seres humanos que piensan, que pueden aportar ideas, comprometerse con los objetivos de la organización, que pueden actualizar sus capacidades, aprovechar la experiencia acumulada y aprender de sus errores; en definitiva seres humanos que constituyen la base para el planteamiento de cualquier mejora en el funcionamiento de la empresa. Las personas son un recurso estratégico fundamental para la empresa.

Conjunto de personas destinadas a desarrollar políticas y actividades que, en el seno de la organización, se llevan a cabo para identificar y mejorar las competencias de los colaboradores, así como su grado de satisfacción y compromiso con la organización.

De acuerdo a las anteriores definiciones, es posible definir al factor humano como:  
Un recurso estratégico y fundamental para la empresa, debido a que por medio de la competencia entre sus colaboradores y su compromiso con la organización se busque mejorar tanto la diligencia y potencial profesional de los colaboradores, como su nivel de motivación e implicación con la empresa, para conseguir el logro de los objetivos organizativos y personales

### **2.4 La importancia del factor humano en la productividad**

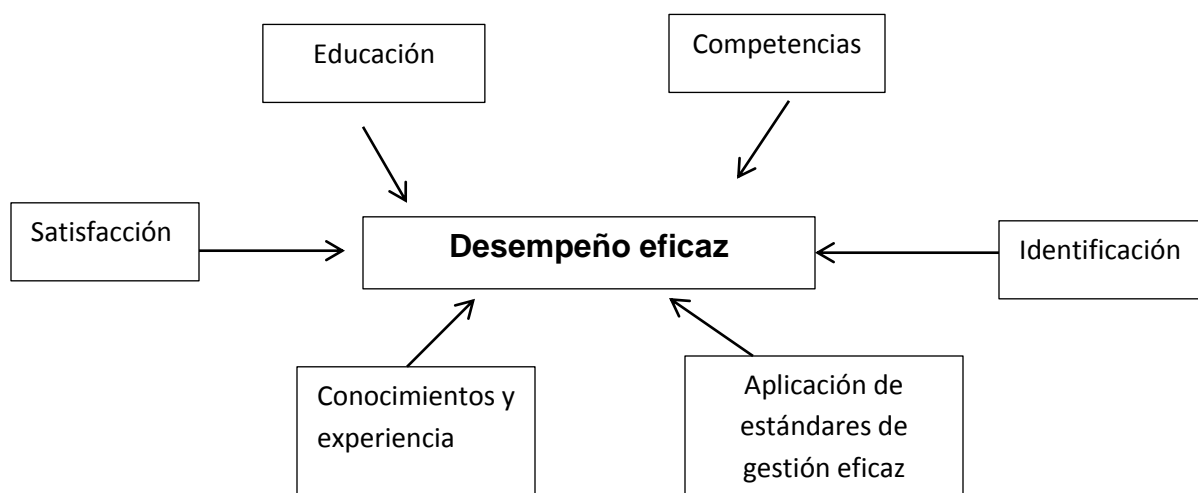
El recurso humano ayuda a la empresa principalmente a conseguir sus objetivos, ya que estas personas son un recurso verdaderamente estratégico, es decir, uno de los que en mayor medida constituye, al éxito de la estrategia que se plantea la organización (esto es, a la consecución eficaz y sostenida en el tiempo de los grandes objetivos a largo plazo que afectan al conjunto de la organización).

En cualquier caso, para el desarrollo de toda actividad empresarial es necesario combinar diferentes tipos de recursos para obtener unos resultados u outputs (productos o servicios), que permitan alcanzar los objetivos de la empresa y, a largo plazo, su supervivencia y crecimiento, los recursos que utiliza la empresa son muy diversos: recursos financieros, tecnológicos, de sistemas de información y humanos; siendo este último el esencial, debido a la importancia de las personas como recurso estratégico, el cual guarda una relación directa con la necesidad que tiene la empresa de cambiar la manera de hacer las cosas, innovar, buscar nuevas ideas y depender de la creatividad de los trabajadores.

Para ello es preciso que el recurso humano tome en cuenta ciertos factores clave para lograr la competitividad, entre ellos son: la capacidad de adaptación a las exigencias de los clientes, la flexibilidad en las formas de producción y organización interna para el buen funcionamiento de la empresa.

Es por esta razón que se debe de considerar el perfil de factores de desempeño eficaz para la gestión del recurso humano, ya que son aquellos elementos causales que han de coincidir en un determinado grado en el ocupante de un puesto de trabajo, para que este lo desempeñe o pueda llegar a desempeñarlo de manera satisfactoria.

El modelo considera seis factores de desempeño eficaz:



**1) Educación:** Factor que se refiere a la preparación académica que proporciona los conceptos teóricos básicos que permiten el ejercicio de una profesión u oficio.

**2) Conocimientos y experiencias:** Factor que se refiere a los conocimientos específicos imprescindibles para desempeñar un puesto y a la exposición del ocupante a lo largo del tiempo, a situaciones diversas que le permitan decidir acertadamente basándose en antecedentes. A diferencia del factor educación, que alude a un aprendizaje reglado relativo a los fundamentos conceptuales de cualquier profesión u oficio, los conocimientos se refieren a la formación específica teórica y práctica, independientemente del modo en que estas se haya adquirido, para el desempeño adecuado de un puesto de trabajo.

**3) Competencias:** Factor que se refiere a los comportamientos y aptitudes de la persona imprescindibles para el desempeño eficaz de un puesto de trabajo.

**4) Aplicación de estándares de gestión eficaz:** Los estándares de gestión eficaz pueden ser definidos como el conjunto de conocimientos, técnicas y habilidades imprescindibles para desempeñar eficazmente los puestos que deben conseguir resultados mediante la supervisión, coordinación o interacción con terceros.

**5) Satisfacción:** Factor que se refiere a la identificación de la persona con el puesto de trabajo que desempeña, que se manifiesta como sensación en el desempeño de las responsabilidades del puesto y como sensación de contribuir a crear valor para el entorno organizativo en el que el puesto se desarrolla.

**6) Identificación:** Factor que se refiere a entender, compartir e identificar como propios los valores, las necesidades y los objetivos de la organización”.<sup>48</sup>

El factor humano en la empresa es indispensable, debido a que es el recurso más importante que tiene, ya que sin éste no se pueden cumplir los objetivos planeados, además es importante mencionar que ahora en la actualidad la maquinaria tecnológica es de gran importancia y ha tenido mucho auge en las empresas porque facilitan el trabajo y la mano de obra del hombre. Pero aun con ello es necesario el

---

<sup>48</sup> Oltra Comorera Víctor Desarrollo del factor humano, Editorial: UOC, Barcelona 2005, pág.20

recurso humano, ya que éste es el que da mantenimiento a la maquinaria y son los que plantean las estrategias necesarias para llevar a cabo un trabajo eficaz. Para ello es importante que el factor humano sea motivado y dirigido adecuadamente por sus supervisores, para que tengan un mejor desempeño laboral y se sientan parte de la empresa, ya que si no se ejerce un liderazgo eficaz con éstos se puede llegar a generar un bajo rendimiento o insatisfacción en el trabajo.

## **2.5 Clasificación del Recurso Humano**

“El recurso humano tiene varias características que lo distinguen de los otros factores productivos y lo ubican por encima de los demás.

- Los recursos humanos no pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc.; son parte del patrimonio personal.
- Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por el contrario, solamente contará con él si perciben que esa actitud va a ser provechosa en alguna forma.
- Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.
- El total de recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento.
- Los recursos humanos en la actualidad son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades y conocimientos”.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> [http://www.monografias.com/trabajos44/factor-humano-empresa/factor-humano\\_empresa2](http://www.monografias.com/trabajos44/factor-humano-empresa/factor-humano_empresa2). (Consulta: 14/junio/2013)

# CAPÍTULO III

## EMPACADORA PROMOTORA MEXICANA GAITÁN

### S.A. de C.V.

Dentro de este capítulo se abordarán varios aspectos acerca de la comercialización del aguacate de la Empacadora PROMEGA, así como sus objetivos, misión y visión, antecedentes históricos y la estructura organizacional de la empresa, donde se describen los diferentes puestos de los supervisores.

#### **3.1 Características generales**

**Razón social:** Promotora Mexicana Gaitán.

**Domicilio:** Carretera Uruapan Carapan #5999 Colonia La Basilia.

**Teléfono:** 5280332, además de que cuenta con 26 extensiones.

**1 línea de Celular:** 4525252233

**Fax:** 5282069

**Correo:** [vbarron@promega.com](mailto:vbarron@promega.com)

La Empacadora PROMEGA es una institución privada, conformada por aportaciones de capital de particulares buscando un beneficio económico a partir de la satisfacción de necesidades a través de la comercialización de aguacate principalmente, donde se contrata personal por contrato cada 3 meses a los cuales se les paga un salario. Además de que está conformada por una sociedad anónima de capital variable, que de acuerdo a la clasificación por su constitución jurídica corresponde a las Sociedades de Capital, donde el elemento humano tiene poca relevancia, el tipo fundamental de esta clase de sociedad es la Sociedad Anónima, en la cuál la solvencia de los accionistas no influye en la Sociedad, ya que ellos tienen limitada su responsabilidad al monto del aporte, y el capital está dividido en acciones de fácil circulación y transmisibilidad.

Se dedica a la comercialización de bienes, ya que exportan aguacate y en ocasiones fresa, limones y uvas en el mercado nacional y en el mercado internacional. También se dedica a actividades de procesamiento del aguacate, las etapas por las que pasa,

desde que se corta, se lava, se selecciona por calibres y se empaca, a la fabricación de plásticos (Cajas) y exportación de productos alimenticios para su venta en este caso de Aguacate principalmente. La empacadora cuenta con servicio de transporte al cual se le denomina transmega y plastimega.

Exporta a nivel internacional, debido a que sus clientes compradores de aguacate son de Estados Unidos, Canadá y Japón. Y a nivel nacional sus centros de distribución son: México, Monterrey y Guadalajara.

El tipo de población a la cual dirige su acción es a toda la población abierta, ya que la empresa vende aguacate a cualquier cliente que quiera ser socio con PROMEGA. Por lo tanto no existe un mínimo de compra, ya que todo es sobre pedido o sobre ventas y solo vende por mayoreo, debido a que exporta 15 toneladas de aguacate al año.

### **3.2 Antecedentes**

“En la Ciudad de Zamora Michoacán en el año de 1975, se dio inicio con algunas de las actividades económicas, entre ellas la importación de uvas, la distribución de fresa y limón; Y tiempo después fue cuando el señor Ladislao Gaitán Valladolid fue el fundador de la Empacadora Promotora Mexicana Gaitán, el 6 de julio de 1997 en la Ciudad de Uruapan Michoacán, al igual que en Guadalajara Jalisco, ya que se abre otra sucursal en dicho lugar.

Cabe mencionar que tiempo antes del año de 1997, ya existía una sucursal de aguacate enfrente del actual hotel Holliday Inn en la cual se vendía aguacate solo a nivel nacional y cuando se creó PROMEGA tiempo después se fusionó a ésta el área nacional con la de exportación.

### **3.3 objetivos**

- \*Se pretende llevar a cabo la exportación de aguacate hasta Europa.
- \*La calidad en la entrega de aguacate.
- \*Llevar a cabo la embarcación lo más rápido posible para la satisfacción del cliente.

\*Crecer para el año 2013, con la finalidad de ser líderes exportadores de aguacate a nivel nacional e internacional.

### **3.3.1 Misión y visión**

**Misión:** Comercializar y exportar el mejor aguacate producido, empacado y transportado a precios accesibles y de excelente calidad, pensando siempre en el mejoramiento continuo en nuestros procesos y servicios para la entera satisfacción de nuestros clientes.

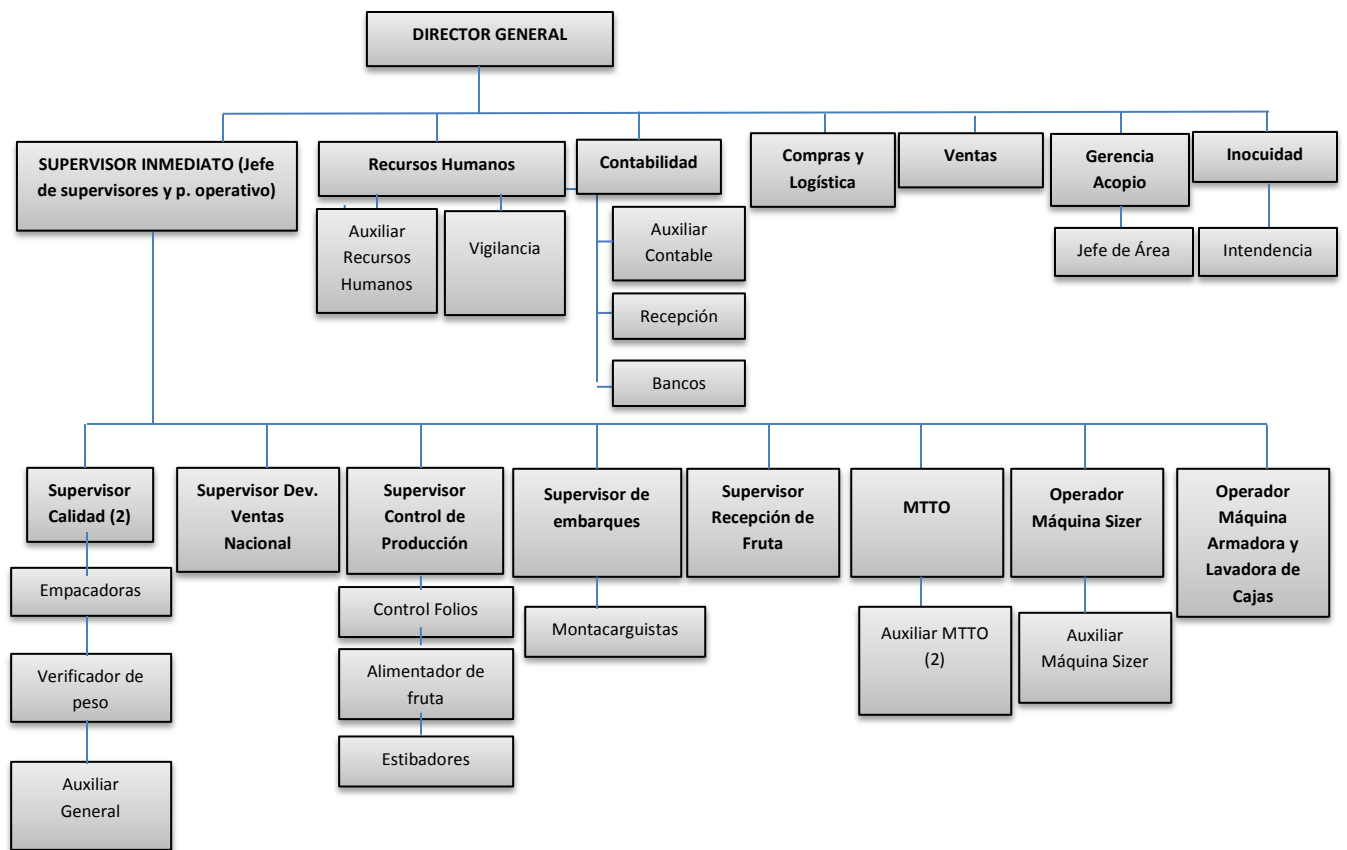
**Visión:** En el año 2013 ser líderes exportadores de aguacate a nivel nacional e internacional, consolidándonos como una empresa de clase mundial.

### **3.4 Estructura organizacional de la empresa**

A continuación se presentará el organigrama de la empacadora Promotora Mexicana Gaitán, el cual pertenece al área de exportación y está compuesto por los siete supervisores que conforman a esta área”.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Fuente: Jefa de Recursos Humanos de la Empacadora la Licenciada en contaduría María Vanesa Barrón Villagómez.



Fuente: Jefa de Recursos Humanos María Vanesa Barrón Villagómez (2008)



### **3.4.1 Descripción genérica de cada puesto**

“Actualmente la Empacadora está conformada por siete supervisores, los cuales se dividen en las siguientes áreas: Producción, calidad, ventas nacionales, control de producción, supervisión de embarque, recepción de fruta y mantenimiento; por lo que cada uno de ellos lleva a cabo las funciones correspondientes a su área:

#### **Supervisor Inmediato (Jefe de supervisores y p. operativo)**

- ◆ Vigila que lleven a cabo su trabajo el personal operativo.
- ◆ Observa que el trabajo de los demás supervisores sea eficiente.
- ◆ Otorga los permisos a los empleados, ya que todos están a su cargo.
- ◆ Lleva a cabo la planeación de los embarques que se exportan semanalmente.

Es preciso señalar que este supervisor es el superintendente (Jefe) de todos los demás supervisores que se mencionan mas adelante.

#### **Supervisores de Calidad (2)**

- ✓ Tiene a su cargo a las empacadoras del aguacate.
- ✓ Verifican que si estén haciendo bien su trabajo.
- ✓ Verifican el peso de las cajas de aguacate.
- ✓ Revisan el calibre del aguacate.
- ✓ Están al pendiente de los embarques.
- ✓ Dan de alta en el sistema las cajas que cada empacadora hace.

#### **Supervisor de Devolución y Ventas nacionales**

- ✓ Se encarga de vender la fruta que no le sirve a exportación a un precio más barato.

#### **Supervisor de Control de producción**

- ✓ Se encarga del control de los folios de las cajas de aguacate.
- ✓ Se encarga del alimentador de fruta

✓ Tiene a su cargo a los estibadores a los cuales los vigila en que seleccionen adecuadamente el calibre del aguacate para después serrar las cajas y acomodarlas.

### **Supervisor de embarques**

✓ Vigilar el trabajo de los montacarguistas.

### **Supervisor de Recepción de fruta**

✓ Se encarga de pesar los camiones que traen el aguacate, para después descargarlos y poner el aguacate en cuarentena.

Para ello también se describirán en seguida los puestos más importantes de la Empacadora:

### **Director general**

✓ Vigila que cada una de las áreas que conforman a la empresa funcione adecuadamente.

✓ Se encarga de otorgar los recursos técnicos, económicos y materiales a los departamentos de la empresa.

✓ Lleva a cabo la administración del recurso financiero de todos los embarques de aguacate que llegan al empaque.

### **Recursos Humanos**

✓ Se encarga de la inducción, capacitación y reclutamiento de personal administrativo y operativo para el empaque.

✓ Se encarga de realizar la nómina semanal de cada trabajador.

✓ Da de alta y de baja en el seguro a cada trabajador.

✓ Se encarga de realizar el rol de los vigilantes.

### **Contabilidad**

✓ Llevan a cabo la contabilidad de toda la empresa.

✓ Se encargan de recepción.

✓ Se encargan de bancos, para administrar el recurso financiero para cada departamento que conforman la empresa.

### **Copras y logística**

✓ Se encargan de surtir cada uno de los recursos técnicos y materiales que necesita cada departamento de la empresa.

### **Ventas**

✓ Se encargan de las ventas de aguacate a nivel nacional e internacional.

### **Gerencia acopio**

✓ Tiene la responsabilidad de reportar al jefe de planta cada uno de los acontecimientos por realizar u ocurridos dentro del empaque.

✓ Lleva a cabo la planeación y distribución de las tareas y responsabilidades con precisión

✓ Facilita los planes para la evaluación y determinación de la eficiencia del personal.

### **Inocuidad**

✓ Se encarga de la limpieza e higiene física del personal operativo.

✓ Se encarga de la limpieza e higiene del empaque.

✓ Se encarga de que intendencia realice bien su trabajo.

## **3.4.2 Perfil de puestos de los supervisores**

Es importante rescatar el perfil de cada uno de los supervisores de la Empacadora PROMEGA, pero para ello es preciso señalar que no existe un perfil establecido como tal, sin embargo se presentan algunas de las características de los supervisores que actualmente se encuentran laborando en la empresa.

### Supervisor Inmediato

- ✓ Sexo: Masculino
- ✓ Edad: 18-35 años
- ✓ Estado Civil: Casado

- ✓ Escolaridad: Ingeniería
- ✓ Experiencia: 3 años
- ✓ Subordinados a su cargo: 40 del personal operativo y 4 supervisores de área

#### Supervisor de Calidad

- ✓ Sexo: Indistinto
- ✓ Edad: 18-35
- ✓ Estado Civil: Indistinto
- ✓ Escolaridad: Preparatoria o ingeniería
- ✓ Experiencia: 1 año
- ✓ Subordinados a su cargo: 25 empacadoras

#### Supervisor de Control de Producción

- ✓ Sexo: Masculino
- ✓ Edad: 18-35
- ✓ Estado Civil: Indistinto
- ✓ Escolaridad: Preparatoria
- ✓ Experiencia: 1 año
- ✓ Subordinados a su cargo: 13, (9) Estibadores y (5) flejadores

#### Supervisor de Embarques

- ✓ Sexo: Masculino
- ✓ Edad: 25-35 años
- ✓ Estado Civil: Indistinto
- ✓ Escolaridad: Preparatoria
- ✓ Experiencia: 1 año
- ✓ Subordinados a su cargo: 2 montacarguistas<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Fuente: Jefa de Recursos Humanos de la Empacadora la Licenciada en contaduría María Vanesa Barrón Villagómez.

En este capítulo se pudieron conocer las características de la Empacadora Promotora Mexicana Gaitán, sus antecedentes, objetivos, misión y visión, la descripción genérica de cada puesto, así como su estructura organizativa, ya que toda empresa requiere establecer una organización, delimitar jerarquías y definir los puestos para su funcionamiento; Además porque es necesario conocer con que cuenta la Empacadora para poder tener un panorama mas amplio de las características que la conforman.

## **CAPÍTULO IV.**

### **TRABAJO SOCIAL EN EL ÁREA EMPRESARIAL**

Una de las áreas de intervención del trabajador social es la empresarial, ya que la búsqueda a través de su trabajo siempre será propiciar el bienestar de las personas, en este caso al trabajador y a todas las personas que forman parte de una empresa, ya que busca lograr un mejoramiento en el trabajo de todo el personal de la empresa y de los componentes que la conforman.

#### **4.1 Perfil de Trabajo Social**

“En el área empresarial la especificidad de Trabajo Social debe reconocer una condición dual, porque la relación entre sujetos portadores de satisfactores y los sujetos portadores de carencias y necesidades, se origina a partir del proceso productivo, en donde sus nexos y vinculación se dan en una condición de supeditación y control directo de los primeros sobre los segundos, enfrentando a los trabajadores con los trabajadores, a través de la oferta y la demanda laboral.

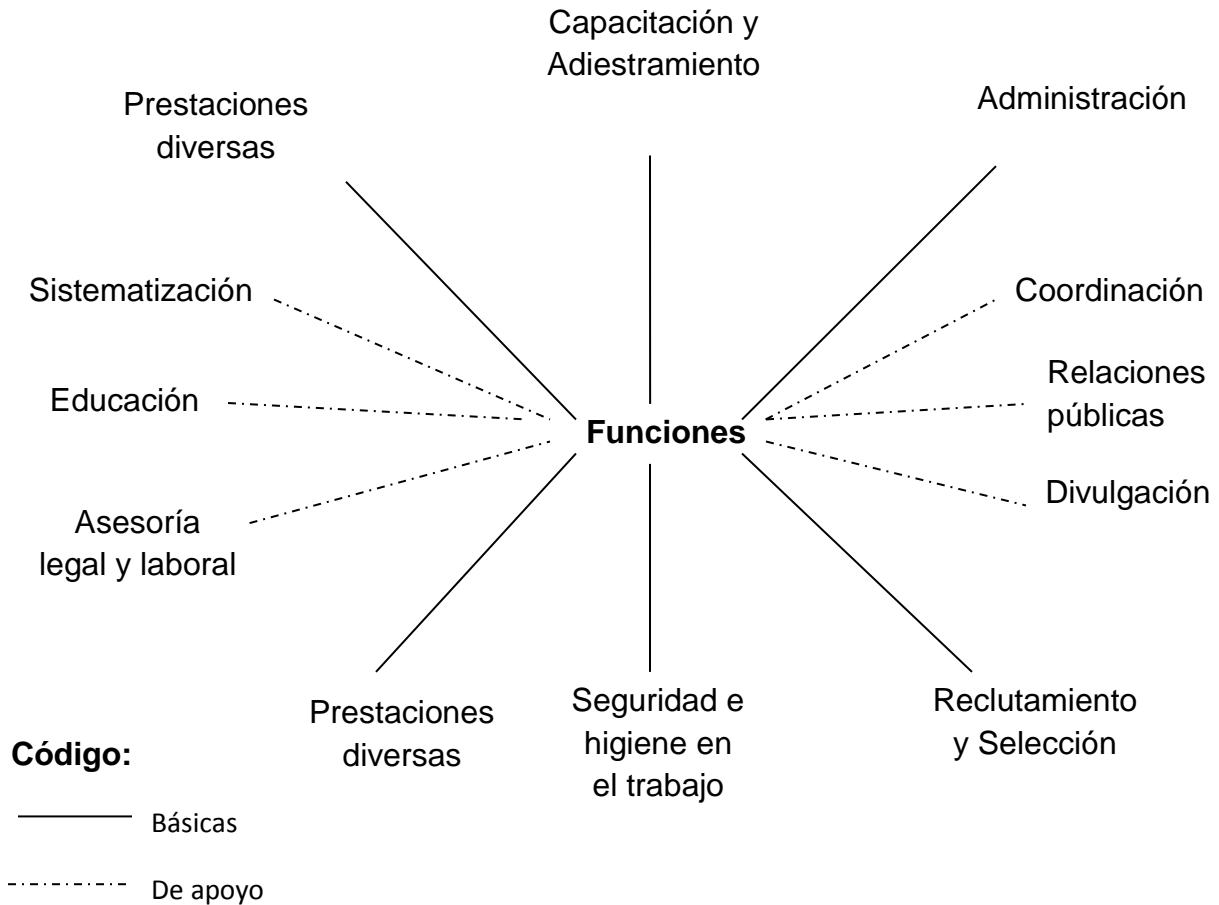
El Trabajador Social que se integre a esta área, deberá tener profundos conocimientos del sector en que actúa, tener un concepto claro del hombre, su dignidad, sus necesidades y aspiraciones en el orden individual y familiar, la organización empresarial, los aspectos de tipo legal, los reglamentos y disposiciones para el sector y la empresa o industria en particular.

Para lo cual en esta investigación se retoma el perfil ideal de Trabajo Social, que se muestra a continuación, debido a que en éste se contemplan las funciones necesarias a desempeñar en el área empresarial.”<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Revista de Trabajo Social n°44, ENTS UNAM, 1990 México, pág. 33

**\*Funciones del Perfil ideal\***



**Fuente:** Escuela Nacional de Trabajo Social, Departamento de enseñanza, proyecto perfiles profesionales. Área industrial.

### **4.1.1 Antecedentes de Trabajo Social en el área Empresarial**

“En la historia de México el trabajo social remonta sus orígenes a las acciones de algunas personas de buena voluntad, la iglesia y el Estado que daban respuesta a las necesidades más prioritarias de ciertos sectores de la población en el México colonial y posteriormente en el independiente la ayuda o caridad se daba a través de los grupos religiosos o mediante personas altruistas o humanitarias, pero fue hasta la época de la reforma que las instituciones iniciaron dando apoyo inmediato a las personas a través de personas con cierta preparación sobre todo en cuestiones de salud.

La carrera de Trabajo Social en México inicia de 1921 hasta 1993. Es importante mencionar que el desarrollo histórico del Trabajo Social ha sido complejo y contradictorio, ya que no podemos analizar y comprender al Trabajo Social sin tomar en cuenta los problemas sociales, económicos y políticos, más aun, las políticas de Asistencia Social planteadas por el mismo Estado. No podemos olvidar que parte de nuestro quehacer profesional es dar respuesta a las necesidades y problemas sociales”.<sup>53</sup>

“La denominación del área empresarial aún es motivo de confusión, indistintamente se le llama industrial, empresarial o laboral. Sin entrar en polémica, se harán algunos señalamientos al respecto. Existe un código internacional para la denominación y clasificación de las empresas como una acción de emprender o comenzar una sociedad mercantil o industrial para llevar a cabo negocios o proyectos de importancia, de tal modo que se habla de empresas industriales, de servicio, empresas comerciales etc.

El concepto empresarial o empresa tiene una connotación más amplia que industria en cuanto que éste último sólo se refiere a las operaciones materiales para la obtención o transformación de uno o varios productos naturales.

En algunos países industrializados como Holanda, Estados Unidos de América y la Gran Bretaña, los Trabajadores Sociales ocuparon un lugar importante en los primeros equipos multidisciplinarios que actuaban en la industria.

En los primeros años de este siglo, los primeros Trabajadores Sociales con la ayuda de fundaciones filantrópicas, realizaban investigaciones sociales sobre las condiciones de trabajo de los obreros y las causas de la pobreza de éstos últimos; fruto de este trabajo, la legislación de bienestar social mejoró notablemente y algunas reformas del derecho del trabajo se modificaron”.<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> Evangelista Eli, Historia del Trabajo Social en México Editorial: Plaza y Valdés, México 1996, pág. 15

<sup>54</sup> Revista de Trabajo Social n°44, ENTS UNAM, 1990 México, pág. 27 y 28



### **4.1.2 Definición de Trabajo Social en el área Empresarial**

“El Trabajador Social del área industrial es definido como el profesional que funge de enlace entre los diferentes sectores que intervienen en los procesos productivos, humanizando las interrelaciones y promoviendo el incremento en la productividad a través de impulsar diferentes sistemas de incentivos para los trabajadores, así como la elevación de los niveles de vida de este sector.

### **4.1.3 Funciones y actividades**

Los cambios se van implementando para la mejora del ambiente laboral, el servicio que presta, aumentando la productividad y el bienestar de los trabajadores. Se promueve a través de la implementación de diferentes funciones, que permiten generar cambios positivos para el logro de los objetivos de la empresa y de lo antes mencionado de acuerdo a la situación que se presente.

Las funciones dentro del perfil profesional de Trabajo Social son las siguientes:

- Investigación
- Administración
- Reclutamiento y selección
- Capacitación y adiestramiento
- Seguridad e higiene
- Relaciones públicas
- Educación
- Prestaciones diversas
- Coordinación
- Asesoría
- Divulgación
- Sistematización

## Investigación

Esta función permite al Trabajador Social un inicio objetivo, seguro y concreto, ya que su intervención será sobre problemas reales y de esta manera asegura que su intervención ayude a mejorar la situación existente.

En esta etapa es de suma importancia tomar en cuenta al personal, por ser un elemento importante y conciente dentro de la organización para generar los cambios necesarios.

Así la investigación permite:

- Diseñar, estructurar y realizar investigaciones sociales, relacionadas con problemas existentes en sector y que le permitan conocer la realidad social y empresarial.
- Diseñar estudios de necesidades y características de los trabajadores, para establecer sistemas de estímulos e incentivos.
- Realizar el seguimiento de la superación laboral de los distintos grupos de trabajadores, con miras escalafonarias y cambio de categoría.
- Investigar sobre la actualización en sistemas de seguridad y protección en esa rama industrial.
- Actualizar la información sobre aspectos de seguridad social y bienestar social de los trabajadores.
- Proponer alternativas de acción que conduzcan a la resolución de los problemas de orden social y relaciones humanas que presentan los trabajadores en su ámbito de trabajo.
- Investigar las necesidades de la comunidad donde residen los trabajadores (en caso de zonas habitacionales, de centros fabriles), con el objeto de tratar de satisfacer las necesidades básicas de equipamiento y de tipo social.
- Estudiar los problemas sociales que se generan en la empresa y promover su solución.
- Detectar necesidades de educación, capacitación y adiestramiento en los trabajadores.

- Conocer y diagnosticar las relaciones intergrupales e interpersonales de los grupos existentes.
- Detectar procesos sociales tales como comunicación, liderazgo, conflicto, cohesión grupal, competencia y colaboración, adaptación al cambio.
- Elaborar un inventario de recursos y servicios sociales de la zona en que se ubica la empresa.

## **Administración**

- Diseñar y participar en planes, programas y proyectos acordes con las necesidades sociales de la población y cuya base sea la promoción y el desarrollo.
- Participar en la presupuestación y en la administración de los servicios humanos y materiales del departamento o servicio de Trabajo Social.
- Buscar la optimización de la eficiencia de los recursos intra y extra institucionales del área de Trabajo Social.
- Controlar los procesos administrativos de los departamentos o servicios de Trabajo Social.
- Diseñar manuales de normas y procedimientos del servicio de Trabajo Social.
- Mantener una constante supervisión y asesoría en sus programas y proyectos.
- Mantener coordinación con lo demás departamentos o secciones del área de Recursos Humanos y relaciones industriales.
- Simplificar los trámites que obstaculizan las prestaciones y los servicios de los trabajadores en la empresa.

## **Reclutamiento y selección**

- Realizar entrevistas para el reclutamiento del personal.
- Participar en la selección, a través del estudio socioeconómico a los solicitantes.
- Orientar a los nuevos trabajadores sobre derechos y obligaciones.
- Participar en la inducción al puesto.
- Desarrollar programas coordinados para la introducción al puesto.

- Participar interdisciplinariamente en la formulación de los criterios de selección del personal y en la evaluación final de los candidatos.

## **Capacitación y adiestramiento**

- Diseñar y organizar en coordinación con las unidades operativas correspondientes programas de capacitación y adiestramiento industrial.
- Impartir en coordinación con las dependencias y organismos educativos correspondientes, cursos de actualización al personal profesional.
- Promover la participación de los trabajadores en los programas de capacitación y adiestramiento, para el mejor desempeño de su trabajo.
- Crear nuevos sistemas de estímulos e incentivos para los trabajadores.
- Mantener al corriente el escalafón de los trabajadores.
- Proponer cursos de actualización y superación para el personal profesional.
- Participar en la evaluación del personal para el otorgamiento de estímulos, así como para la sucesión y ascenso del personal.

## **Seguridad e higiene**

- Planear, organizar, desarrollar y evaluar acciones para el aprovechamiento de los instrumentos de seguridad industrial.
- Participar en campañas de prevención de riesgos y accidentes de trabajo.
- Apoyar en el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos por la empresa para evitar accidentes de trabajo.
- Formular propuestas para el mejoramiento de la higiene y la seguridad industrial.
- Participar en la comisión de seguridad e higiene en la inspección, conservación, verificación y buen funcionamiento de las instalaciones industriales.
- Participar interdisciplinariamente en la regulación y control de los programas de emergencia, en caso de desastre o siniestro en la empresa.

## **Relaciones públicas**

- Intervenir en las situaciones conflictivas de la empresa, que generan frustración y agresividad.
- Intervenir en la conformación de las características psicológicas del personal; los hábitos, aspiraciones, las prestaciones de las personas que integran la empresa.
- Promover en todas las actividades, entre jefes y los subalternos, el respeto e interés en su relación.
- Dirigir sus acciones hacia el desarrollo de un buen espíritu de trabajo de los empleados, para obtener mejores servicios y prestaciones.
- Sensibilizar y motivar a los trabajadores acerca de los proyectos de estrategias de cambio a implementar para el mejoramiento y desarrollo.

## **Educación**

- Organizar, desarrollar y evaluar cursos de alfabetización, educación primaria y secundaria para adultos.
- Orientar sobre el empleo adecuado del tiempo libre.
- Promover el desarrollo integral de los trabajadores.
- Planear, organizar, dirigir y controlar programas de educación para el trabajador y su familia
- Promover actitudes de respeto a la dignidad humana dentro de los centros de trabajo
- Promover y organizar actividades deportivas, culturales y recreativas para mejorar los niveles de vida de los trabajadores y sus relaciones con sus compañeros.
- Organizar a los trabajadores en acciones de educación para la salud.
- Intentar grupos dentro de la empresa, para el logro de una mejor ambientación laboral, así como de las relaciones obrero-patronales y sindicales, redituando en el beneficio colectivo.
- Estimular en los trabajadores la seguridad en sí mismos, aumentando la participación activa dentro de la empresa.
- Fomentar en el trabajador el interés en aumentar su cultura por medio de la orientación y el estímulo, para que, haciendo uso adecuado de sus propios recursos y los brindados por la empresa, pudiera así llevar una vida más digna.

- Realizar pláticas de planificación familiar al trabajador y su esposa.
- Promover la educación preescolar, primaria, secundaria y superior, para los hijos de los trabajadores.
- Realizar pláticas sobre el cuidado de los menores, primeros auxilios y sanidad ambiental; higiene personal y del hogar.
- Impartir pláticas a las personas de los trabajadores sobre la conservación de los alimentos, soya, germinados y huertos familiares.
- Crear grupos de señoras y jovencitas para dar los cursos sobre corte y confección, cocina, planificación, repostería, mecanografía, etc.
- Crear talleres para los hijos de los trabajadores sobre carpintería, electricidad, mecánica, talabartería, música, autoconstrucción, etc.

### **Prestaciones diversas**

- Mediar entre autoridades empresariales y el personal, así como el sindicato, en el otorgamiento de prestaciones y/o servicios.
- Tramitar los beneficios y servicios asistenciales para los trabajadores.
- Emplear todos los recursos y medios existentes en el ámbito industrial y en la colectividad, para responder a las necesidades humanas de todos los individuos que integran la empresa.
- Promover y coordinar programas de incapacidad por maternidad, ayuda para la lactancia y derechos a guarderías para las madres trabajadoras.
- Canalizar las demandas y necesidades de los trabajadores.
- Realizar averiguaciones para el otorgamiento de diferentes tipos de créditos para los trabajadores.
- Vigilar que el servicio de comedor se les otorgue a los trabajadores.
- Vigilar que se le proporcione ayuda al trabajador o a su familia, en caso de defunciones, emergencia o damnificación.
- Elaborar programas de becas para los hijos de los trabajadores.
- Participar en los programas de incapacidad, rehabilitación de trabajadores, asimismo de pensiones a jubilados.

- Estimular la participación activa de los trabajadores y sus familias fin de que adquieran una actitud responsable ante el otorgamiento de las prestaciones.
- Establecer programas para la creación de bibliotecas y apoyos didácticos para el trabajador y su familia.
- Generar proyectos para apoyo social y emocional para el trabajador en proceso de jubilación.

## **Coordinación**

- Coordinar con centros vacacionales, promociones en que el trabajador obtenga descuentos y le permitan divertirse y descansar con su familia.
- Mantener una amplia coordinación con tiendas donde se venden productos básicos y papelerías, a modo de obtener descuentos para los trabajadores.
- Coordinar grupos de trabajadores en programas de desarrollo comunitario para elevar su nivel de vida.
- Mantener coordinación con el sindicato, para mediar las relaciones obrero-patronales en caso de conflicto.
- Participar multidisciplinariamente en programas de bienestar social con las instituciones de seguridad social.
- Canalizar las ayudas en becas para los hijos de los trabajadores.
- Mantener relaciones con grupos de alcohólicos anónimos próximos a la empresa, para canalizar a trabajadores con esta enfermedad social.

## **Asesoría**

- Orientar y realizar acciones conjuntas en la búsqueda de soluciones de problemas humanos con repercusiones en el trabajo.
- Vigilar que las cuestiones reglamentarias y de derechos del trabajador sean cumplidas.
- Orientar al trabajador sobre los trámites correspondientes en caso de funerales, enfermedades crónicas y profesionales, incapacidad, despido y jubilación.
- Orientar legalmente, en aspecto de derecho civil y familiar; en caso de divorcios, problemas sobre vivienda y/o patria potestad de los hijos, etc.

- Orientar a madres trabajadoras en el cumplimiento de su trabajo y atención familiar.

## **Divulgación**

- Promover información sobre los programas y prestaciones a los trabajadores.
- Informar por medio de periódicos, murales o carteles, los derechos y obligaciones de los trabajadores.
- Informar sobre las políticas de las empresas por medio de volantes, personalmente y/o por medio del sindicato.
- Participar en la difusión de los cursos de capacitación y adiestramiento.
- Promover en toda la empresa los sistemas de seguridad e higiene industrial.
- Organizar eventos o actos sociales de reconocimiento a los trabajadores más destacados en su función.

## **Sistematización**

- Analizar el conjunto de los casos socioeconómicos para conformar indicadores del perfil de los distintos grupos de trabajadores.
- Teorizar sobre los logros de acciones de extensión comunitaria, cuando se labora en zonas fabriles.
- Integrar marcos de referencia de las características sociales en las que se desarrolla la organización industrial y la vida familiar del trabajador.
- Teorizar sobre los procesos desarrollados en los grupos de capacitación y adiestramiento, educación, etc.
- Generar modelos integrantes de acciones sociales, partiendo de las experiencias desarrolladas en equipo.
- Teorizar sobre las formas de intervención específicas del Trabajador Social.
- Diseñar alternativas y estrategias para la acción organizada.
- Promover políticas e iniciativas de prestaciones sociales y bienestar familiar, con base en las investigaciones y el trabajo profesional sistematizado.



## Enseñanza

- Coordinar actividades o proyectos especiales con instituciones educativas de Trabajo Social.
- Formular reglamento para prácticas escolares coordinadas con instituciones educativas en el Trabajo Social.
- Establecer un programa de introducción y participación indirecta de estudiantes de Trabajo Social.
- Efectuar sesiones de supervisión a estudiantes.
- Difundir las funciones y programas de los servicios de Trabajo Social, antes nuevos miembros del equipo o grupo de estudiantes.
- Realizar sesiones bibliográficas y sesiones especiales de actualización en el área”.

55

### 4.1.4 Conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes

#### “Conocimientos que requiere el Trabajador Social en el área empresarial

- ◆ Conceptualizar al Trabajador Social como una disciplina, identificar su objeto de intervención y reconocer las funciones y objetivos genéricos de la profesión, así como los de las diferentes áreas del campo profesional.
- ◆ Analizar la filosofía de Trabajo Social sobre la construcción histórico-social de la especificidad del Trabajador Social.
- ◆ Aplicar las estrategias teórico-metodológicas del Trabajador Social y los modelos de intervención social.
- ◆ Identificar la Política Social, como marco de intervención.

#### \*Conocimientos que requiere de la Política Social para:

- ◆ Conceptualizar y analizar el Estado, las clases sociales, en su relación con la Política Social.
- ◆ Orientar sobre la Política Social y la Legislación Social: Derecho Laboral, Derecho Sindical, Derecho Civil, Derecho Familiar.

---

<sup>55</sup> Revista de Trabajo Social n°44, ENTS UNAM, 1990 México, pág. 35

\*Conocimientos que requiere en Economía para:

- ◆ Analizar las relaciones sociales de producción.
- ◆ Estudiar la estructura social económica del país y sus particularidades regionales.
- ◆ Analizar prospectivamente el desarrollo del capitalismo en México.
- ◆ Analizar las formas de producción y reproducción de las condiciones sociales vigentes.
- ◆ Conceptualizar las necesidades y carencias, y los conflictos sociales que convergen en el proceso de satisfacción de las mismas.

\*Conocimientos que requiere de sociología para:

- ◆ Analizar la estratificación y las clases sociales.
- ◆ Aplicar la metodología de investigación en Ciencias Sociales.
- ◆ Comprender la dinámica y la organización social.

\*Conocimientos que requiere de psicología para:

- ◆ Comprender las motivaciones, emociones y mecanismos de respuesta como individuo, como grupo y como comunidad.
- ◆ Comprender las situaciones problemas en el individuo, en el contexto familiar, grupal y laboral.
- ◆ Aplicar técnicas para la intervención en problemáticas individuales, familiares y grupales: Dinámicas de Grupo Operativo, Entrevistas, Terapia Familiar.
- ◆ Desarrollar procesos de comunicación social y de relaciones humanas.

\*Conocimientos de administración para:

- ◆ Elaborar planes, programas y proyectos.
- ◆ Organizar, dirigir y controlar los diferentes niveles de la programación empresarial.
- ◆ Aplicar procedimientos para elaborar presupuestos.

\*Conocimientos de matemáticas y estadística para:

◆ Aplicar técnicas de análisis e interpretaciones matemáticas y estadísticas en la cuantificación de resultados de investigaciones.

\*Capacidades y habilidades

✓ A Niveles Directivos (en la toma de decisiones), para:

- Ejercer la autoridad.
- Establecer políticas que normen el trabajo.
- Diseñar planes y programas.
- Delegar funciones.
- Controlar los procesos de trabajo.
- Evaluar procesos.

✓ A Niveles Intermedios (en la planeación, administración y supervisión de los procesos) para:

- Identificar situaciones y problemas sociales.
- Analizar los problemas sociales, teniendo como contexto la realidad social.
- Diseñar y llevar a cabo procesos de investigación social.
- Establecer diagnósticos sociales.
- Analizar prospectivamente el comportamiento que se espera de los problemas y condiciones laborales.
- Seleccionar procesos que incidan en la solución de la problemática social.
- Identificar los recursos humanos, materiales de la empresa, para dar solución a los problemas.
- Elaborar proyectos y programas.
- Administrar y organizar procesos.
- Coordinar acciones.
- Supervisar o asesorar los procesos.
- Trabajar en equipo.
- Optimizar los recursos.
- Participar multi e interdisciplinariamente.
- Establecer comunicación oral y escrita.

- Relacionar la teoría con la práctica.
- Detectar y capacitar líderes.
- Formar grupos.
- Participación en procesos educativos.
- Atender problemáticas individuales.

\*Capacidades y habilidades para teorizar a través de:

- ◆ Sistematizar los procesos sociales.
  - ◆ Generar conocimientos propios a partir de la reflexión del trabajo en terreno.
  - ◆ Desarrollar la especificidad del Trabajo Social.
  - ◆ Retroalimentar la teoría a partir de la práctica.
  - ◆ Desarrollar las teorías del Trabajo Social.
- ✓ A niveles operativos (en la aplicación de los procesos técnicos), para:
- Observar
  - Entrevistar
  - Aplicar cuestionarios
  - Conducir casos
  - Aplicar dinámicas de grupo
  - Aplicar técnicas de educación y de promoción social.
  - Aplicar técnicas de educación social y la utilización de apoyo didáctico.
  - Organizar cooperativas de diferente tipo.
  - Participar en campañas
  - Orientar a la población sobre los recursos existentes
  - Aplicar técnicas de registros de información (diario de campo, diario fichado, crónica grupal, guías de observación, etc.)
  - Elaborar informes
  - Elaborar programas
  - Elaborar presupuestos
  - Aplicar técnicas de la información

\*Actitudes para:

- ◆ Mantener el apego a las políticas empresariales.
- ◆ Ser responsable de la información de la empresa.
- ◆ No sobrepasar el dominio de las atribuciones.
- ◆ Ser solidario con los colegas de la profesión y con el equipo de trabajo.
- ◆ Respetar la delimitación de los campos profesionales.
- ◆ Compartir su experiencia y conocimiento con otros profesionales.
- ◆ Mantener el secreto profesional.
- ◆ Tener conciencia del valor de la relación personal y profesional.
- ◆ Tener sentido de la responsabilidad.
- ◆ Ser veraz y discreto.
- ◆ Tener conocimiento y control de sí mismo.
- ◆ Tener iniciativa y creatividad.
- ◆ Mantener interés en la superación personal y profesional.
- ◆ Ser crítico, objetivo y justo.
- ◆ Respetar la dignidad humana.
- ◆ Tener compromiso con la población.
- ◆ Actuar sin paternalismo y sin fomentar la dependencia.
- ◆ Adecuar su comunicación al nivel de las personas.
- ◆ Respetar la decisión de las personas en la solución de los problemas”.<sup>56</sup>

## **4.2 Metodología**

### **4.2.1 Niveles de intervención**

La intervención del Trabajador Social se lleva a cabo a partir de la aplicación de tres distintos métodos: Caso, grupo y comunidad, actualmente a estos métodos se les designa también como niveles de intervención.

En términos generales éstos niveles de intervención consisten en lo siguiente:

Para poder definir lo que es el Trabajo Social de casos se retomarán la definición de la pionera del Trabajo Social de casos Mary Richmond.

---

<sup>56</sup> Revista de Trabajo Social n°44, ENTS UNAM, 1990 México, pág. 57-61

- **“Mary Richmond define a Trabajo Social de casos como:** El conjunto de métodos que desarrollan la personalidad, readjustando conscientemente e individualmente al hombre a su medio social.

**Su objetivo:** Es eliminar tensiones materiales y emocionales, así como ayudar al usuario a lograr el ajuste práctico de acuerdo a su medio social, así como una satisfacción mutua en sus relaciones interpersonales.

Surge en la década del siglo XX en EE.UU. con la publicación del texto Trabajo social, de Mary Richmond, con un enfoque de absoluta psicologista, lo cual significa el individuo que presenta algunas probabilidades individuales, cuyas causas se atribuyen a factores individuales de modo que la persona es sujeto y objeto de la intervención profesional siendo el objeto final de la intervención, readaptar a la persona a la sociedad.

Pretende desarrollar las personalidades de los individuos dándoles las posibilidades reales para alcanzar su desarrollo, el método está basado en la persona, aunque la metodología también incluye a la familia, por la importancia trascendental en la formación de sus integrantes.

**La metodología que utiliza esta autora es:** investigación, diagnóstico, pronóstico y tratamiento.

Para poder definir lo que es el Trabajo Social de casos se retomará la definición de la pionera Helen Harris en la educación del Trabajo Social.

- **Helen Harris define a Trabajo Social individualizado como:** El proceso empleado por algunas instituciones consagradas a fomentar el bien público para ayudar al individuo a afrontar con mayor eficacia sus problemas. En la década de los 60'S surge este modelo enfoque sistémico.

**La metodología que utiliza esta autora es:** Investigación, diagnóstico (dinámico, clínico, etiológico) y tratamiento.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> Sánchez Rosado Manuel, Manual de Trabajo Social, Editorial: Plaza y Valdés, México 1996, Pág. 161-167

- **“La autora Mary Castellanos define a Trabajo Social individualizado como:** Una profesión que gradualmente se amplía y profundiza, que posee un acervo propio de conocimientos específicos y transmisibles, campos de acción bien definidos, disciplinas y métodos propios.

**La metodología que utiliza esta autora es:** Investigación, diagnóstico, pronóstico y valoración (plan, tratamiento, terapia social o individualizada)”.<sup>58</sup>

- **“El autor Gordon Hamilton define a Trabajo Social como:** Procedimientos que desarrollan la personalidad mediante ajustes efectuados conscientemente, individuo por individuo, entre el hombre y el medio social en el que vive.

**La metodología que utiliza este autor es:** Investigación, diagnóstico y evaluación, tratamiento y recursos (económico, familia, institución)”.<sup>59</sup>

- **“El autor Ricardo Hill retoma al modelo de socialización para el Trabajo Social de casos, y dentro de este se encuentran varios modelos entre ellos:**

\*Modelo clínico- normativo: Tiene un enfoque de rehabilitación terapéutica, se abordan patologías, se da entre los 50’S y 60’S. La metodología que utiliza este autor en este modelo es: Investigación, diagnóstico interdisciplinario o integral (aspectos clínicos, sociales y psicológicos), tratamiento y evaluación.

\*Modelo socio-conductista: Se basa en el conductismo, atiende niños con Síndrome Down, enfermedades crónicas, se utiliza en 1929. Su metodología es: Investigación, diagnóstico, procedimientos y técnicas.

\*Modelo de crisis: Tiene un enfoque psicoanalítico, atiende problemas de forma inmediata, desarrollado en la década de los 60’S. Su metodología es: Investigación, diagnóstico, tratamiento y evaluación.

\*Modelo de comunicación- interacción: Su enfoque es de comunicación- interacción, atiende a las familias, modificando las distorsiones de la comunicación, se utiliza a

---

<sup>58</sup> Escuela Nacional de Trabajo Social, Antología de especialidad de Trabajo Social, Editorial: UNAM, México 1999, pág. 103

<sup>59</sup> Gordon Hamilton, Teoría y práctica TSC, Editorial: Prensa médica mexicana, México 1982, pág. 231

mediados de los 50´S. Su metodología es: Investigación, diagnóstico y tratamiento, y evaluación”.<sup>60</sup>

Cabe mencionar que para el modelo de socialización que atiende al individuo y a la familia que se encuentran desfavorecidos, para que accedan a los recursos y servicios materiales que necesiten, así como para que logren una estabilidad en los ámbitos familiares; la metodología que se debe de seguir es: Investigación, diagnóstico, tratamiento, y evaluación.

“Para esto es importante mencionar que el Trabajador Social puede llevar a cabo un estudio social de caso en el área empresarial, el cual consiste en es el análisis individual de la conducta humana cuyo fin es interpretar, descubrir y encausar las potencialidades positivas del trabajador y eliminar conductas negativas como medio para lograr una mayor integración en la empresa, proporcionando el aumento de la productividad.

Para la elaboración del estudio social de caso se llevan a cabo los siguientes pasos:

- Identificación y atención de problemas que afecten el desempeño del trabajador y por consecuencia el nivel de producción en la empresa.
- Para conocer los factores sociales que afectan el trabajo de un individuo se estudia primero: los problemas y necesidades en la familia y después en su medio laboral para reconocer la influencia de estos.
- Se pretende a través del empleo de técnicas identificar la problemática existente en torno al trabajador apoyándonos en la participación del individuo y los recursos institucionales que ofrece la sociedad.”<sup>61</sup>

Para conocer más a fondo de lo que tratan los siguientes niveles de intervención de Trabajo Social se retomará a Mendoza (1996), la cual habla acerca de la metodología y Trabajo Social.

---

<sup>60</sup> Sánchez Rosado Manuel, Manual de Trabajo Social, Editorial: Plaza y Valdés, México 1996, Pág. 169

<sup>61</sup> Herrera Loyo Angélica, Trabajo Social Empresarial, Editorial: UNAM- ENTS, México 1995, pág. 14



## **Grupo:**

El Trabajo Social de Grupos nace como resultado de las necesidades de contribuir a la atención de los lisiados e incapacitados, se inscribe en una posición psicoanalista al asumir a los grupos desde el punto de vista terapéutico: aunque ahora en el plano de la atención, y no solo de la investigación como se venía haciendo.

Las referencias teóricas y técnicas en esos momentos, fueron retomadas desde la psicología estructural y estas se conservan de manera tradicional en la historia de nuestra profesión, en una perspectiva de control de la dinámica grupal, más que de la dinamización social de sus procesos.

El Trabajador Social de grupo permite a varios tipos de grupos funcionar de tal modo que tanto la acción recíproca del grupo, como la actividad programada de este, contribuyan al desarrollo del individuo y al logro de metas sociables deseables.

Existen diferentes métodos para trabajar con grupos, los cuales Friendlander, clasifica en 5 categorías:

\*El método dictatorial o autoritario: este tipo de método el líder o jefe ordena y los miembros del grupo obedecen.

\*El método de personificación: Los miembros del grupo imitan al Trabajador Social, así que no descubren sus capacidades y recursos.

\*El método perceptivo: El Trabajador Social da instrucciones que los miembros del grupo cumplen aprendiendo éstos algunas habilidades, pero no descubren sus propias habilidades.

\*El método manipulador: El Trabajador Social aparentemente logra llegar con el grupo a una etapa de planificación y toma de decisiones, pero la realidad es otra, es decir, el grupo se limita a aceptar una programación elaborada previamente por el trabajador social y se le hace creer a este grupo que el mismo tomó la decisión de llevar a cabo tal proyecto o actividad.

\*El método de capacitación: En este tipo de método el Trabajador Social proporciona que los miembros participen con responsabilidad absoluta en la vida del grupo y sobre todo en sus proyectos, además potencializan las capacidades de los integrantes y promueve que estos formulen y lleven a cabo sus propias ideas, desarrollen sus destrezas y habilidades, y tomen sus propias decisiones en cuanto a los objetivos y 7 acciones del grupo.

El reconocimiento de este método comienza a partir del siglo XIX y su importancia radica en que el hombre no es un ser aislado, sino es un ser activo, y reactivo de los grupos sociales y que a través de su experiencia concreta se alcanzaran los objetivos de su crecimiento individual a través del logro de objetivos grupales. Es utilizado como técnicas grupales para su intervención, así como elementos de la dinámica de grupos.

### **Comunidad:**

Este método denominada como organización y desarrollo de la comunidad, aparece como tal hasta la década de los 60'S, hay muchos indicios, de que desde los antecedentes del Trabajo Social, ya se veía la ayuda como una forma de intervención comunitaria. Este es el caso de nuestro país, desde los esfuerzos que se realizaron en la época de la denominación española, con la posición religiosa adoptada por Vasco de Quiroga, en el que llega a México en 1530 iniciando medidas asistenciales de beneficencias, y más tarde desarrollando la organización y promoción de cooperativas entre la población, a la que se le capacitaba en artes y oficios. Su objetivo es la promoción del mejoramiento comunitario en su aspecto económico, social y material.

Como se pudo analizar en este capítulo anterior, que nos mostró el perfil, las funciones, actividades, habilidades, capacidades y actitudes que un trabajador social debe de llevar a cabo, en este caso en el área de empresa; para ello es muy importante que los miembros que forman parte de cualquier empresa conozcan todo ello, ya que es una manera de darles a conocer el trabajo que podemos realizar y no nos confundan con otros profesionistas o incluso hagamos actividades que no van

acordes a nuestro perfil. Además de que se puede ver la manera en que el trabajador social puede intervenir en cualquier situación o problema individual, grupal o comunitario que se presente en la empresa, siguiendo una metodología.

## **CAPÍTULO V.**

### **INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Es necesario hacer una investigación de campo, la cual permite obtener resultados precisos que ayudaran a lograr los objetivos planteados en la misma, la cual proporcionará información real y sustentará el contenido de toda la investigación. Por lo cual se desarrollan los siguientes puntos:

#### **5.1 Definición del universo**

La institución donde se realizó la investigación es una empresa pequeña, ya que para poder entrar en esta clasificación debe de tener de 31 a 100 trabajadores y esta empresa cuenta con 100; donde 55 de éstos pertenecen al área administrativa y los 45 restantes al personal operativo, incluyendo a los supervisores de cada área, de los cuales 25 de ellos corresponden a las empacadoras, 13 a los estibadores y flejadores y 2 a los montacarguistas y los últimos 5 corresponde a los supervisores del empaque entre ellos: el supervisor inmediato el cual tiene a su cargo a todo el personal operativo y a los 4 supervisores restantes, entre éstos: al supervisor de control de producción el cual tiene a su cargo a los 13 estibadores y flejadores, al supervisor de embarques encargado de los 2 montacarguistas y los 2 supervisores de calidad, encargados de las 25 empacadoras; cabe mencionar que uno de los supervisores de calidad únicamente se encarga de funciones administrativas y no tiene contacto directo con el personal operativo.

Por lo tanto únicamente se retomó de los 40 trabajadores que conforman al personal operativo del área de exportación a 17 de ellos, ya que 10 se negaron a contestar y los otros 13 estaban de vacaciones, debido a que en el momento en el que se llevó a cabo la aplicación del cuestionario era temporada baja de trabajo y es cuando el empaque aprovecha para dar vacaciones al personal; Por lo tanto fue necesario que el instrumento se aplicara a todos, ya que si se sacaba una muestra se limitaría bastante la información recopilada.

## **5.2 Elaboración del instrumento**

Para efectos de esta investigación fue necesaria la elaboración de dos cuestionarios (ver anexo 1 y 2) a partir de la operacionalización de la hipótesis (ver anexo 3), el primero de ellos fue dirigido a los 4 supervisores entre ellos: al supervisor de control de producción, al supervisor de embarques y a los 2 supervisores de calidad, debido a que fue necesario conocer la percepción de los supervisores hacia su supervisor inmediato, porque todo el personal operativo evaluaban solo a su supervisor inmediato en un primer momento y no a sus supervisores de área, por lo cual fue necesario aplicar este instrumento para conocer que opinaban también los supervisores de cada área de su supervisor inmediato.

El instrumento está estructurado por 69 preguntas, de las cuales fueron 17 cerradas, 3 abiertas y 49 de opción múltiple, divididas en cinco aspectos los cuales contemplan indicadores como: Datos generales, características de la supervisión, tipos de liderazgo en la supervisión, opinión del personal operativo sobre el liderazgo de su supervisor y generalidades.

Mientras que el segundo cuestionario fue dirigido al personal operativo, el cual está estructurado por 39 preguntas, 5 cerradas y 34 de opción múltiple. Divididas en cuatro aspectos, los cuales contemplan indicadores como: Datos generales, características de la supervisión, tipos de liderazgo en la supervisión y opinión del personal operativo sobre el liderazgo de su supervisor. Ambos con el objetivo de que el personal expresara la opinión que tienen sobre su supervisor inmediato.

## **5.3 Recolección de datos**

Para la recolección de datos del personal operativo y de los supervisores de área de la empacadora PROMEGA se consideró un tiempo de dos semanas, el cuestionario se aplicó a un total de 17 personas del personal operativo y a 4 supervisores, a los trabajadores y supervisores que se iban a encuestar se les pedía su autorización para que contestaran el cuestionario, para lo cual se les entregaba en sus tiempos libres, ya que su trabajo no los dejaba y ellos escribían con su puño y letra las

respuestas y finalmente se les agradecía por haber proporcionado información fundamental para esta investigación.

#### **5.4 Presentación de resultados**

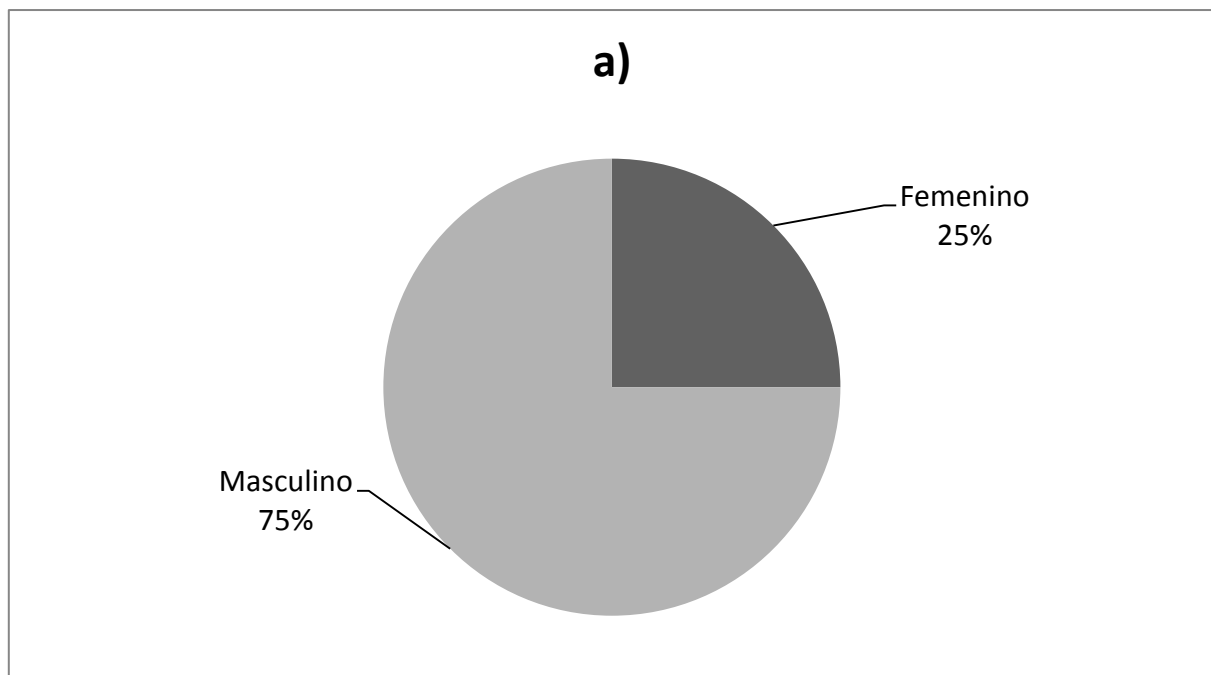
A continuación se presentan los resultados obtenidos durante la encuesta aplicada al personal operativo y a los supervisores de área de la Empacadora Promotora Mexicana Gaitán.

**Gráficas sobre la opinión  
que tienen los  
supervisores de área de la  
empacadora PROMEGA,  
sobre su supervisor  
inmediato**

## Datos generales

### Sexo

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Femenino	1	25%
Masculino	3	75%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



Fuente: Encuesta directa 2012

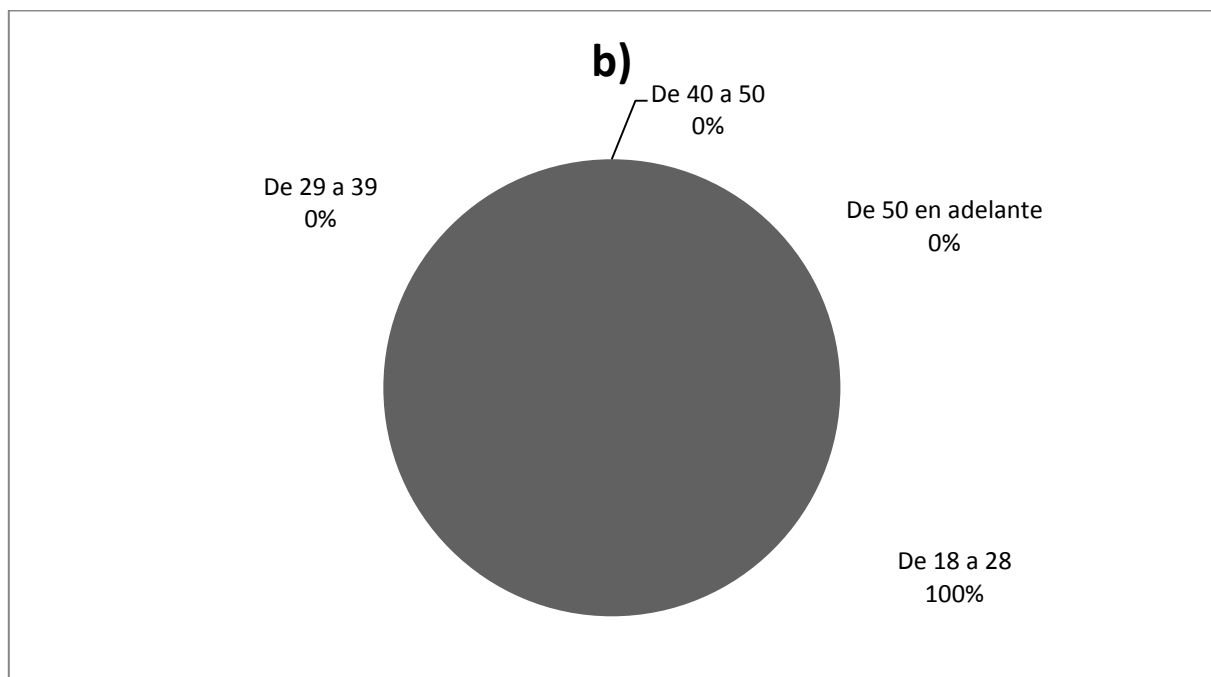
## INTERPRETACIÓN

Como se puede observar en la gráfica ambos sexos, masculino y femenino existen en la Empacadora PROMEGA, aunque cabe señalar que predomina el sexo masculino debido a la naturaleza del trabajo y a que así lo predomina el perfil de los puestos, ya que los hombres son los que tienen la mayoría de los puestos en el empaque, porque las actividades que realizan se basan a la supervisión de la producción del aguacate, también se encargan de los embarques y del control de la producción y la calidad del aguacate. En lo que respecta a la única mujer que es supervisora, ésta se encarga del control de calidad del aguacate.



## Edad

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
De 18 a 28	4	100%
De 29 a 39	0	0%
De 40 a 50	0	0%
De 50 en adelante	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



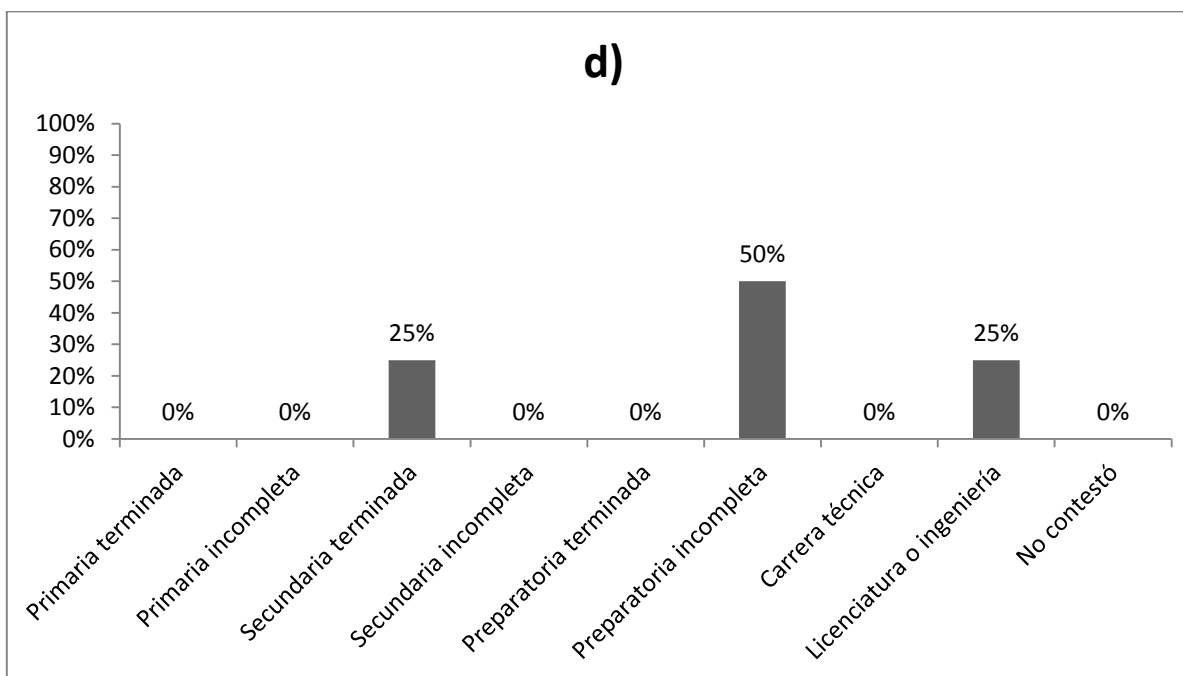
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

Esta gráfica representa que la edad predominante de los supervisores de control de producción, de embarques y de calidad es de 18 a 28 años de edad, debido a que la empaedora da preferencia a este rango de edad para contratar al personal, ya que consideran que es una población económicamente activa joven. Por lo tanto en la empaedora PROMEGA, cada puesto va acorde a la edad de la persona y a su antigüedad, ya que para el rango de edad de 18 a 28 corresponde a los dos supervisores de calidad, el supervisor de control de producción y el supervisor de embarques, además de que así se encuentra establecido en el perfil de éstos puestos.

## Escolaridad

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Primaria terminada	0	0%
Primaria incompleta	0	0%
Secundaria terminada	1	25%
Secundaria incompleta	0	0%
Preparatoria terminada	0	0%
Preparatoria incompleta	2	50%
Carrera técnica	0	0%
Licenciatura o ingeniería	1	25%
No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



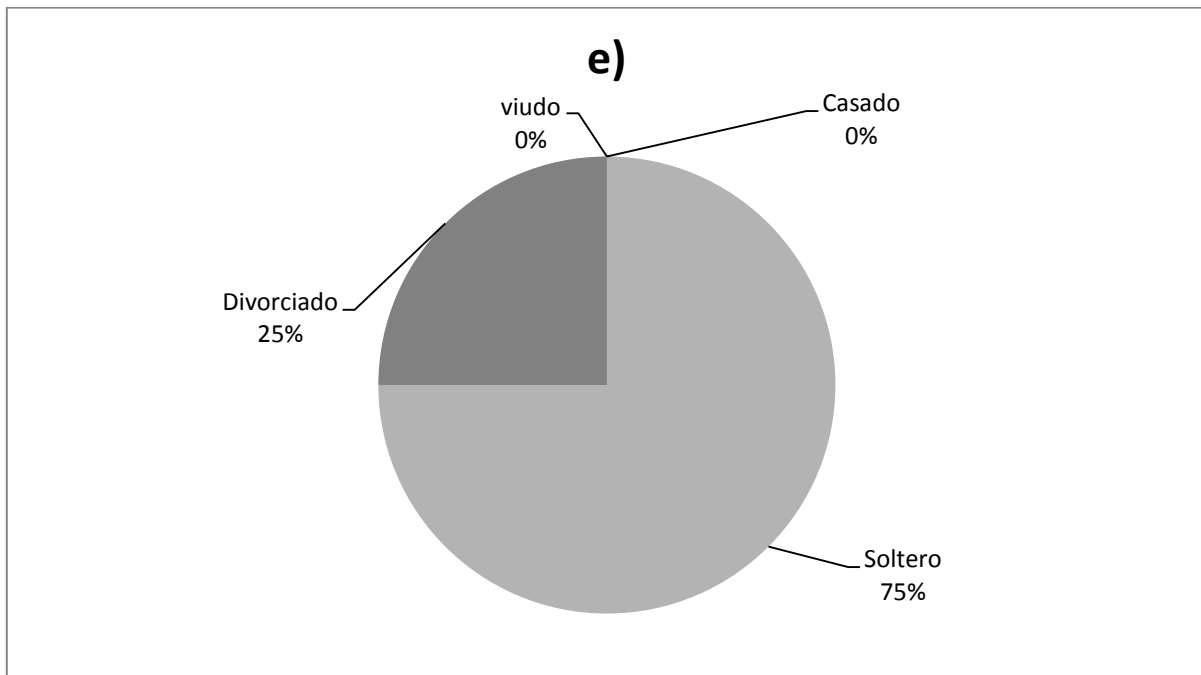
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

La escolaridad predominante de los supervisores es la secundaria o la preparatoria incompleta, la cual tiene relación con los requisitos que se piden para el tipo de puesto que desempeñan los trabajadores del área de exportación; debido a que a los supervisores se les exige que por lo menos tengan la preparatoria terminada o ingeniería, pero es importante resaltar que los cuatro supervisores que hay no cumplen con este requisito, ya que uno solo tiene la secundaria y dos la preparatoria incompleta, pero a base de su experiencia y antigüedad los han ascendido de puesto. Mientras que solo uno cumple con el requisito, la cual corresponde a la supervisora encargada de calidad.

## Estado civil

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Casado	0	0%
Soltero	3	75%
Divorciado	1	25%
viudo	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



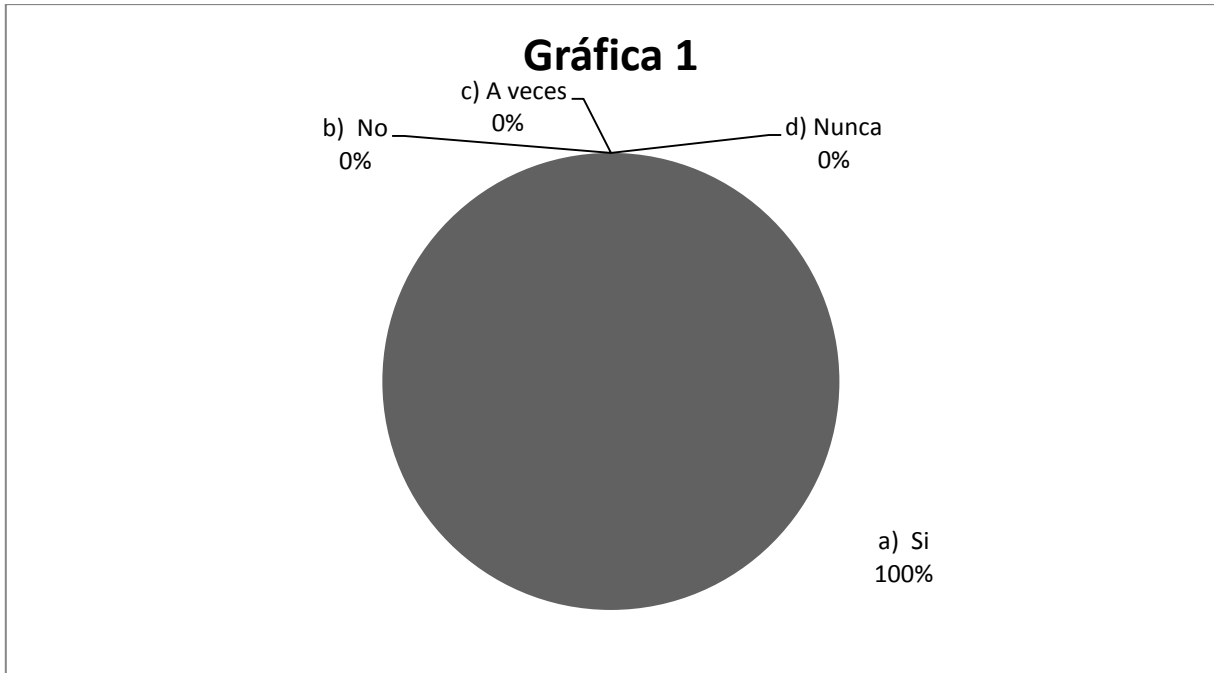
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

La presente gráfica muestra que la mayoría de los supervisores encuestados, son solteros, esto debido a que en el momento en que se lleva a cabo la contratación de personal, se da preferencia a las personas económicamente joven y soltera, porque la empresa así lo prefiere ya que se ha visto que son más responsables y rinden mejor en su trabajo.

1. ¿Tu supervisor inmediato tiene la habilidad de resolver algún problema de trabajo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
b) Si	4	100%
c) No	0	0%
c) A veces	0	0%
d) Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



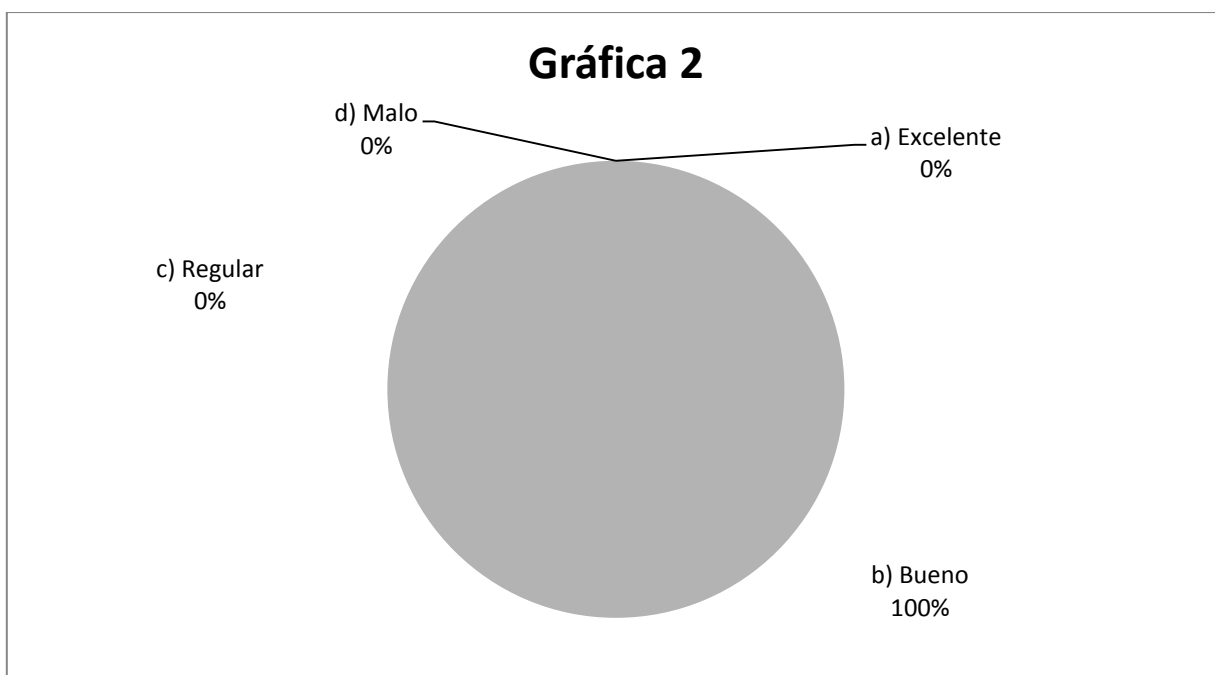
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

Es esta gráfica podemos observar que la apreciación de los supervisores sobre la habilidad que tiene su supervisor inmediato respecto a resolver un problema, la cual es buena, ya que algunas de las veces si resuelve los problemas que se presentan en su trabajo, pero solo aquellos que afecten a su producción, no los problemas personales de cada trabajador. Por lo cual refleja que ejerce un tipo de liderazgo participativo, ya que una de sus características es que busca soluciones en común.

2. ¿Cómo calificarías el conocimiento que tiene tu supervisor inmediato sobre el manejo de máquinas?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Excelente	0	0%
b) Bueno	4	100%
c) Regular	0	0%
d) Malo	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



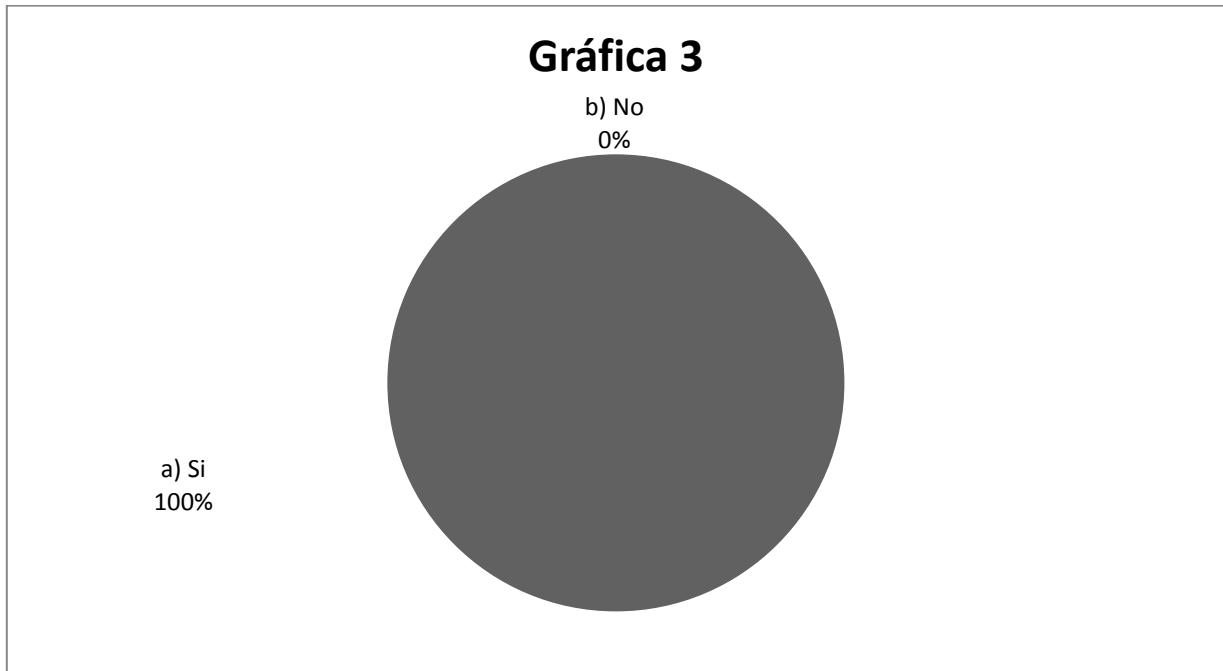
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

Como se puede observar en la gráfica todos los supervisores consideraron que el conocimiento de su supervisor inmediato sobre el manejo de las máquinas que se utilizan en el proceso del aguacate es bueno, debido a que les dice cómo utilizar una máquina. Razón por la que se refleja que ejerce un tipo de liderazgo carismático debido a que una de sus características es que comparte sus dones y otorgan valor agregado a la gente compartiendo la sabiduría, el carácter.

3. ¿Consideras que tu supervisor inmediato tiene al número apropiado de personal que se requiere en cada área?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Si	4	100%
b) No	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



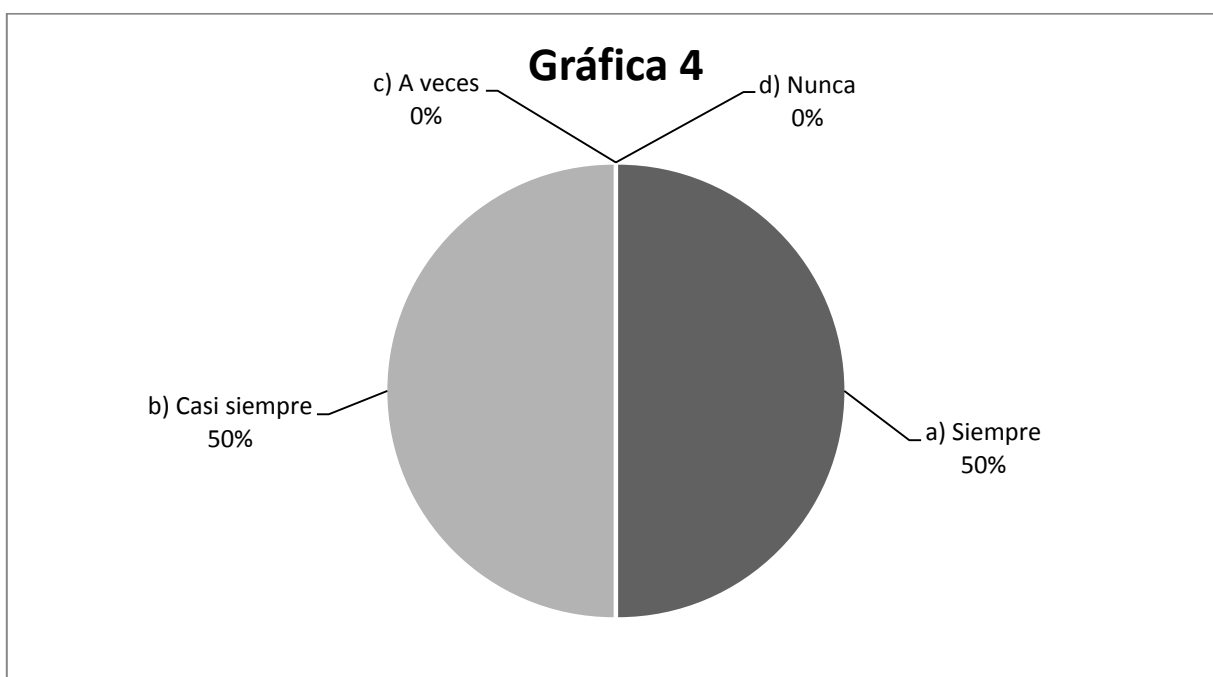
Fuente: Encuesta directa 2012

### INTERPRETACIÓN

Es importante ver lo que en esta gráfica se representa debido a que todos los supervisores, consideraron que su supervisor inmediato si tiene al número de gente apropiada o que incluso en algunas áreas tiene a personas de más como es el caso de los estibadores. Además consideran que están completos en su área y trabajan mejor, ya que entre más trabajadores sean se presta a que algunos no trabajen igual.

4. ¿Tu supervisor inmediato planea las actividades que se van a llevar a cabo en el trabajo durante la semana?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Siempre	2	50%
b) Casi siempre	2	50%
c) A veces	0	0%
d) Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



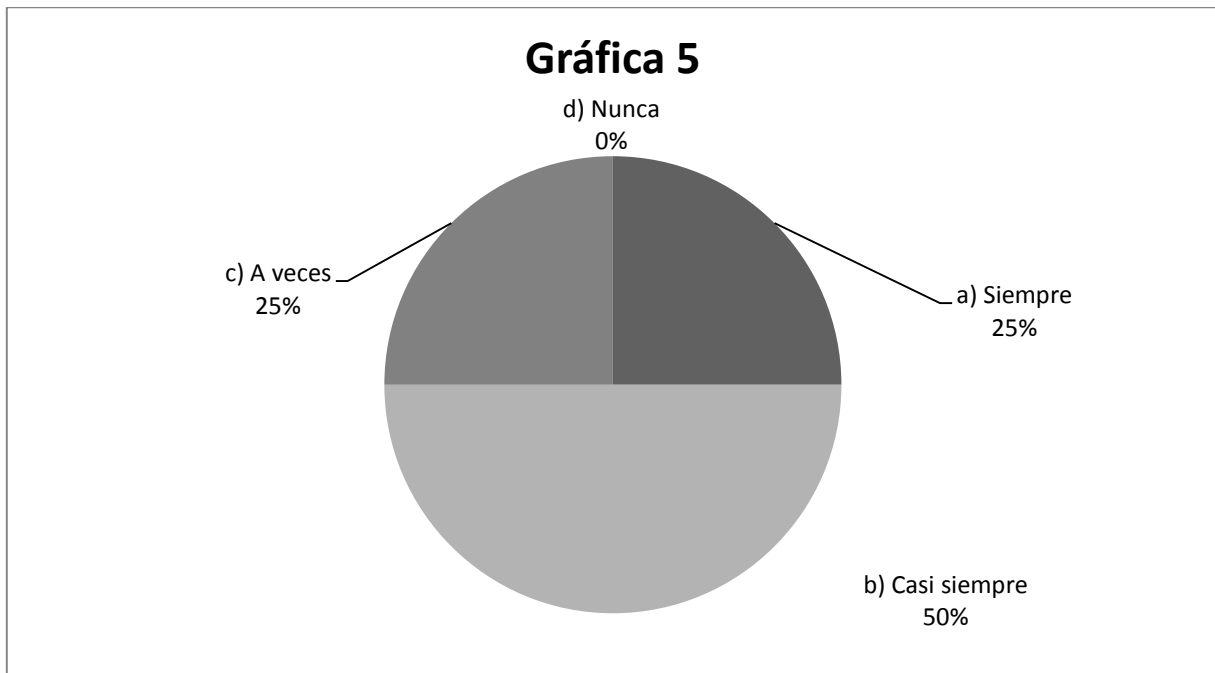
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

Todos los supervisores del área de exportación que corresponden al supervisor de control de producción, supervisor de embarques y supervisores de calidad mencionaron que su supervisor siempre lleva a cabo una planeación de las actividades que se van a llevar a cabo en el trabajo, debido a que desde dirección se cuenta con una planeación específica, porque la producción y los pedidos de aguacate en la empresa son muy variados y por ende buscan que haya organización en el empaque para poder programar sus tiempos.

5. ¿Cuándo no sabes realizar algún trabajo, tu supervisor inmediato te enseña como lo hagas?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Siempre	1	25%
b) Casi siempre	2	50%
c) A veces	1	25%
d) Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



Fuente: Encuesta directa 2012

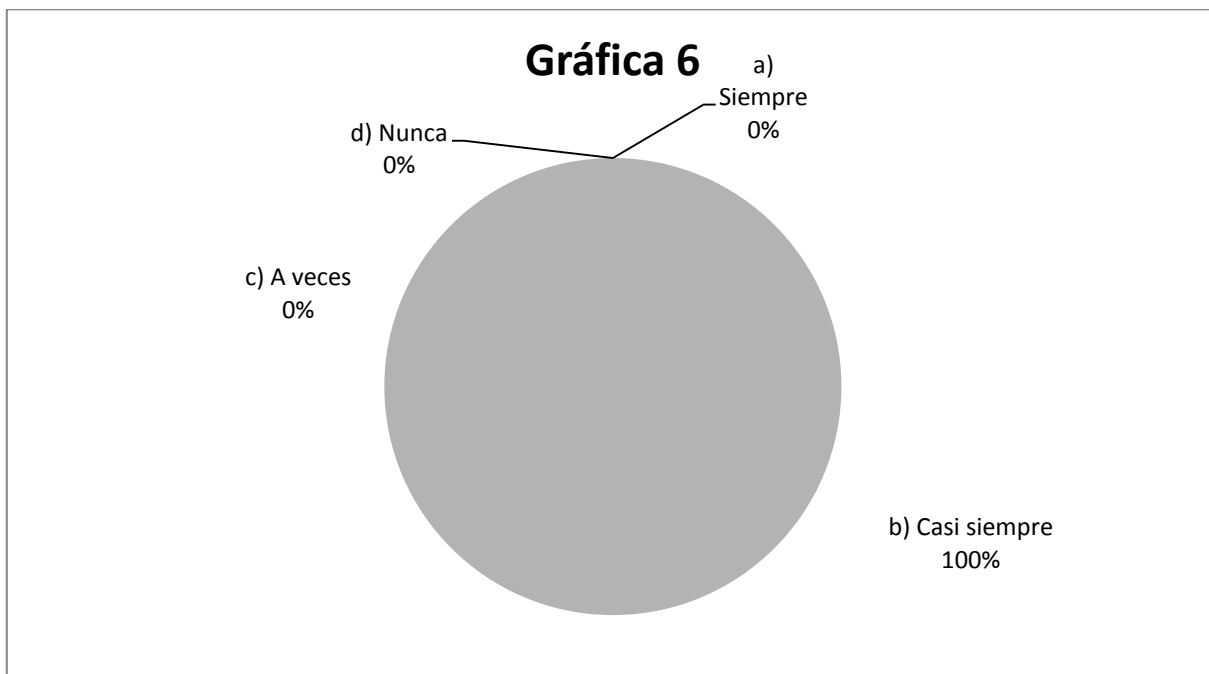
## INTERPRETACIÓN

La mayoría de los supervisores que pertenecen a los supervisores de calidad y control de producción de la empaadora mencionaron que casi siempre su supervisor inmediato les enseña cómo realizar alguna función que les corresponde realizar, mientras que el supervisor de embarques mencionó que a veces les enseña debido a que no tienen mucho tiempo disponible en el trabajo. Por lo tanto refleja que ejerce un tipo de liderazgo participativo ya que una de sus características es que se ocupa de que todos tengan la información, opinen, decidan y controlen.



6. ¿Tu supervisor inmediato sigue las normas y políticas de la empresa?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	4	100%
c) A veces	0	0%
d) Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



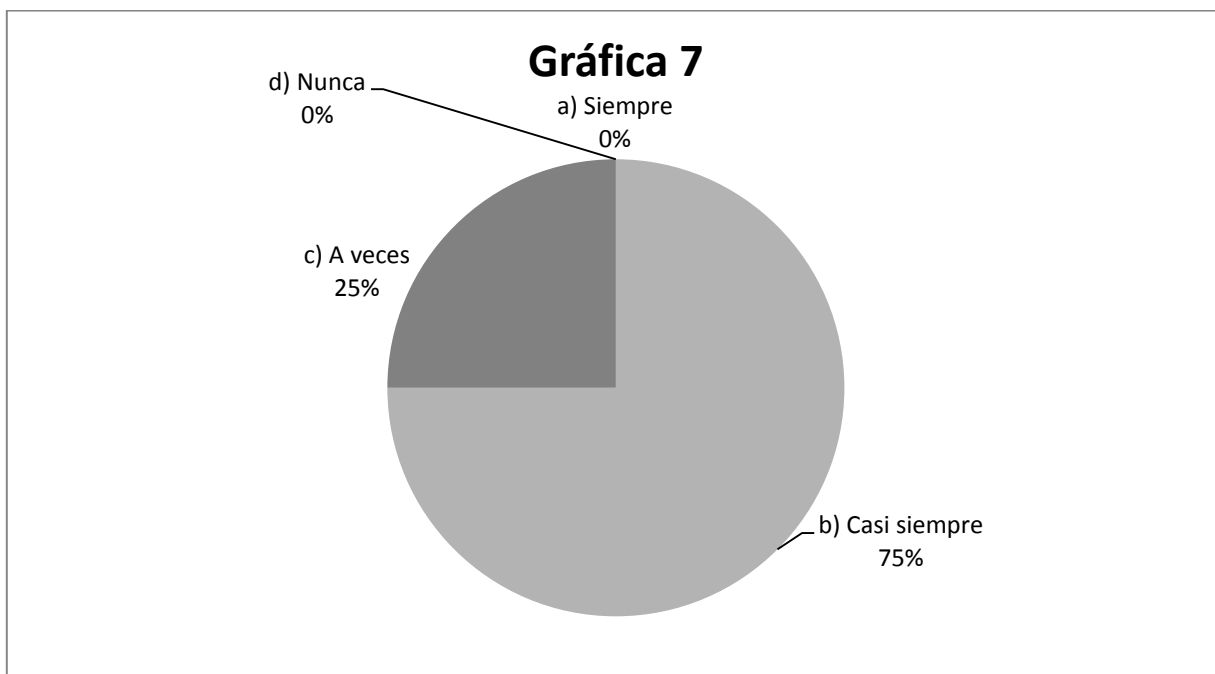
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

Todos los supervisores consideraron que su supervisor inmediato siempre acata las normas y políticas establecidas en la empresa, ya que él toma las decisiones de su jefe y hace lo que él dice con el personal a su cargo, y por ende los empleados le tienen que obedecer. Razón por la que ejerce un tipo de liderazgo autocrático debido a que declaran su propia opinión con sus colaboradores.

7. ¿Tu supervisor inmediato es amable contigo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	3	75%
c) A veces	1	25%
d) Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>



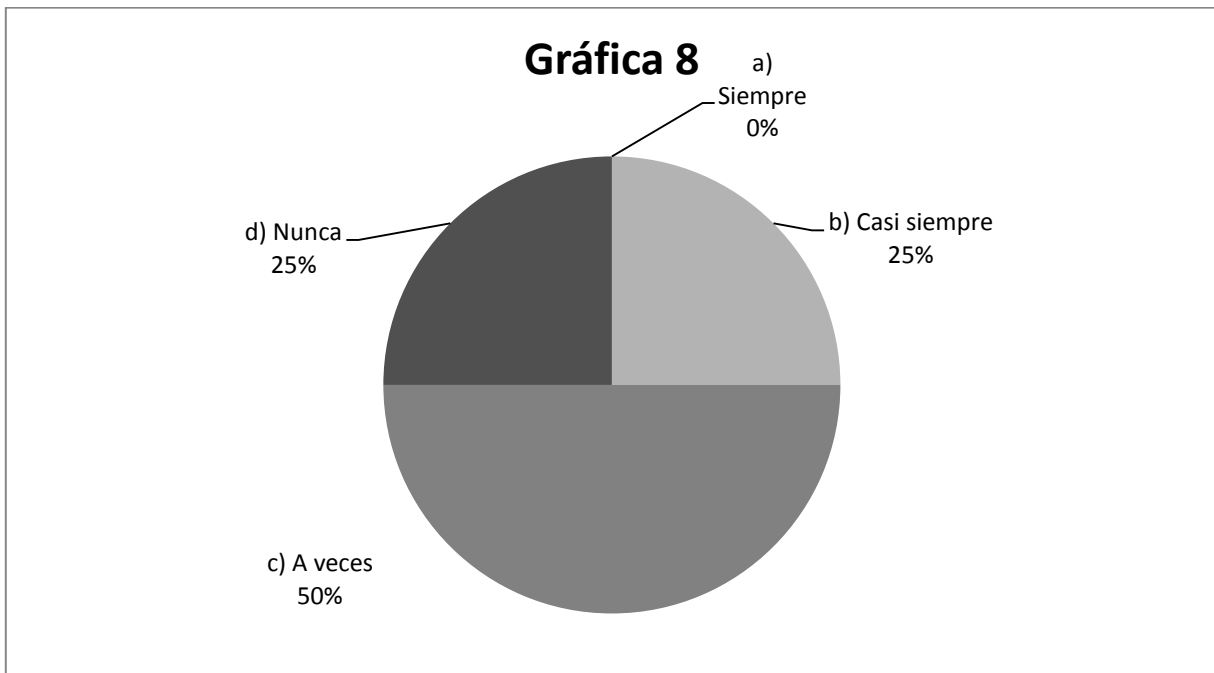
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

En esta gráfica se puede observar que un porcentaje considerable de los supervisores mencionan que su supervisor inmediato casi siempre es amable con ellos, ya que llevan una buena relación de trabajo con él y los trata bien. Mientras que el supervisor de embarques contestó que a veces, debido a que en ocasiones anda de mal humor.

8. ¿Tu supervisor inmediato acepta las críticas que le haces?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	1	25%
c) A veces	2	50%
d) Nunca	1	25%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>



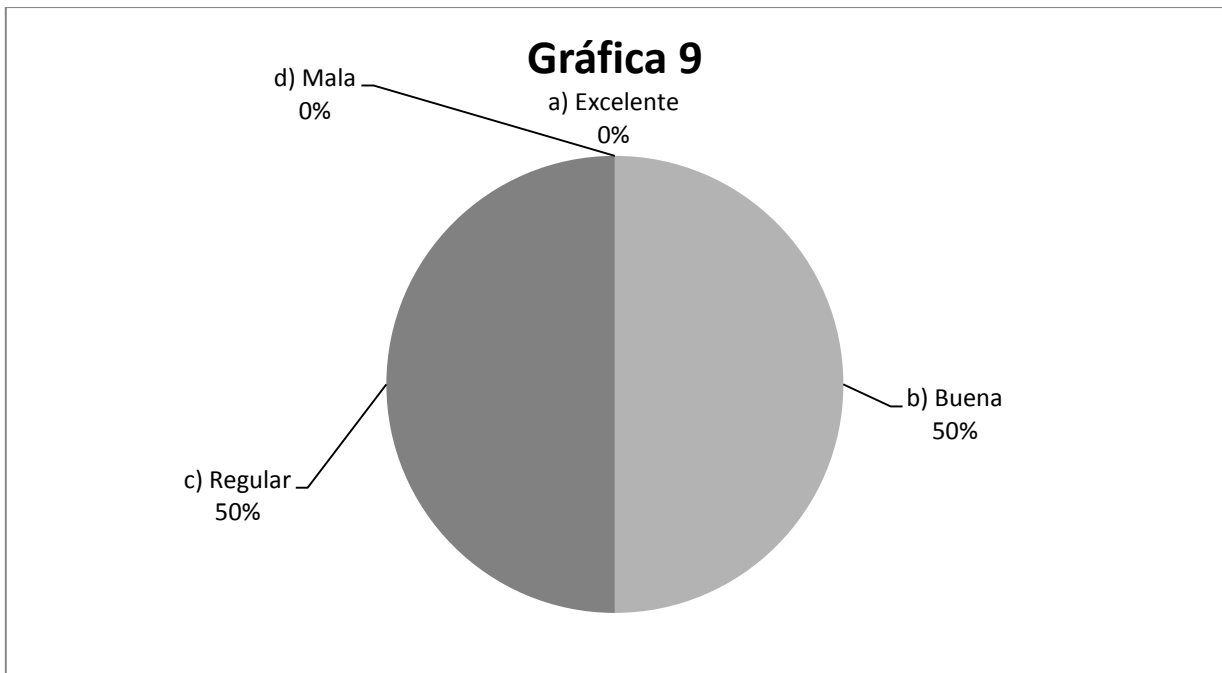
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

Un porcentaje considerable de los supervisores considera que su supervisor inmediato casi siempre o a veces acepta las críticas que le hacen, esto debido a que no se molesta y si las acepta. Por lo tanto el tipo de liderazgo que ejerce es participativo debido a que una de sus características es que escucha opiniones y acepta críticas. Mientras que la minoría que dice que nunca se debe a que siempre les dice que él es el jefe y se hace lo que él les dice.

9. ¿Cómo es la relación que lleva tu supervisor inmediato contigo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Excelente	0	0%
b) Buena	2	50%
c) Regular	2	50%
d) Mala	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



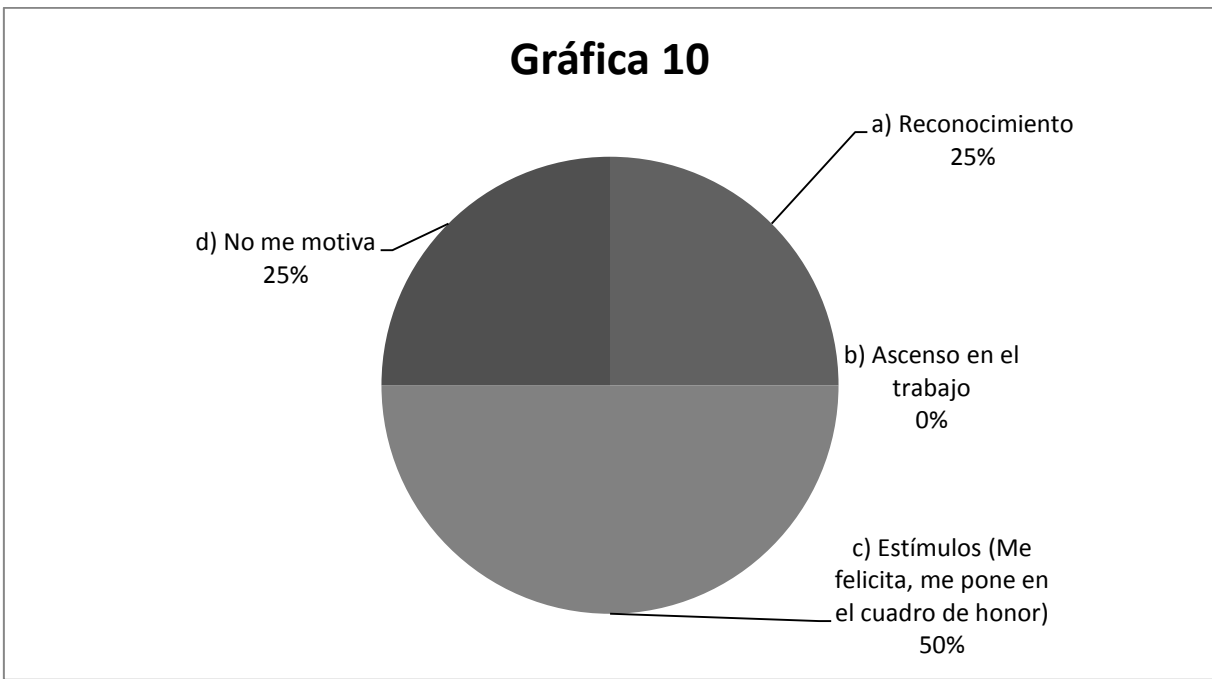
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

Los supervisores de calidad consideran que la relación que llevan con su supervisor inmediato es buena, porque les genera la confianza para hablarle o comunicarse con él. Razón por la que ejerce un tipo de liderazgo situacional, ya que una de sus principales características es el grado de apoyo social y emocional (comportamiento de relaciones personales) que brinda. Mientras que los supervisores de embarques y control de producción contestaron que regular, debido a que a veces anda de mal humor.

10. ¿De qué manera te motiva tu supervisor inmediato en el trabajo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Reconocimiento	1	25%
b) Ascenso en el trabajo	0	0%
c) Estímulos (Me felicita, me pone en el cuadro de honor)	2	50%
d) No me motiva	1	25%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



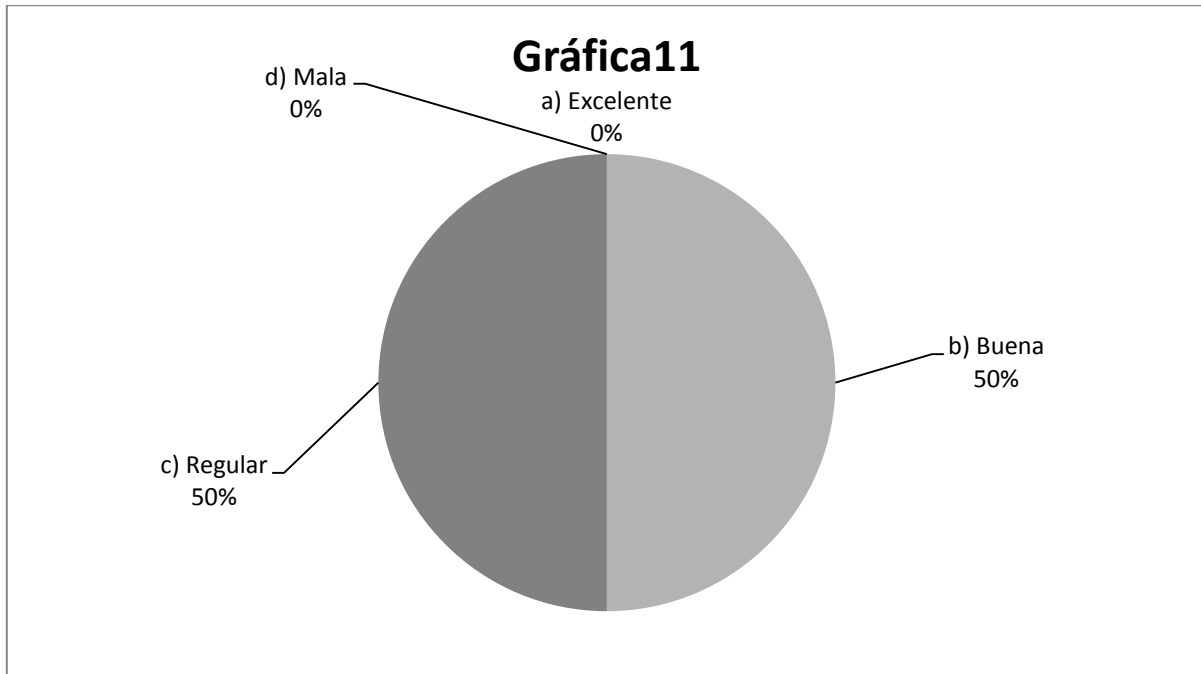
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

Es importante valorar lo que muestra esta gráfica porque debido a que la actitud que muestra con los empleados el supervisor inmediato sobre ser estricto como se ha venido analizando en gráficas anteriores, la manera en que motiva al personal es muy buena debido a que los trabajadores mencionan que los motiva principalmente con estímulos, entre ellos: que los pone en la lista del mejor empleado, o incluso los felicita; o los ha ascendido de su puesto, gracias a su desempeño en el trabajo, o incluso con reconocimientos. Mientras que el supervisor de embarques consideró que no lo motiva, ya que no le ha dado nada de lo anteriormente mencionado como a los demás supervisores. Por lo tanto el tipo de liderazgo que ejerce es participativo porque una de sus características es que motiva al grupo para que todos se sientan parte de la organización y se identifiquen con sus objetivos.

11. ¿Cómo es la comunicación que llevas con tu supervisor inmediato?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Excelente	0	0%
b) Buena	2	50%
c) Regular	2	50%
d) Mala	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



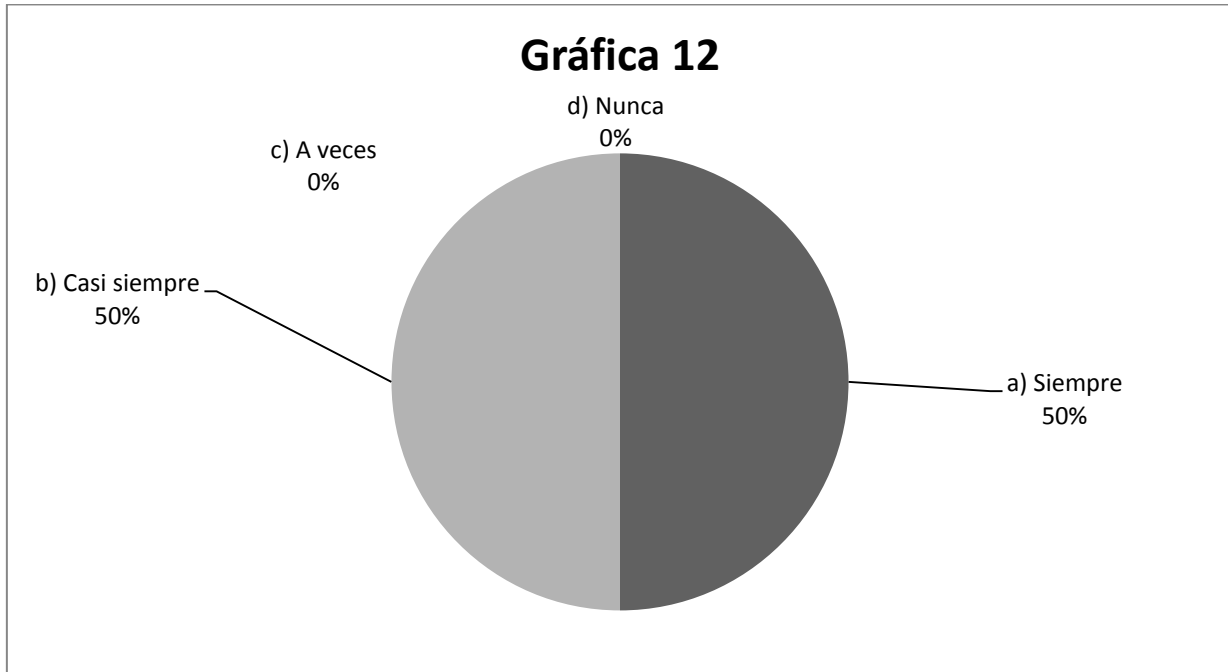
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

Los supervisores de calidad consideran que la comunicación que existe con su supervisor inmediato es buena, debido a que son las mismas personas con las que se lleva mejor. Mientras tanto se puede observar que los supervisores de control de producción y de embarques mencionaron que regular porque no existe una comunicación en el trabajo, únicamente cada quien realiza sus actividades y no hay un momento en que pueda darse una retroalimentación en cuanto al trabajo que realiza cada quien, para conocer si tanto su supervisor como los trabajadores se sienten satisfechos con el trabajo realizado; esto se debe también a que la naturaleza del trabajo no lo permite debido a que hay mucho ruido por las máquinas y no se puede hablar y a que cada quien está en su área de trabajo.

12. ¿Tu supervisor inmediato se interesa por el trabajo que realizas?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Siempre	2	50%
b) Casi siempre	2	50%
c) A veces	0	0%
d) Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

Todos los supervisores de calidad, de control de producción y embarques mencionaron que su supervisor inmediato si muestra interés por el trabajo que ellos realizan, ya que son aquellas personas con las que se lleva mejor y porque mencionaban que le gusta las cosas bien hechas y de calidad para poder sacar el trabajo esperado.

13. ¿Cuándo tu supervisor inmediato tiene que tomar una decisión importante en el trabajo, que es lo que hace?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Toma en cuenta tú opinión	4	100%
b) No la toma en cuenta	0	0%
c) No me entero	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



Fuente: Encuesta directa 2012

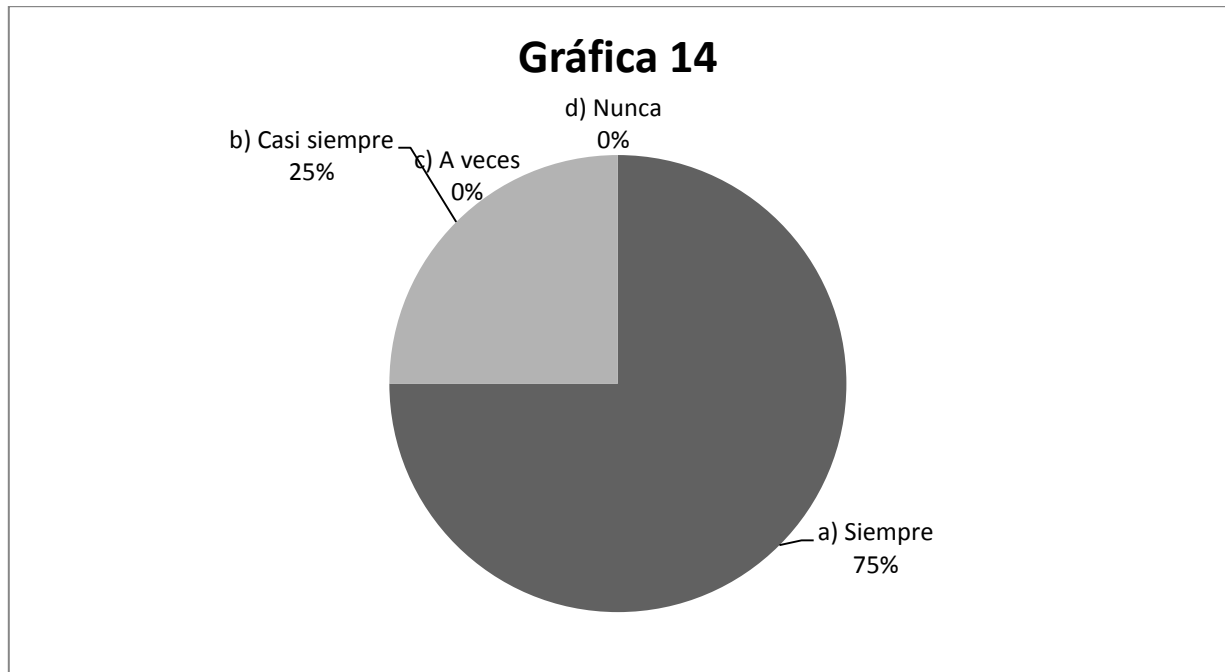
## INTERPRETACIÓN

Como se puede observar en la gráfica todos los supervisores de calidad, control de producción y de embarques mencionaron que si toma en cuenta su opinión al momento de tomar él una decisión importante de trabajo, ya que establece una buena relación y comunicación con ellos.



14. ¿Tu supervisor inmediato te transmite sus conocimientos?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Siempre	3	75%
b) Casi siempre	1	25%
c) A veces	0	0%
d) Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



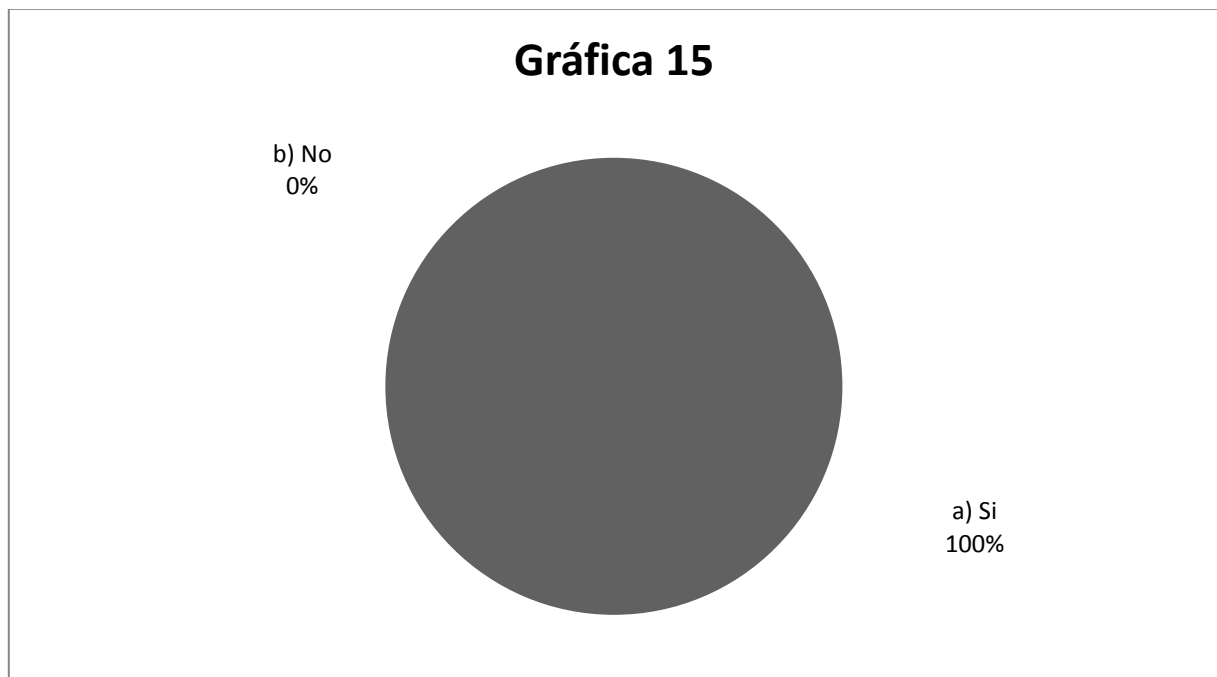
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

Todos los supervisores de calidad, control de producción y de embarques consideraron que su supervisor inmediato si les comparte sus conocimientos, esto debido a que es una persona que ve por los intereses de la empresa, además de que muestra interés por compartirlos con los demás.

15. ¿Consideras que tu supervisor inmediato es un buen líder?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Si	4	100%
b) No	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



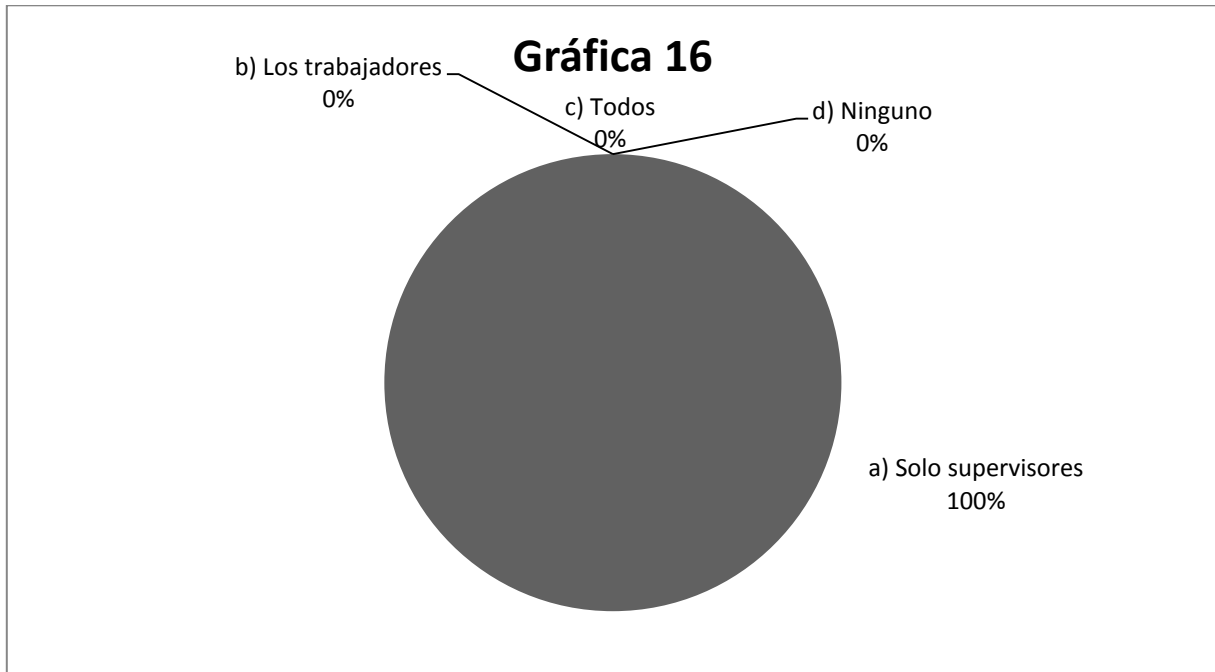
Fuente: Encuesta directa 2012

### INTERPRETACIÓN

La siguiente gráfica representa que todos los supervisores de calidad, control de producción y embarques mencionaron que su supervisor inmediato es un buen líder, ya que tiene la capacidad de guiar a sus empleados, por lo cual esto refleja que el tipo de liderazgo que ejerce es efectivo, debido a que es un buen dirigente es aceptado por sus subordinados y tiene varias habilidades entre ellas: se comunica, toma decisiones, delega y mantiene a los otros en su palabra.

16. ¿Quién toma las decisiones en el trabajo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Solo supervisores	4	100%
b) Los trabajadores	0	0%
c) Todos	0	0%
d) Ninguno	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



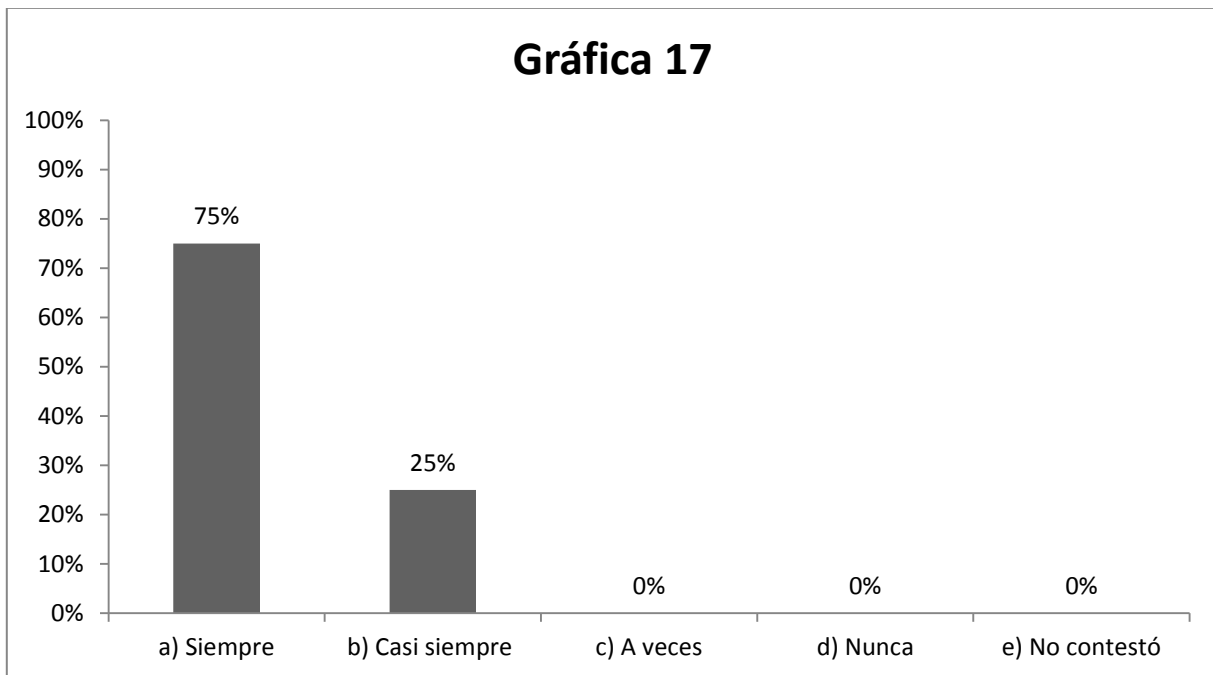
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

Todos los supervisores de cada una de las áreas que conforman a exportación, en este caso el de control de producción, calidad y embarques, consideraron que ellos son los que toman las decisiones importantes junto con su supervisor inmediato, ya que cada uno de éstos, están encargados de los trabajadores que conforman los puestos del área de exportación entre ellos: las empacadoras, los estibadores, flejadores y los montacarguistas, lo cual indica que el tipo de liderazgo que ejercen si es efectivo, ya que una de las características de este tipo de liderazgo es que si toma decisiones, tal como se muestra en la gráfica 15.

17. ¿Tu supervisor inmediato delega responsabilidades en el trabajo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Siempre	3	75%
b) Casi siempre	1	25%
c) A veces	0	0%
d) Nunca	0	0%
e) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



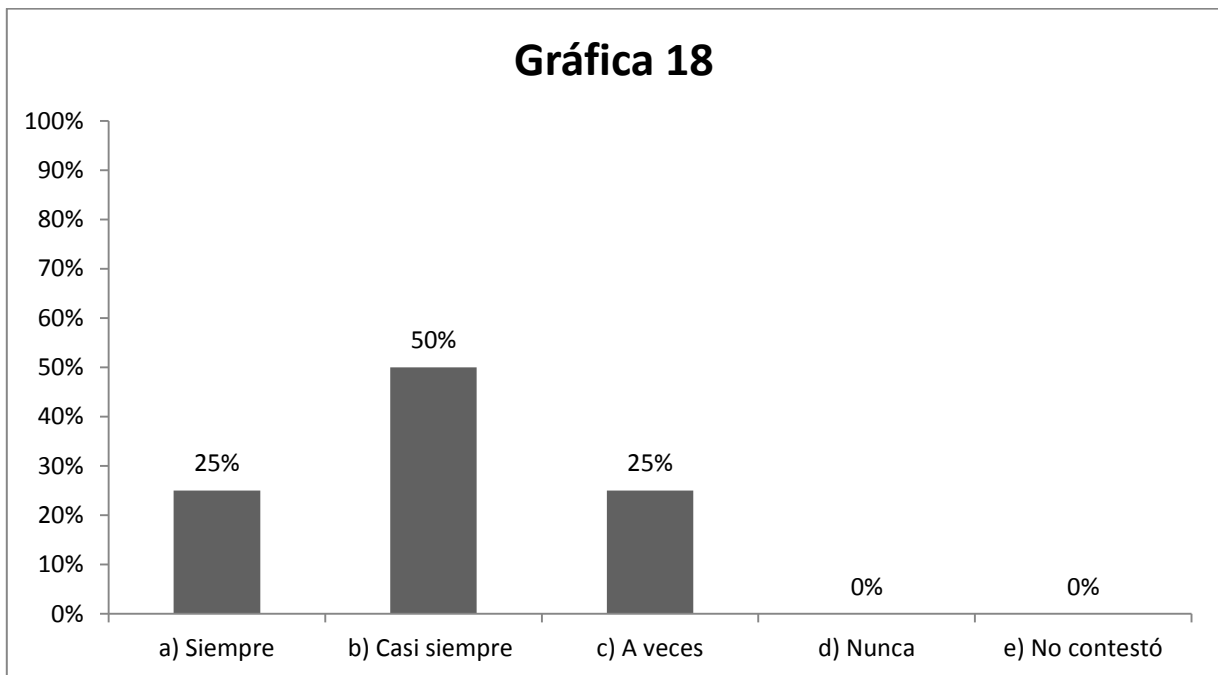
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

Como muestra la siguiente gráfica todos los supervisores consideraron que siempre su supervisor inmediato les delega responsabilidades en el trabajo, ya que así cada empleado sabe lo que le corresponde hacer en su trabajo, lo cual esto refleja que el tipo de liderazgo que ejerce es efectivo, ya que una de las características de este tipo de liderazgo es que delega responsabilidades.

18. ¿Tu supervisor inmediato te escucha y pone actividades nuevas de trabajo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Siempre	1	25%
b) Casi siempre	2	50%
c) A veces	1	25%
d) Nunca	0	0%
e) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



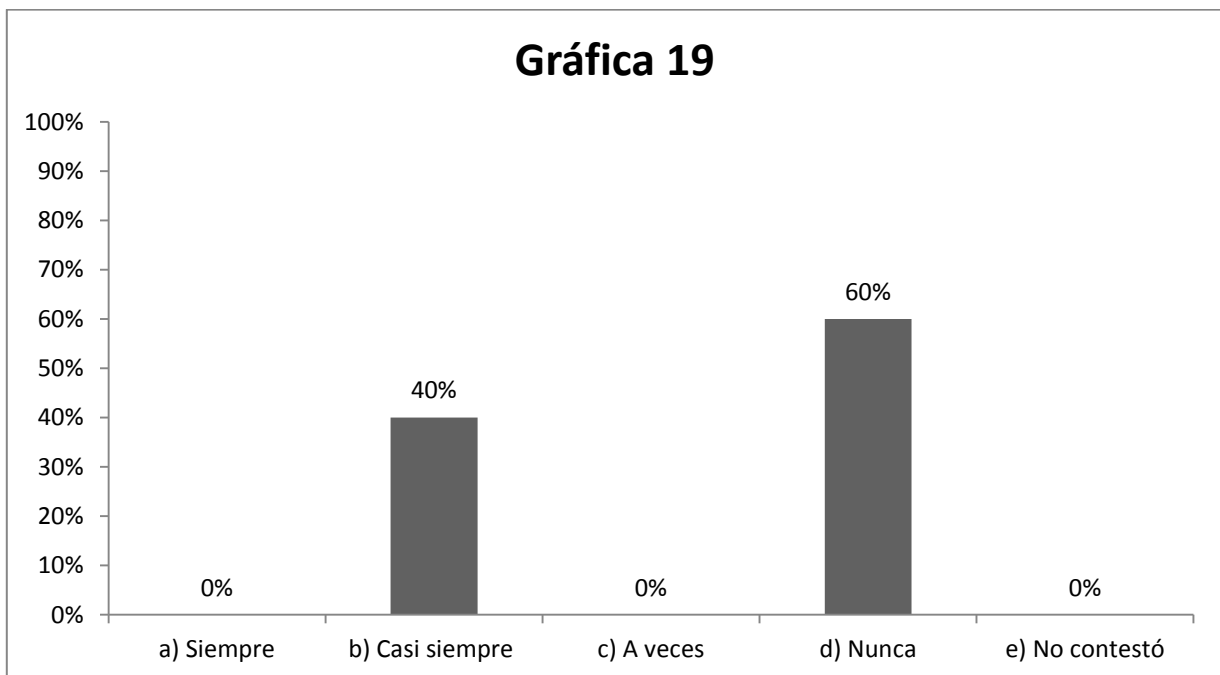
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

Los supervisores de calidad y de control de producción mencionaron que su supervisor inmediato siempre los escucha y pone diferentes actividades en el trabajo para mejorar el rendimiento de sus subordinados; razón por la que ejerce un tipo de liderazgo participativo ya que una de sus características es que escucha opiniones. Únicamente el supervisor de embarques contestó que a veces lo escucha ya que en algunas ocasiones no le hace caso, además de que en cada uno de los puestos diariamente se llevan a cabo las mismas actividades y por lo tanto no hay nuevas actividades.

19. ¿Tu supervisor inmediato resuelve tus necesidades interpersonales?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	1	25%
c) A veces	0	0%
d) Nunca	3	75%
e) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



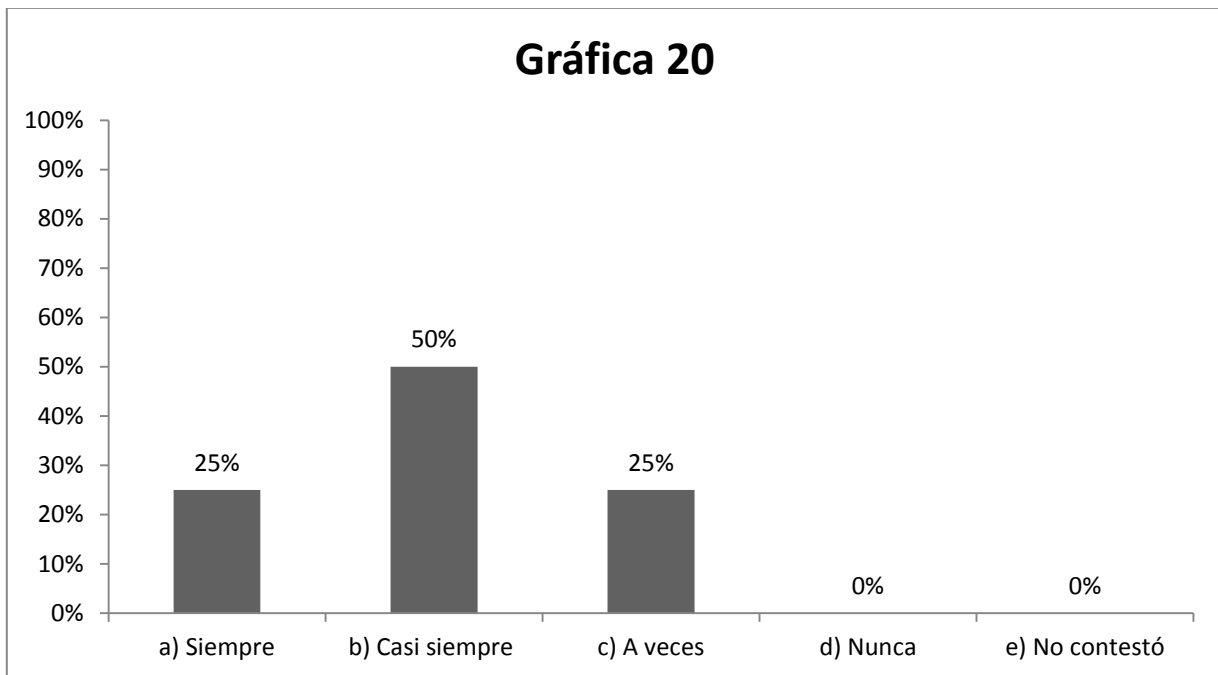
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

Es importante identificar en esta gráfica que el supervisor inmediato de los trabajadores por lo general nunca resuelve los problemas interpersonales de los supervisores de control de producción y de embarques principalmente, ya que él solo se enfoca a lo que es el puro trabajo y no tanto por lo interpersonal, lo cual indica que ejerce un liderazgo autocrático debido a que una de las características de este tipo de liderazgo es que influye poco en la satisfacción de necesidades interpersonales; Pero un supervisor correspondiente a calidad mencionó que si las resuelve porque esas necesidades entre éstas: enfermedades, permisos, y prestamos de dinero que se han presentado afectaban en el trabajo y por lo tanto eran atendidas por él

20. ¿Tu supervisor inmediato tiene buena comunicación contigo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Siempre	1	25%
b) Casi siempre	2	50%
c) A veces	1	25%
d) Nunca	0	0%
e) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



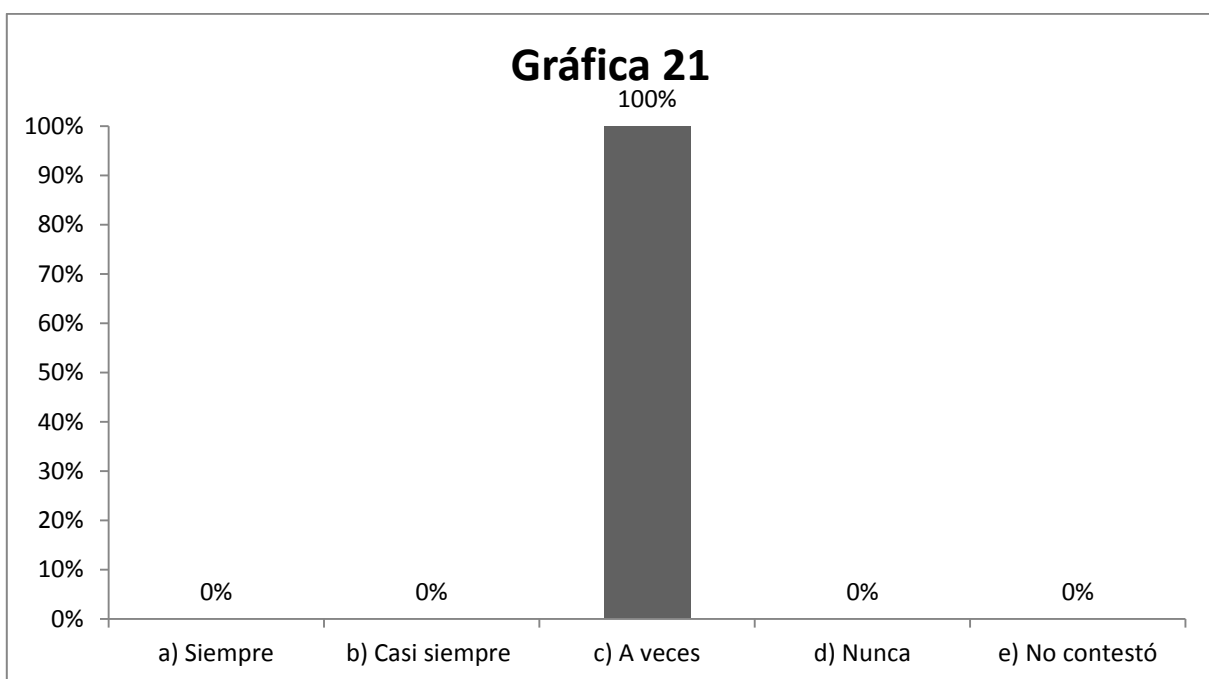
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

La mayoría de los supervisores correspondientes a calidad y control de producción consideraron que su supervisor inmediato lleva muy buena comunicación con ellos, ya que la comunicación entre ellos es básica debido a que su supervisor inmediato les pasa la planeación del trabajo o les delega responsabilidades para que ellos se las hagan saber a los trabajadores que tienen a su cargo y las lleven a cabo, lo cual indica que ejerce un tipo de liderazgo efectivo, ya que tiene dos características una de ellas que delega responsabilidades y la otra se comunica. Mientras que el supervisor de embarques consideró que son muy pocas las veces que existe comunicación, debido a que casi nunca platica con él, solo en caso de que sea necesario debido a que el área en la que se encuentra este supervisor esta muy aislada a las demás.

21. ¿Tu supervisor inmediato anda de buen humor en el trabajo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	4	100%
d) Nunca	0	0%
e) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



Fuente: Encuesta directa 2012

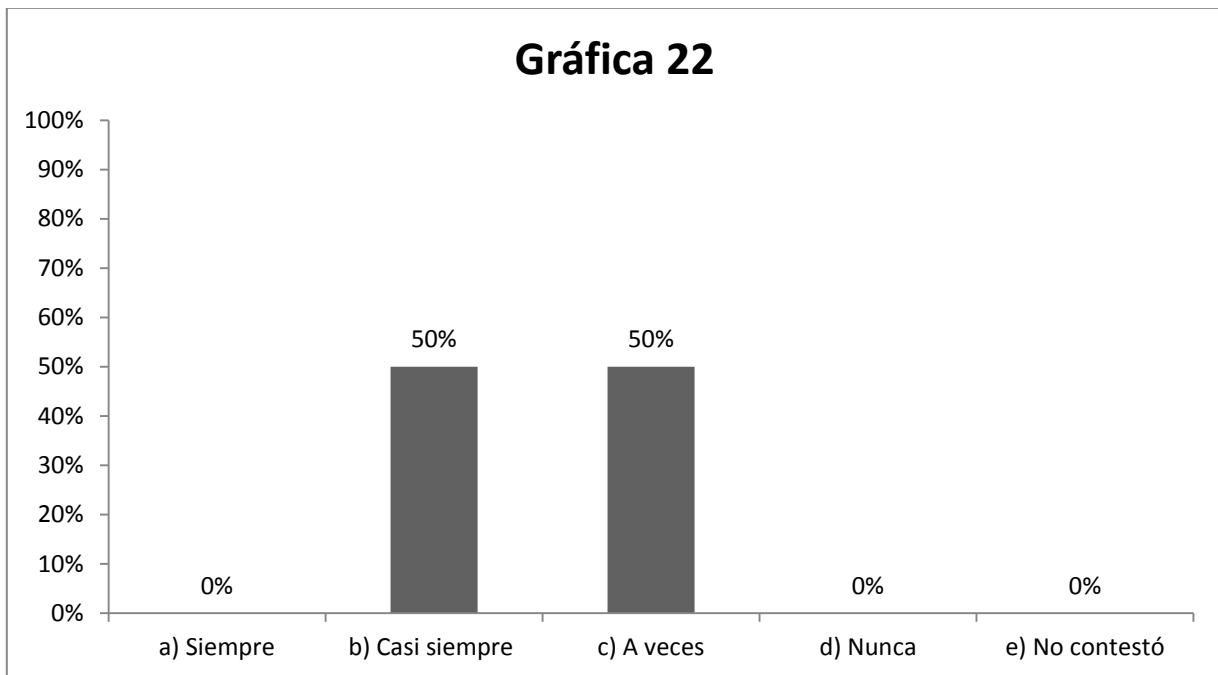
## INTERPRETACIÓN

Todos los supervisores consideraron que su supervisor inmediato muy pocas veces anda de buen humor, ya que siempre los regaña y nada le parece bueno; por lo cual lo anteriormente mencionado refleja que ejerce un liderazgo autocrático; ya que una de las características de este tipo de liderazgo es que son muy duros con su personal de trabajo y hasta con ellos mismos.



22. ¿Tu supervisor inmediato reconoce tu trabajo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	2	50%
c) A veces	2	50%
d) Nunca	0	0%
e) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



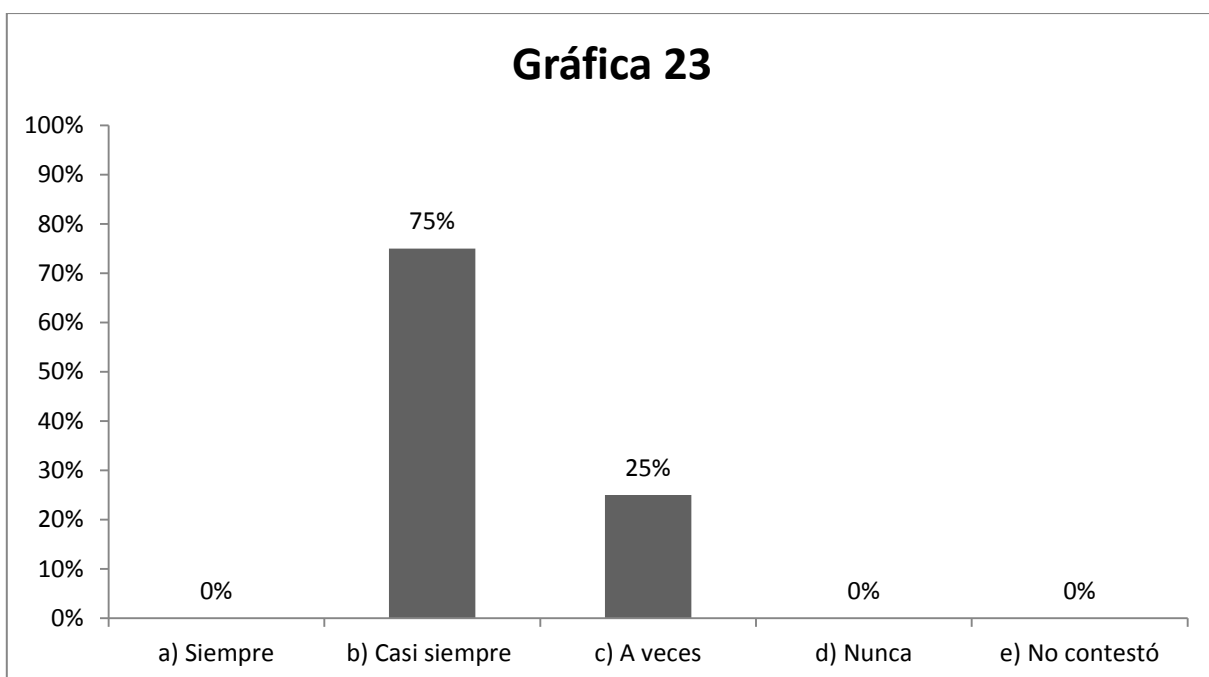
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

Un porcentaje considerable de los supervisores que corresponden principalmente a calidad mencionaron que casi siempre su supervisor inmediato les reconoce su trabajo, razón por la que tienen su puesto de supervisores. Mientras que el supervisor de embarques y control de producción consideraron que muy pocas veces o incluso nunca su supervisor inmediato les reconoce su trabajo, lo cual indica que ejerce un liderazgo autocrático, ya que no se los hace saber.

23. ¿Tu supervisor inmediato te comparte su experiencia y conocimientos que ha adquirido?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	3	75%
c) A veces	1	25%
d) Nunca	0	0%
e) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



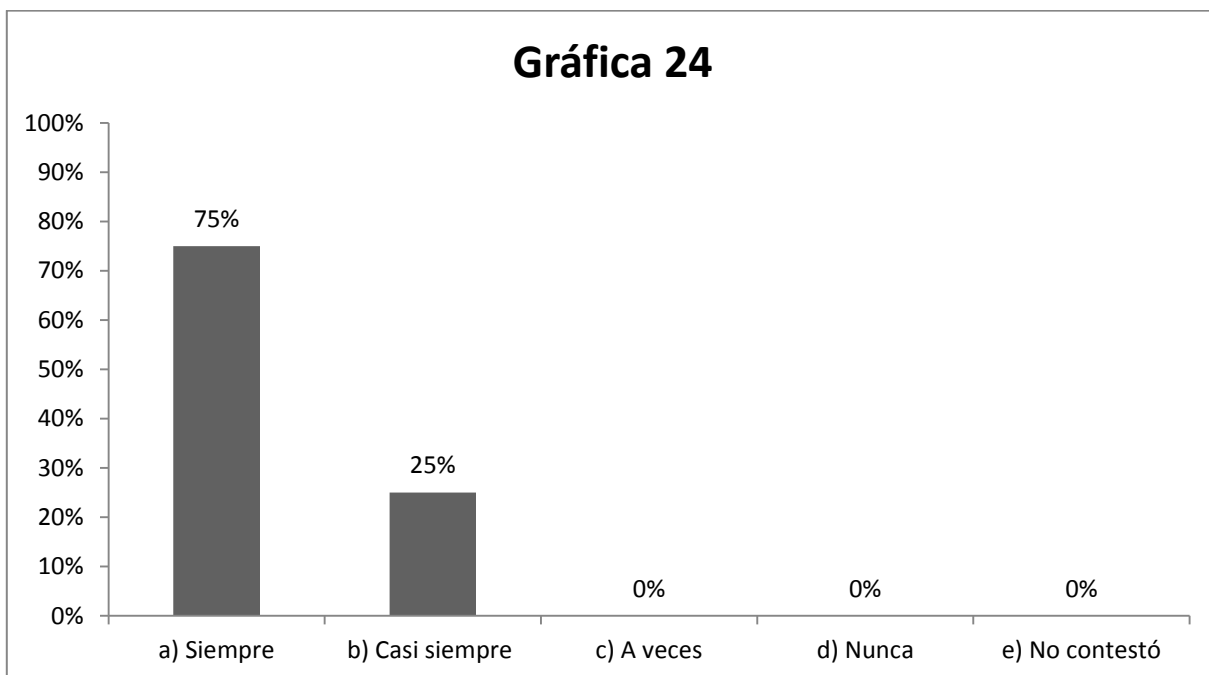
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

Un porcentaje considerable de los supervisores que corresponden principalmente a calidad y control de producción mencionaron que casi siempre su supervisor inmediato comparte sus experiencias porque deben de conocer el trabajo que tienen que llevar a cabo como supervisores. Mientras que el supervisor de embarques consideró que a veces se los hace saber, razón por la que se refleja que el tipo de liderazgo que ejerce es autocrático, ya que no toma en cuenta a todos los trabajadores para enseñarlos.

24. ¿Consideras que tu supervisor inmediato es exigente?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Siempre	3	75%
b) Casi siempre	1	25%
c) A veces	0	0%
d) Nunca	0	0%
e) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



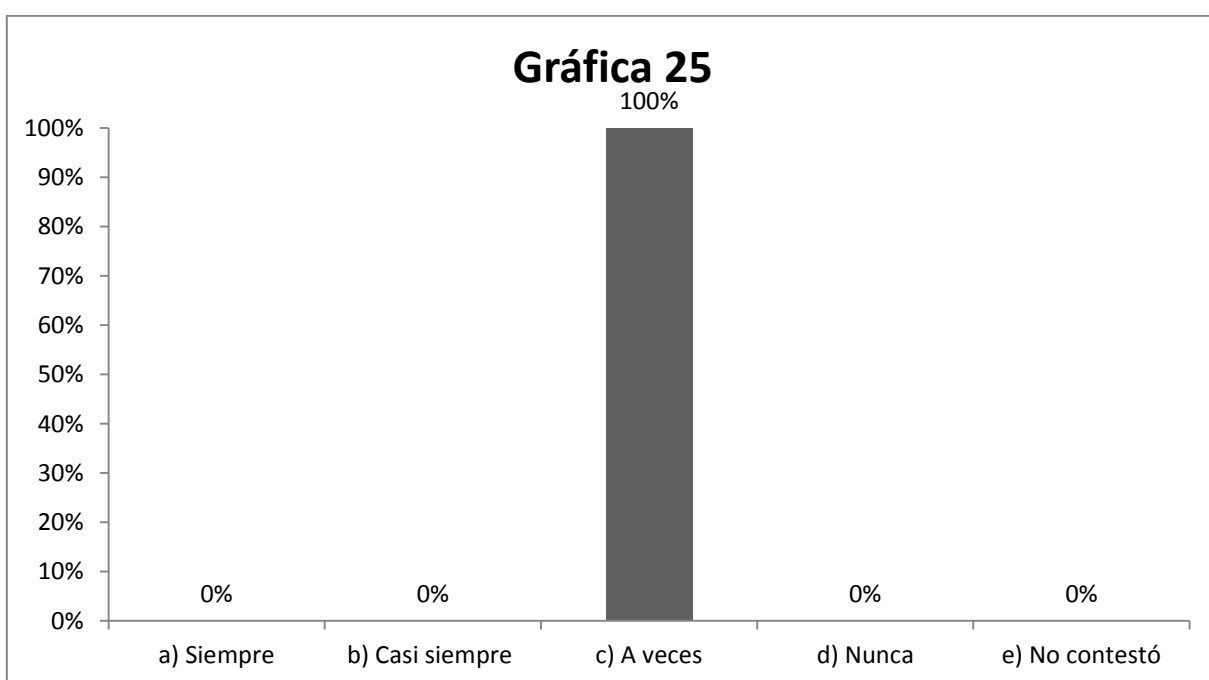
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

La mayoría de los supervisores mencionaron que su supervisor inmediato es una persona muy exigente, debido a que quiere que los empleados hagan las cosas rápidas y bien hechas, lo cual refleja que ejerce un liderazgo autocrático, debido a que una de las características de este tipo de liderazgo es que son duros con ellos mismos y con sus seguidores .

25. ¿Alguna vez tu supervisor inmediato ha desconfiado de tus habilidades en el trabajo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	4	100%
d) Nunca	0	0%
e) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



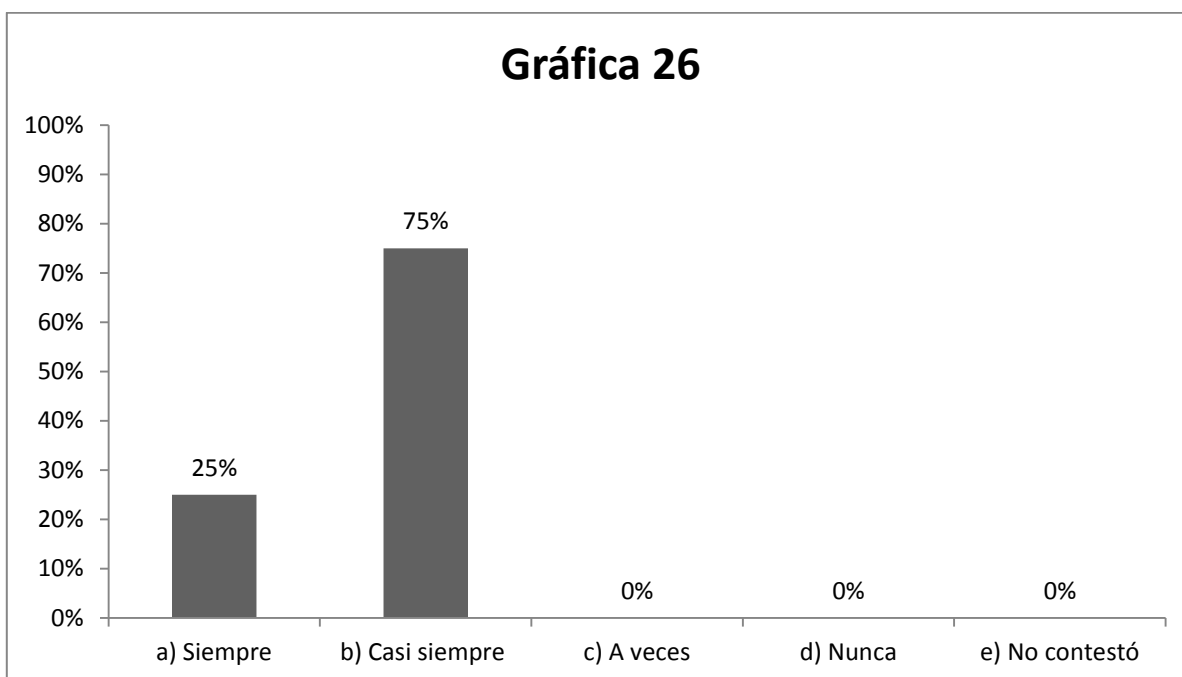
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

En esta gráfica se puede observar que todos los supervisores consideran que su supervisor inmediato a veces desconfía de las habilidades de sus empleados, ya que nada le gusta y todo le parece mal al momento de que ellos están realizando su trabajo, razón por la que refleja que ejerce un liderazgo autocrático, ya que una de las características de este tipo de liderazgo es que únicamente confía en sus propias habilidades y no en las de sus seguidores.

26. ¿Tu supervisor inmediato te opina en el trabajo al momento de realizarlo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Siempre	1	25%
b) Casi siempre	3	75%
c) A veces	0	0%
d) Nunca	0	0%
e) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



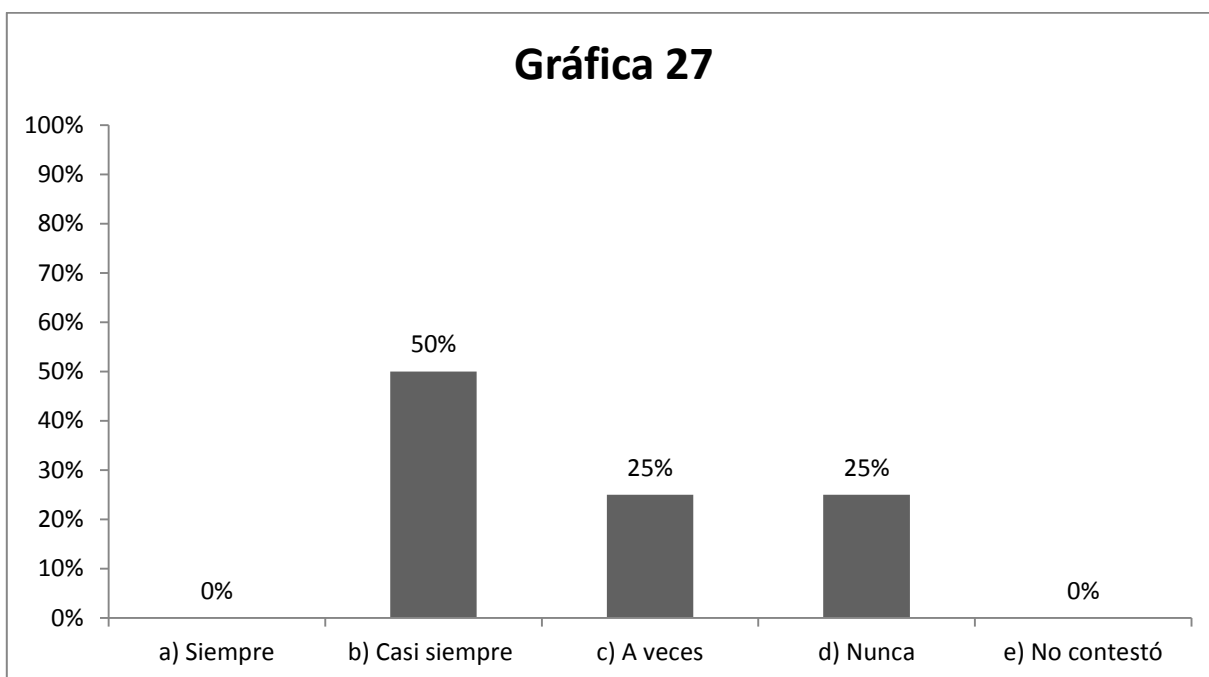
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

Un porcentaje considerable de los supervisores consideró que su supervisor inmediato siempre opina sobre el trabajo de sus colaboradores, lo cual refleja que ejerce un tipo de liderazgo democrático, porque una de las características de este tipo de liderazgo es que siempre está pendiente del trabajo de sus colaboradores y buscan obtener distintos tipos de satisfacción con su trabajo, opinando con el de sus trabajadores.

27. ¿Tu supervisor es tolerante contigo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	2	50%
c) A veces	1	25%
d) Nunca	1	25%
e) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



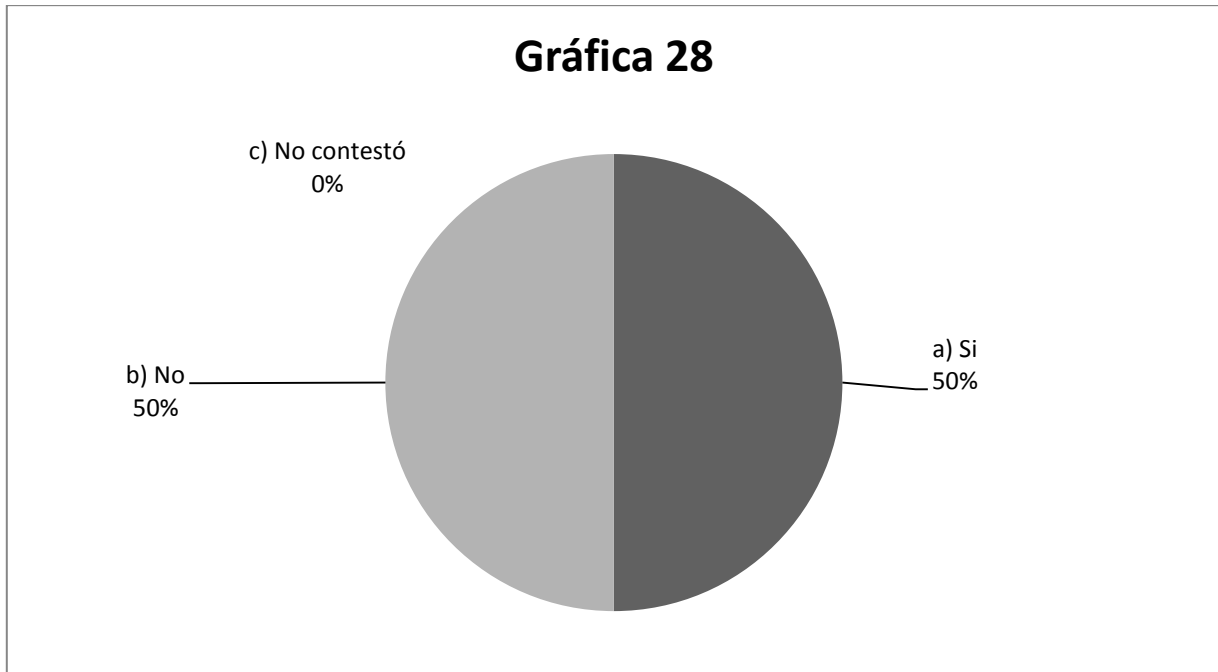
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

Los supervisores de calidad mencionaron que su supervisor inmediato casi siempre es tolerante con ellos, ya que es mucho el trabajo que llevan a cabo al día y no les exige tanto. Mientras que el supervisor de control de producción mencionó que a veces ya que a él si le exige en su trabajo. Y el supervisor de embarques no contestó. Razón por la que se refleja que ejerce un tipo de liderazgo autocrático debido a que no es igual con todos sus colaboradores al momento de ser tolerante con ellos.

28. ¿Conoces las metas que tu supervisor inmediato busca en el trabajo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Si	2	50%
b) No	2	50%
c) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



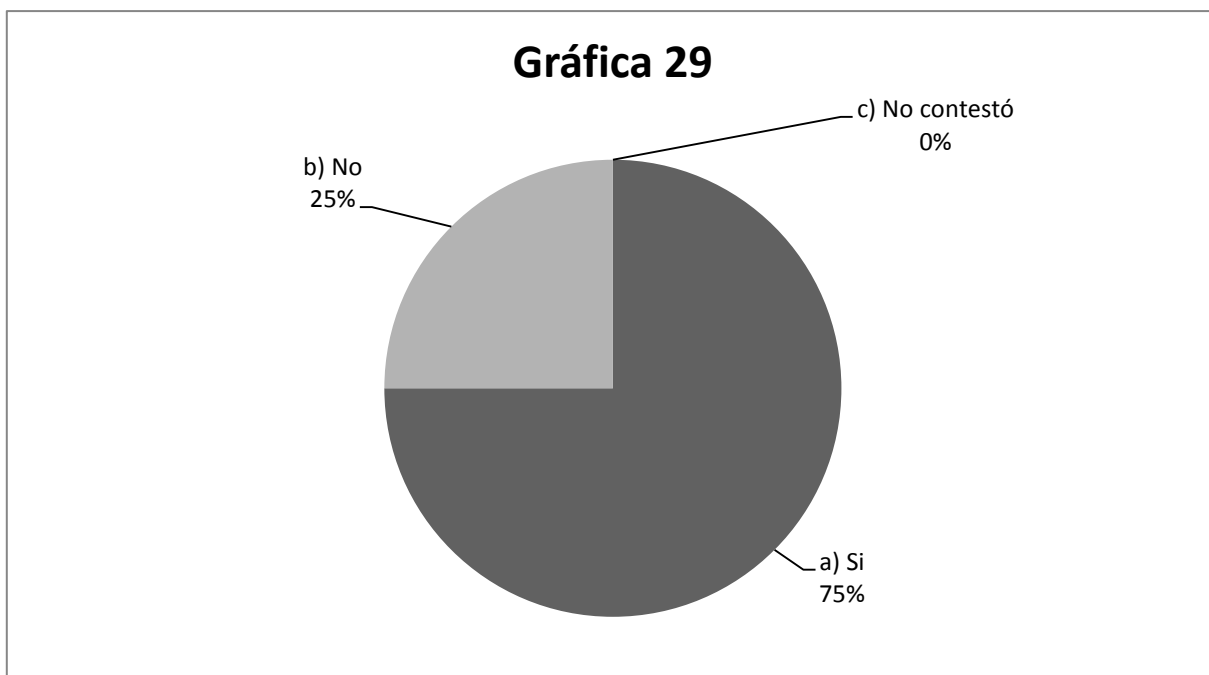
Fuente: Encuesta directa 2012

### INTERPRETACIÓN

La mitad de los supervisores correspondientes a control de producción y de embarques contestaron que no conocen las metas que sigue su supervisor inmediato en el trabajo, debido a que éste no se las da a conocer. Mientras que la otra mitad de los supervisores que pertenecen a los supervisores de calidad mencionaron que si las conocen, debido a que su supervisor inmediato se las da a conocer para que conozcan la manera en la que se debe trabajar, entre ellas son la calidad al 100% en la entrega del aguacate y ser líderes exportadores de aguacate para el año 2013. Por lo cual se puede decir que el tipo de liderazgo que ejerce es autocrático, ya que una de las características de este líder es tener metas muy altas y darlas a conocer.

29. ¿A tu supervisor inmediato le interesa tu rendimiento en el trabajo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Si	3	75%
b) No	1	25%
c) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



Fuente: Encuesta directa 2012

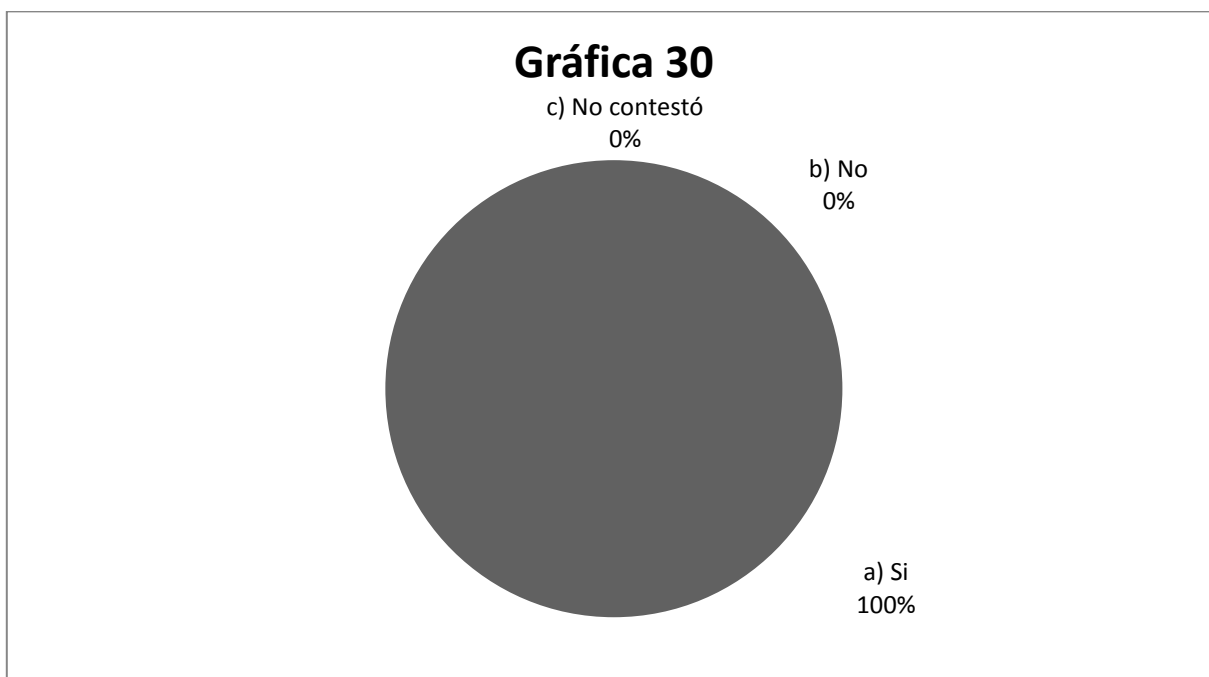
## INTERPRETACIÓN

La mayoría de los supervisores que pertenecen a calidad y control de producción principalmente opinaron que a su supervisor inmediato, si le interesa el rendimiento de ellos en el trabajo, debido a que son las que llevan a cabo el trabajo más importante en el empaque, ya que depende de éstos las empacadoras y los estibadores y según el número de cajas que empaquen, así mismo será el número de embarques que saquen al día, además de que están contra pedido, razón por lo que lo anteriormente mencionado refleja que ejerce un liderazgo autocrático, porque una de sus características principales es que está muy orientado hacia el rendimiento de sus colaboradores. Mientras que el supervisor de embarques mencionó que no porque no le muestra.



30. ¿Crees que tú trabajo y el de tú supervisor inmediato influye en el logro de los objetivos de la empresa?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Si	4	100%
b) No	0	0%
c) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



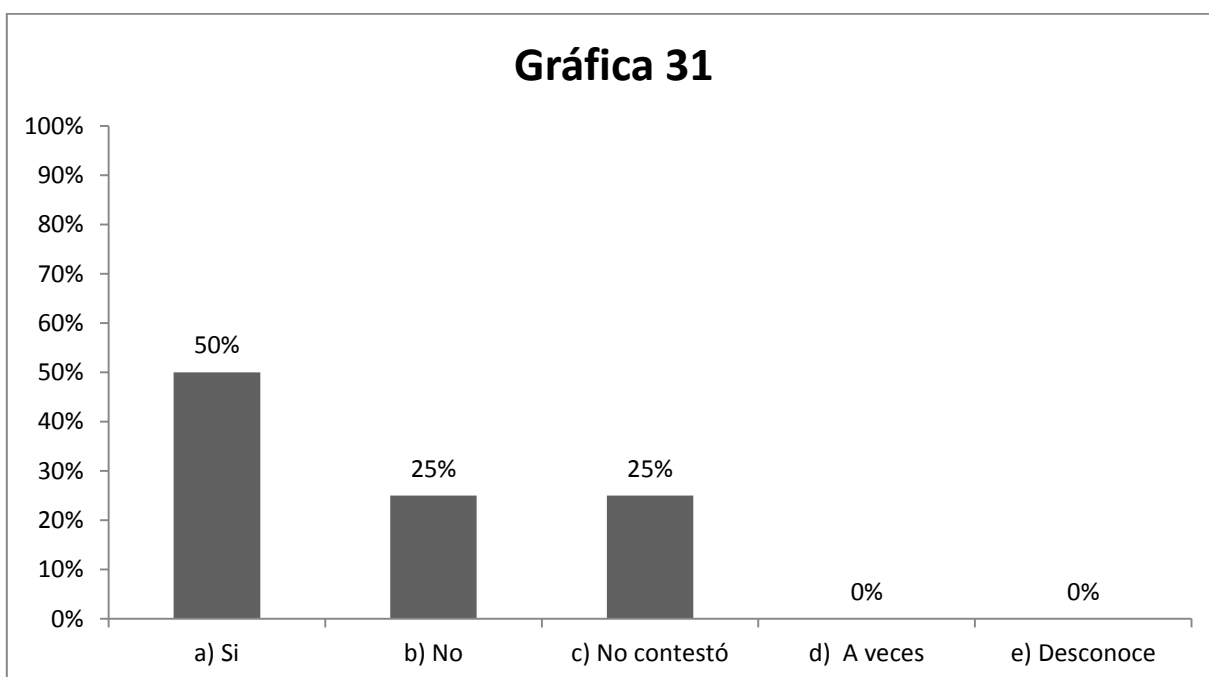
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

Todos los supervisores que corresponden a calidad, control de producción y embarques mencionaron que tanto el trabajo de ellos como el de su supervisor inmediato influyen para lograr los objetivos que busca la empresa, la cual tiene por objetivo lograr exportar aguacate hasta Europa con la mejor calidad, llevando a cabo la embarcación lo más rápido posible para la satisfacción del cliente. Además de que ambos participan en todo para poder sacar adelante el trabajo ya que cada uno es indispensable en el trabajo, debido a que la supervisión es muy importante porque mejora la calidad del trabajo.

31. ¿Consideras que tú supervisor inmediato queda satisfecho con tu trabajo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Si	2	50%
b) No	1	25%
c) No contestó	1	25%
d) A veces	0	0%
e) Desconoce	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



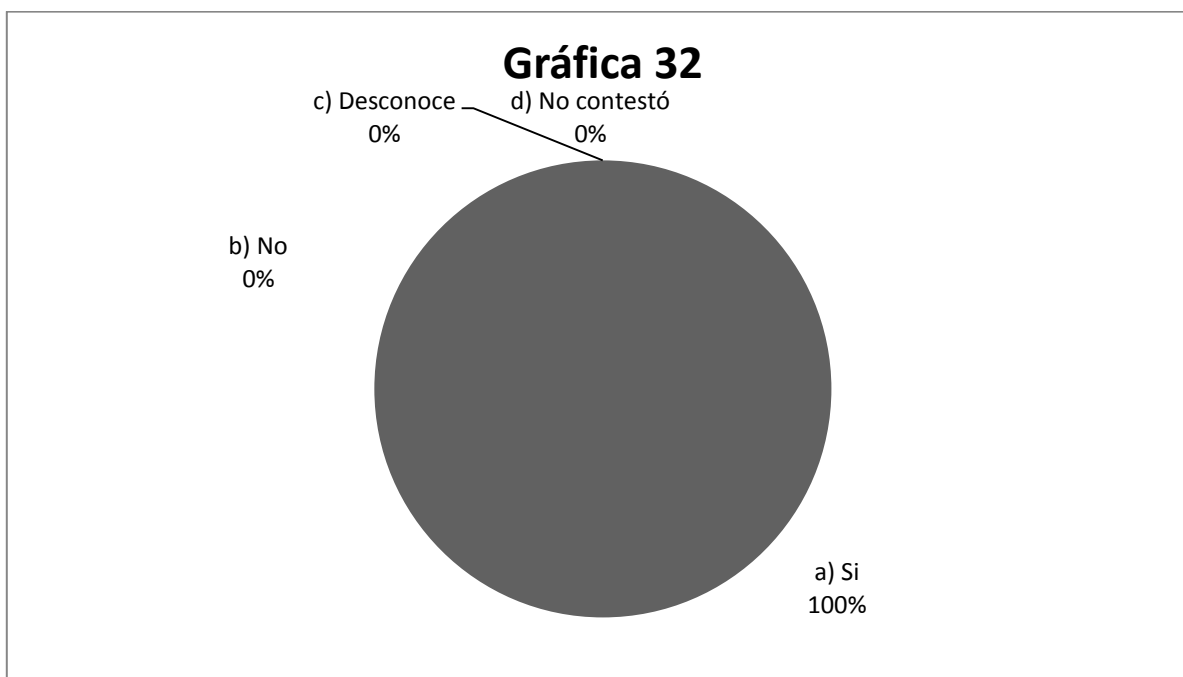
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

Los supervisores de calidad mencionaron que su supervisor inmediato si queda satisfecho con el trabajo que llevan a cabo, ya que se cumplen las metas de la empresa como se aprecia en la gráfica número 30 y no tienen reclamos por parte de su supervisor inmediato, por lo cual esto refleja que ejerce un liderazgo democrático, debido a que busca realizar su trabajo de manera responsable y autónoma. Mientras que el supervisor de embarques opina lo contrario, porque ha habido ocasiones en que no queda satisfecho con el trabajo de este supervisor.

32. ¿Crees que a tú supervisor inmediato le gusta su trabajo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Si	4	100%
b) No	0	0%
c) Desconoce	0	0%
d) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



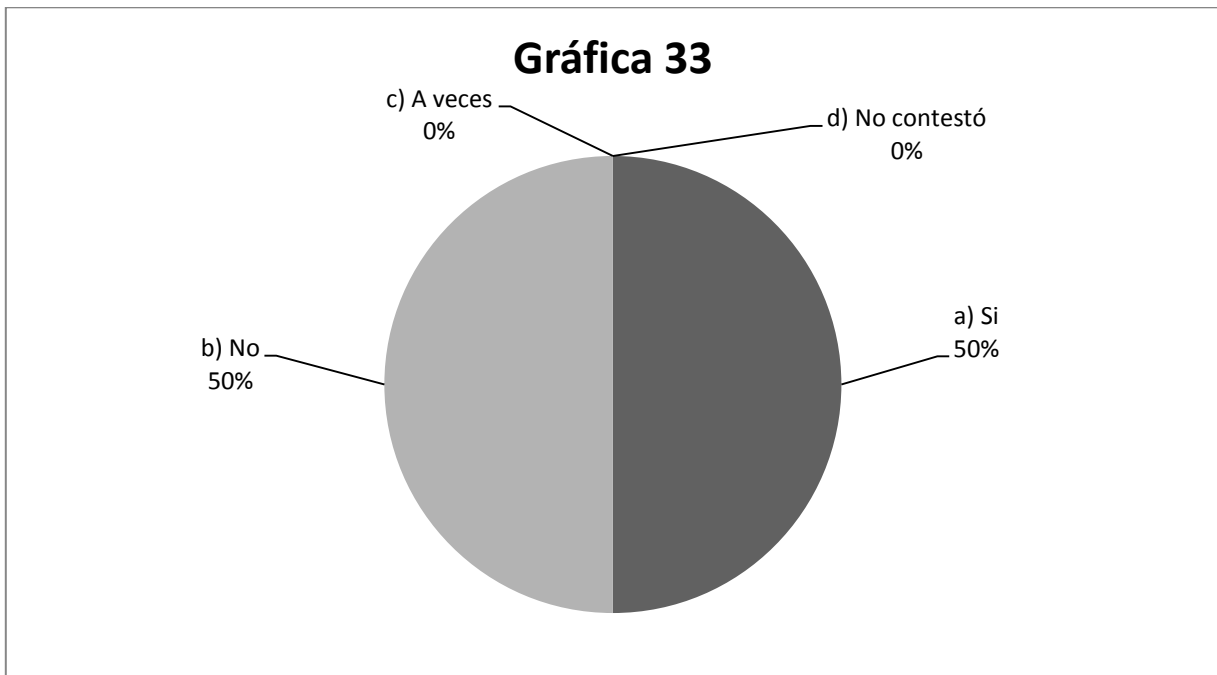
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

Todos los supervisores de calidad, control de producción y embarques, consideraron que a su supervisor inmediato si le gusta el trabajo que desempeña, ya que nunca falta a él y ya tiene varios años laborando en el.

33. ¿Tu supervisor inmediato acepta lo que decida la mayoría?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Si	2	50%
b) No	2	50%
c) A veces	0	0%
d) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



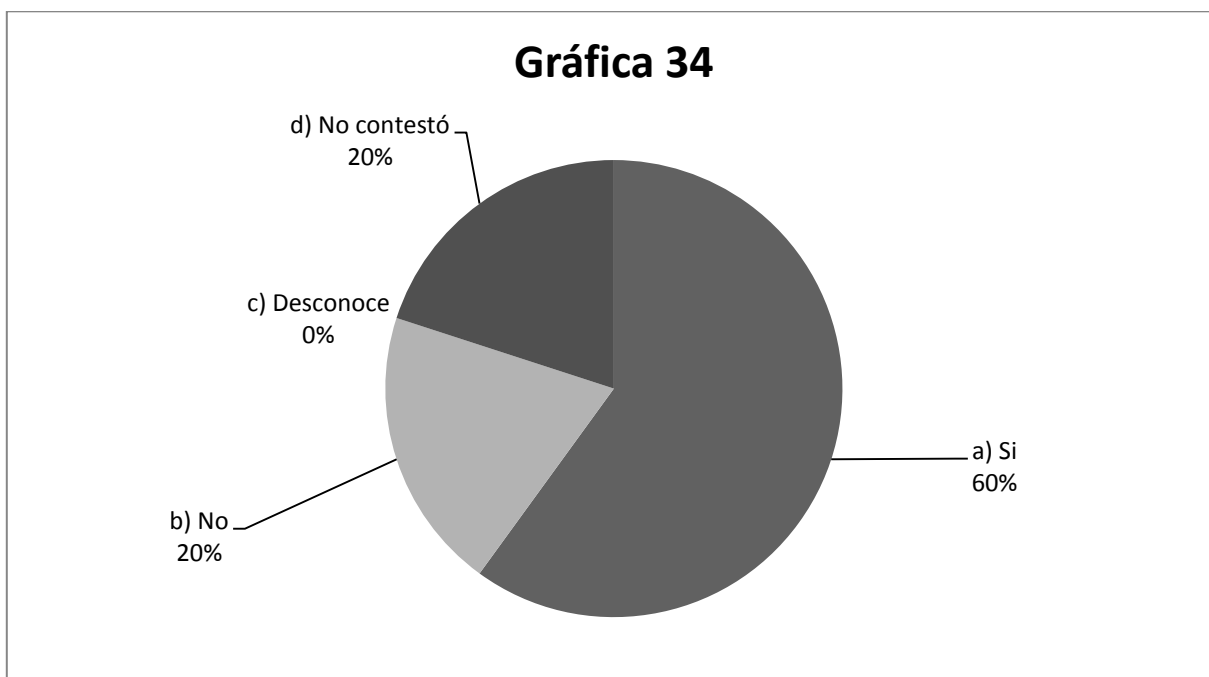
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

La mitad de los supervisores principalmente de embarques y control de producción consideraron que su supervisor inmediato no acepta lo que decide la mayoría, debido a que se hace siempre lo que él quiere y decide. Mientras que los supervisores de calidad consideran que si debido a que ya todos conocen su forma de ser y siempre tienen que hacer al final de cuentas lo que él decide. Por lo cual refleja que ejerce un tipo de liderazgo autocrático, debido a que una de las características de este tipo de liderazgo es que declara su propia opinión.

34. ¿Fomenta con todos los trabajadores la comunicación?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Si	3	75%
b) No	1	25%
c) Desconoce	0	0%
d) No contestó	0	20%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



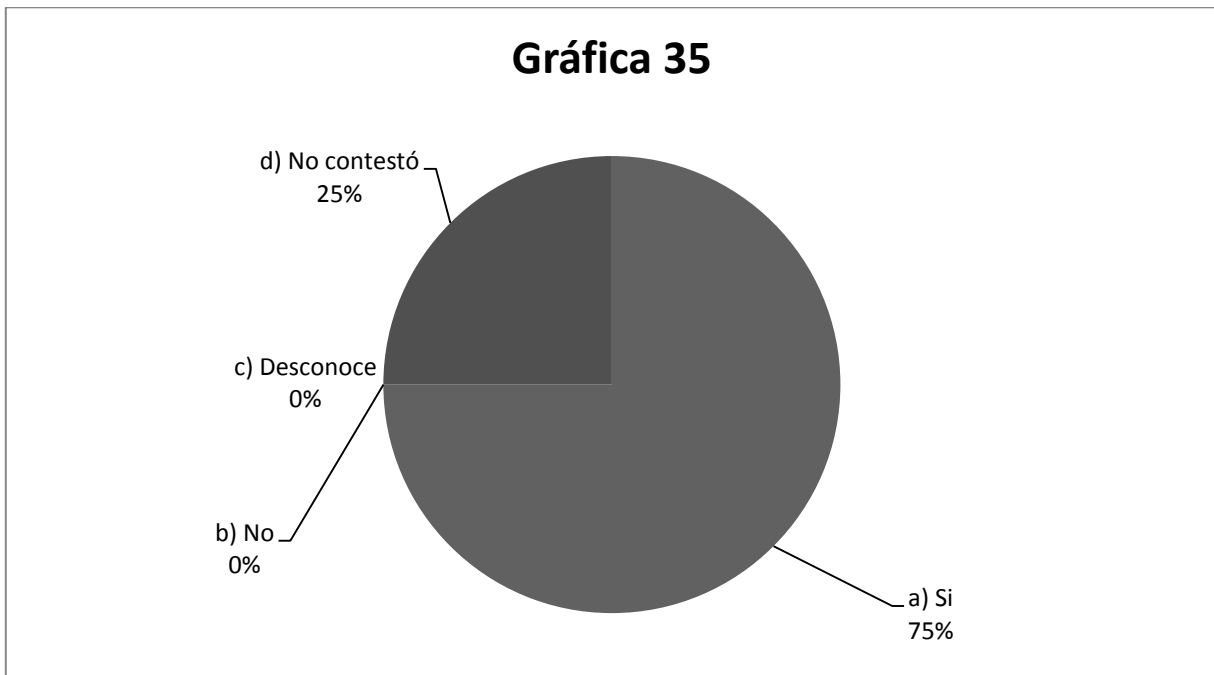
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

La mayoría de los supervisores de calidad y control de producción consideran que su supervisor inmediato si fomenta la comunicación con ellos, ya que dialoga los problemas que se presentan. Mientras que el supervisor de embarques no contestó. Razón por la que se refleja que ejerce un tipo de liderazgo efectivo debido a que una de sus características es que se comunica con sus seguidores.

35. ¿Le interesa que todos los trabajadores reciban capacitaciones?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Si	3	75%
b) No	0	0%
c) Desconoce	0	0%
d) No contestó	1	25%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



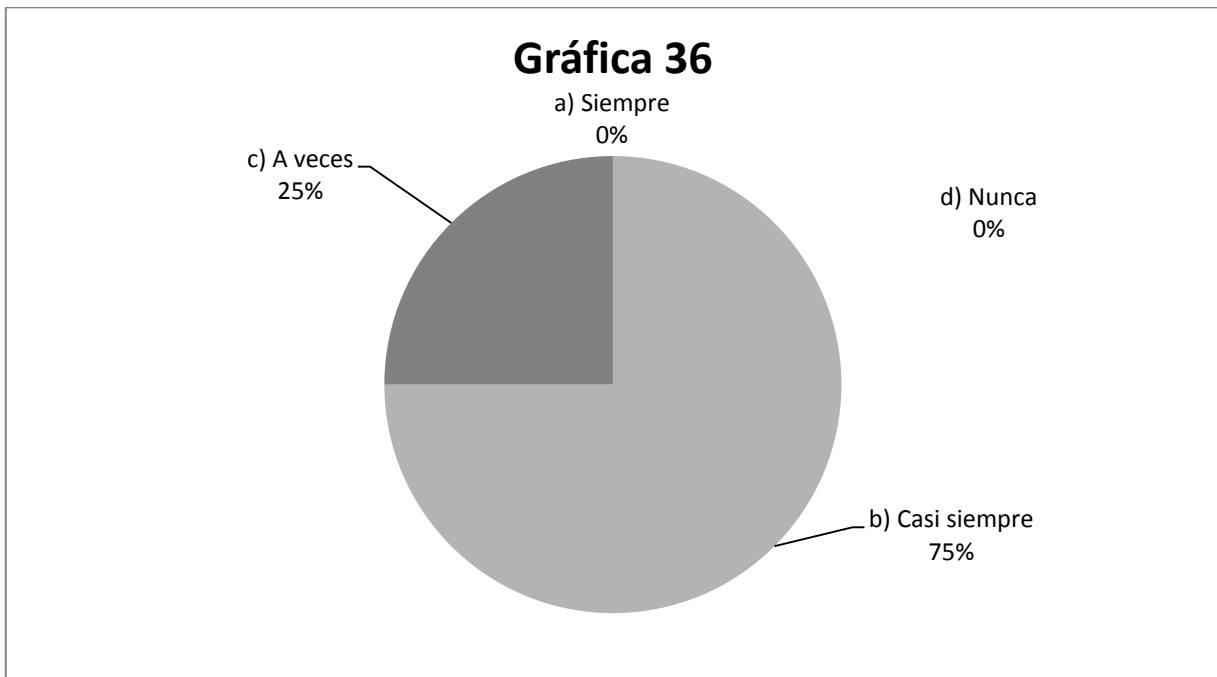
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

Un porcentaje considerable de los supervisores de calidad y control de producción mencionó que a su supervisor inmediato, si le interesa que reciban capacitaciones, ya que de esta manera les ayuda a que mejoren en su trabajo. Mientras que el supervisor de embarques no contestó. Por lo tanto se refleja que el supervisor inmediato ejerce un tipo de liderazgo participativo ya que una de sus características es que hace que la gente se capacite para poder asumir otras responsabilidades.

36. ¿Tú supervisor inmediato trata de que haya un buen clima de trabajo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	3	75%
c) A veces	1	25%
d) Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



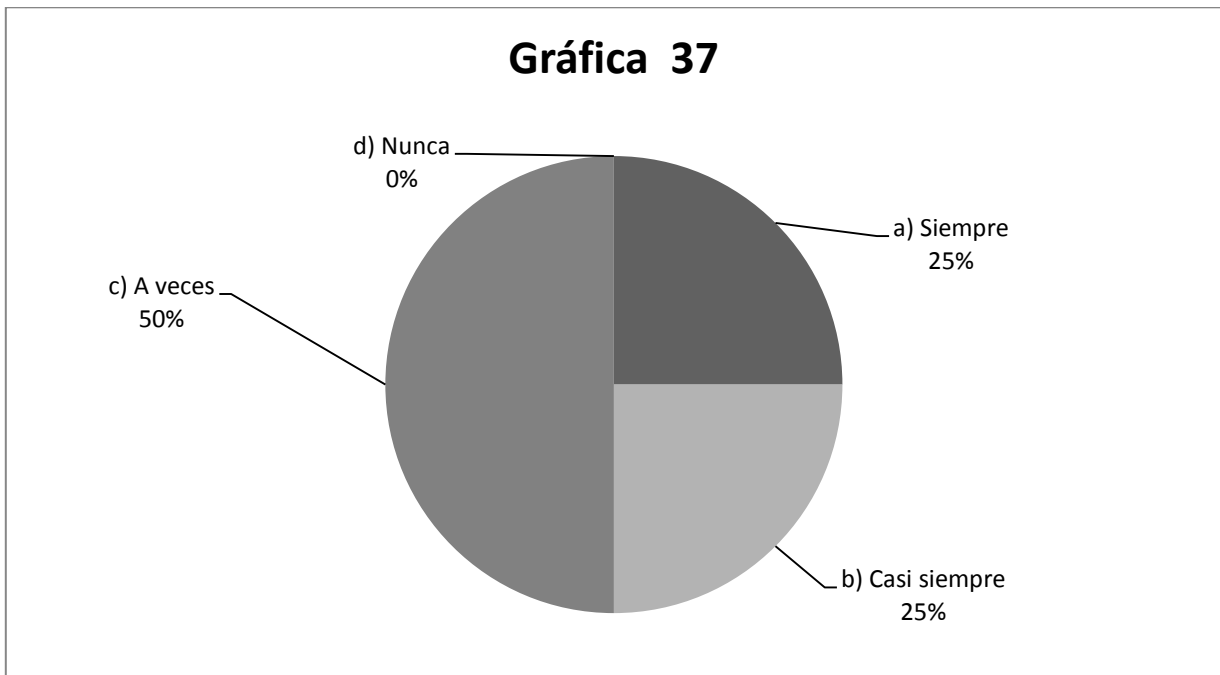
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

La mayoría de los supervisores de calidad y control de producción, consideraron que su supervisor inmediato casi siempre trata de que haya un clima favorable de trabajo, debido a que no le gustan los problemas. Mientras que el supervisor de embarques opinó que muy pocas veces es cuando trata de que haya un clima favorable de trabajo, ya que su carácter no le beneficia en mucho y eso hace que se haga tenso, por lo cual esto indica que ejerce un liderazgo Laizes faire debido a que una de sus características de este tipo de liderazgo es que influye poco en el clima laboral.

37. ¿Tú supervisor inmediato se preocupa por las metas de todos?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Siempre	1	25%
b) Casi siempre	1	25%
c) A veces	2	50%
d) Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



Fuente: Encuesta directa 2012

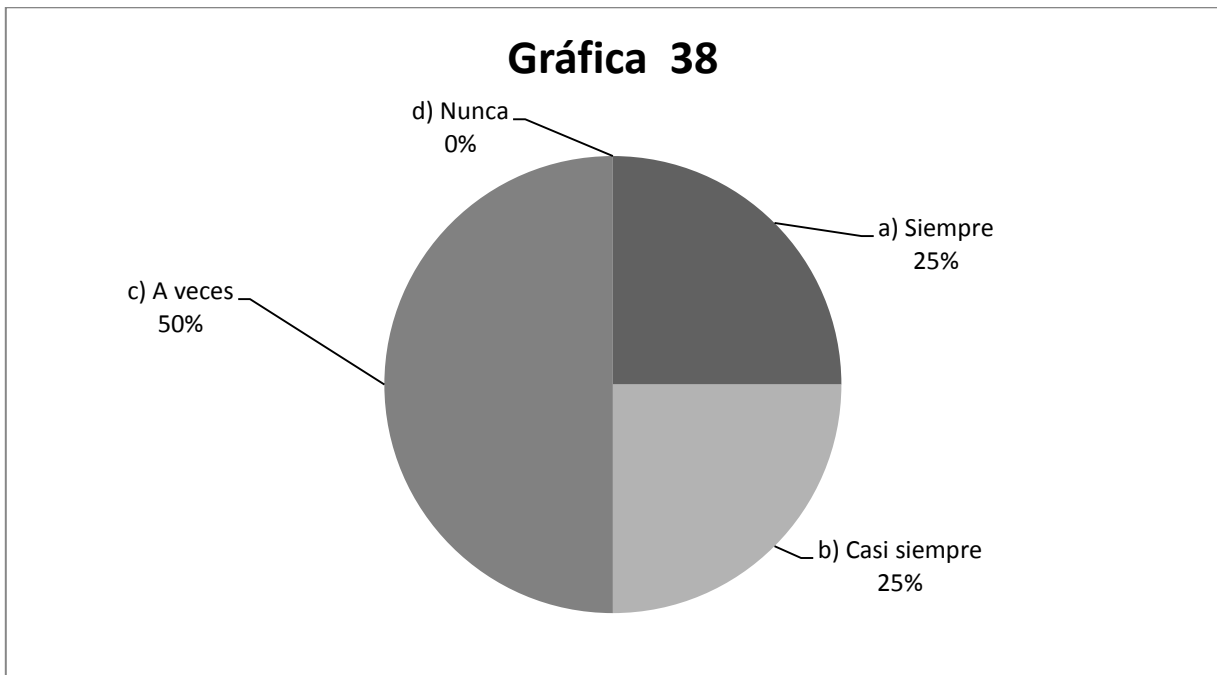
## INTERPRETACIÓN

Los supervisores de calidad consideran que siempre o casi siempre su supervisor inmediato se preocupa por las metas que tienen, debido a que son un equipo de trabajo. Mientras que los supervisores de control de calidad y embarques consideraron que a veces su supervisor inmediato se preocupa por las metas que tienen, ya que él solo le interesa lo que tiene que ver con el trabajo y no por los de los demás, lo cual refleja que ejerce un tipo de liderazgo autocrático con sus seguidores, ya que una de sus características es que tiene metas muy altas.



38. ¿Tú supervisor inmediato confía en ti?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Siempre	1	25%
b) Casi siempre	1	25%
c) A veces	2	50%
d) Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



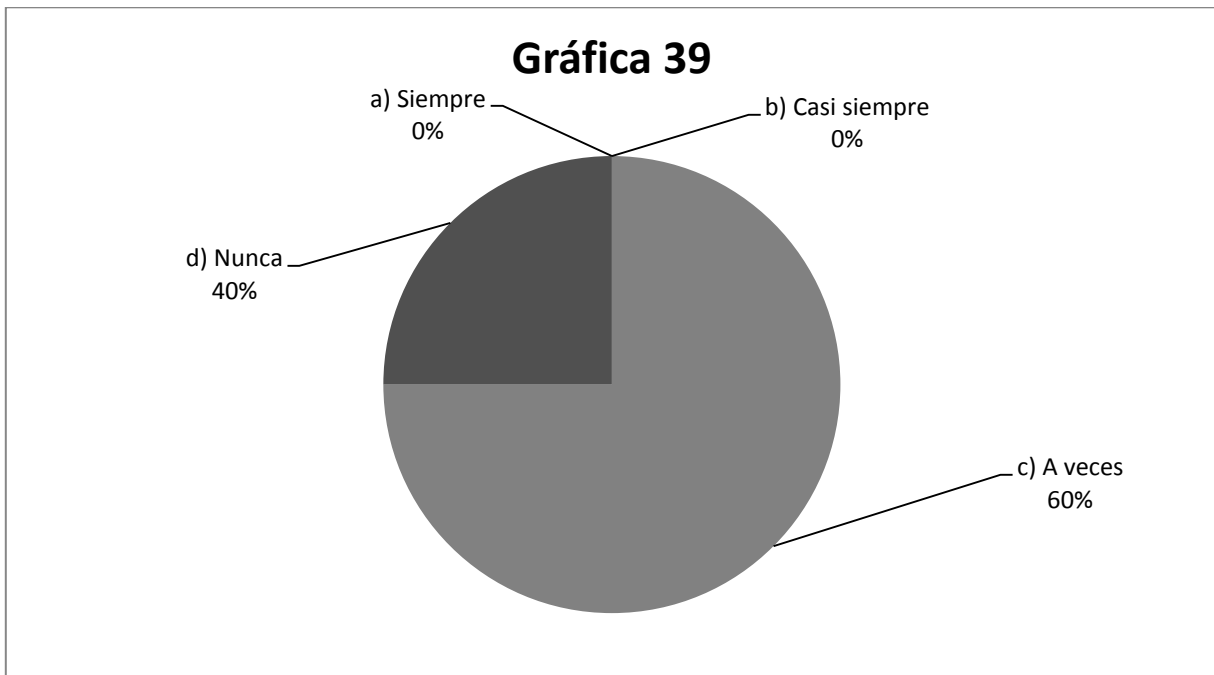
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

Los supervisores que pertenecen a calidad consideran que siempre o casi siempre su supervisor inmediato confía en ellos, ya que les deja que hagan su trabajo como ellos puedan. Los supervisores de embarques y control de producción opinaron que a veces su supervisor inmediato confía en ellos, ya que siempre les está opinando en su trabajo de manera negativa, razón por la que refleja que ejerce un tipo de liderazgo autocrático, ya que una de sus características es que confían más en sus propias habilidades que en las de sus colaboradores.

39. ¿Tú supervisor inmediato te deja hacer o pasar cualquier problema en tu trabajo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	3	75%
d) Nunca	1	25%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



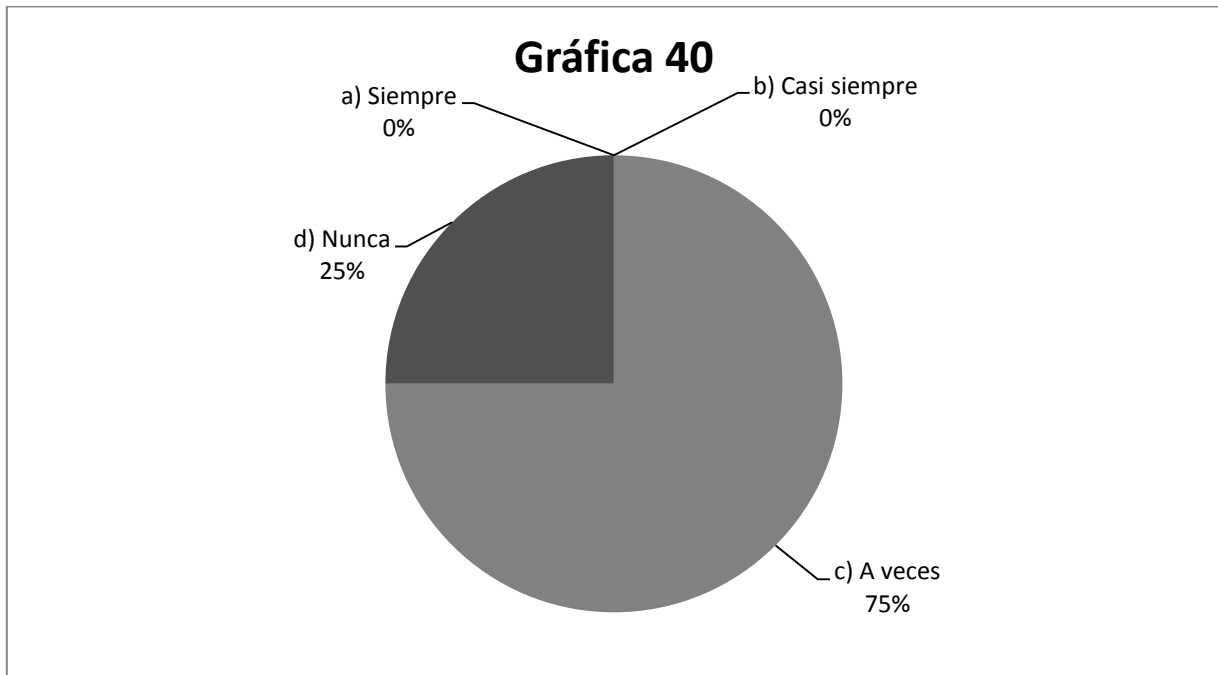
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

La mayoría de los supervisores de calidad y de control de producción mencionaron que su supervisor inmediato a veces si les deja pasar o hacer algún cualquier problema de trabajo, ya que ellos también tiene a su cargo a los demás trabajadores, razón por la que refleja que ejerce un tipo de liderazgo Laizes faire debido a que una de las características de este liderazgo es que deja y otorga plena libertad a sus colaboradores para tomar decisiones, para elegir entre diferentes opciones que se presenten en los procesos de la empresa. Mientras que el supervisor de embarques opinó que nunca le deja hacer o pasar algún problema dentro de su trabajo, ya que lo sanciona o lo castiga suspendiéndole un día de trabajo.

40. ¿Tú supervisor inmediato te deja que tomes solo tus decisiones en el trabajo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	3	75%
d) Nunca	1	25%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



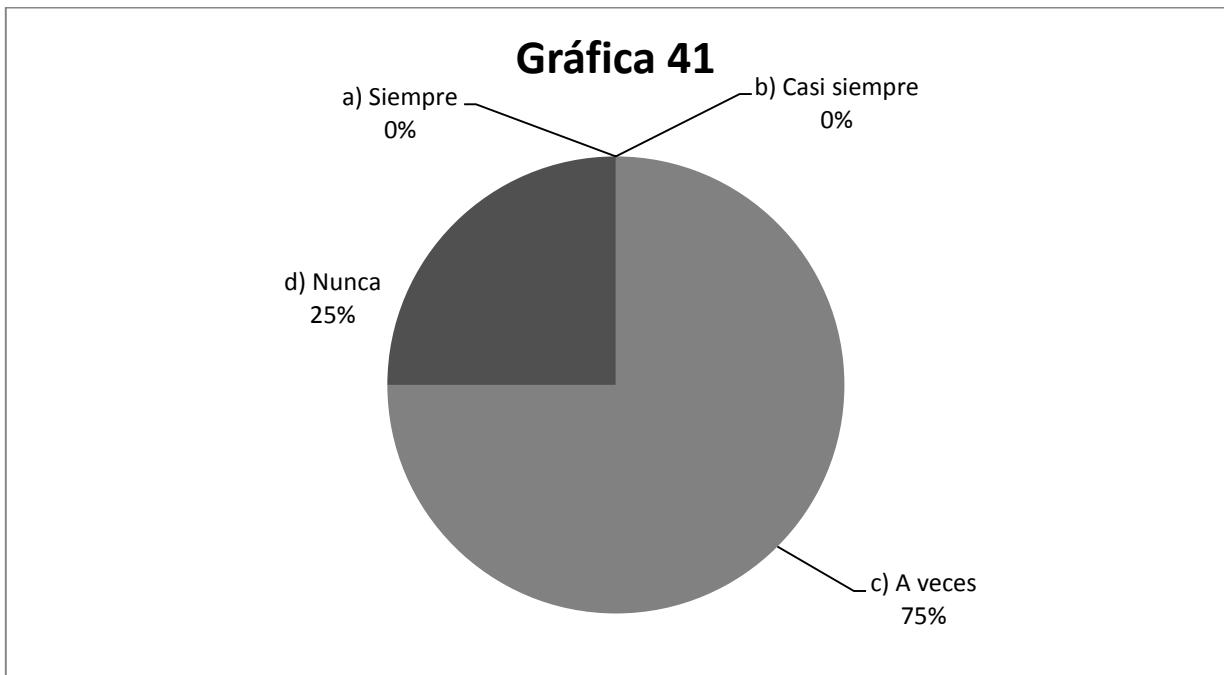
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

La mayoría de los supervisores de calidad y control de producción mencionaron que su supervisor inmediato si les deja que tomen solos sus decisiones en el trabajo, debido a que se lleva bien con ellos. Mientras que el supervisor de embarques contestó que nunca le deja que solo tome decisiones en el trabajo, debido a que él es el que les manda que deban de hacer y no los toma en cuenta para las decisiones importantes. Por lo tanto lo anterior refleja que ejerce un tipo de liderazgo Laizes faire debido a que este tipo de liderazgo tiene como característica que deja y otorga plena libertad a sus colaboradores para tomar decisiones.

41. ¿Tú supervisor inmediato espera que tú solo resuelvas tus problemas de trabajo haciendo lo que quieras?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	3	75%
d) Nunca	1	25%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



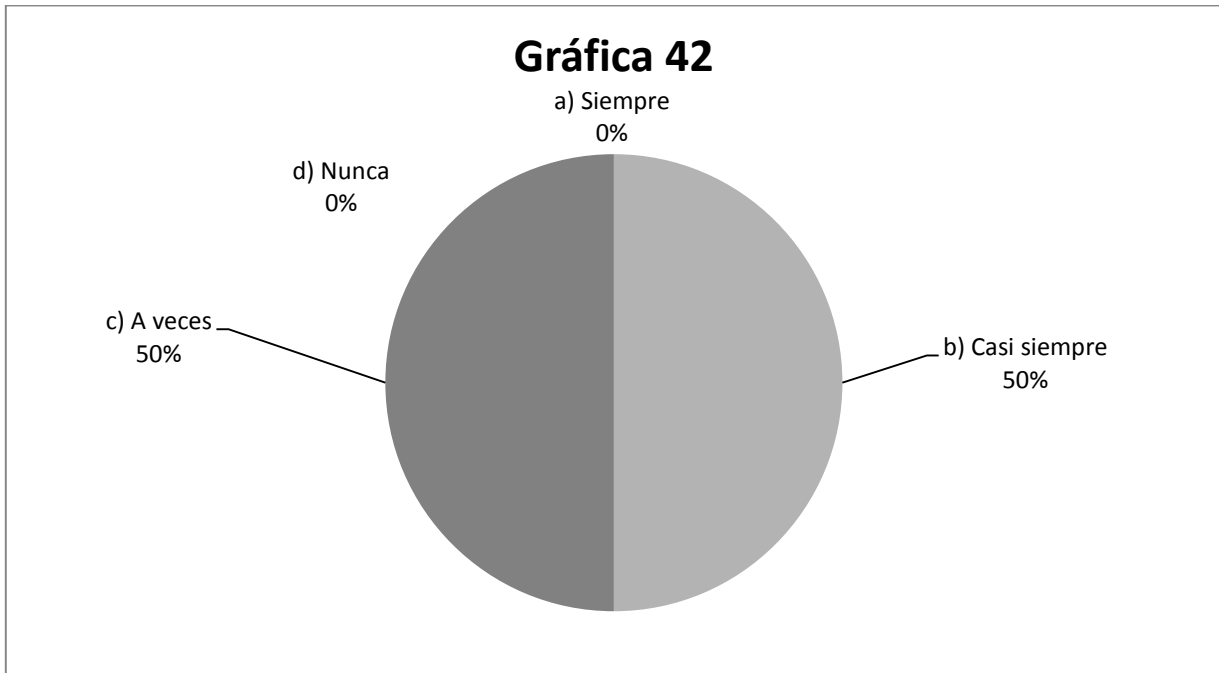
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

La mayoría de los supervisores de calidad y control de producción mencionaron que su supervisor inmediato sí les deja que ellos solos resuelvan sus problemas, ya que él considera que son sus problemas y que a él no le competen. Mientras que el supervisor de embarques comentó que no lo deja que resuelva sus problemas de trabajo haciendo lo que quiere, ya que él decide por el, por lo tanto lo anteriormente mencionado refleja que éste ejerce un tipo de liderazgo autocrático, debido a que una de las características de este tipo de liderazgo es que el líder busca que la obediencia y dependencia hacia él permita una escasa sociabilidad y colaboración entre los seguidores o subordinados.

42. ¿Tú supervisor inmediato busca que entre compañeros se ayuden en el trabajo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	2	50%
c) A veces	2	50%
d) Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



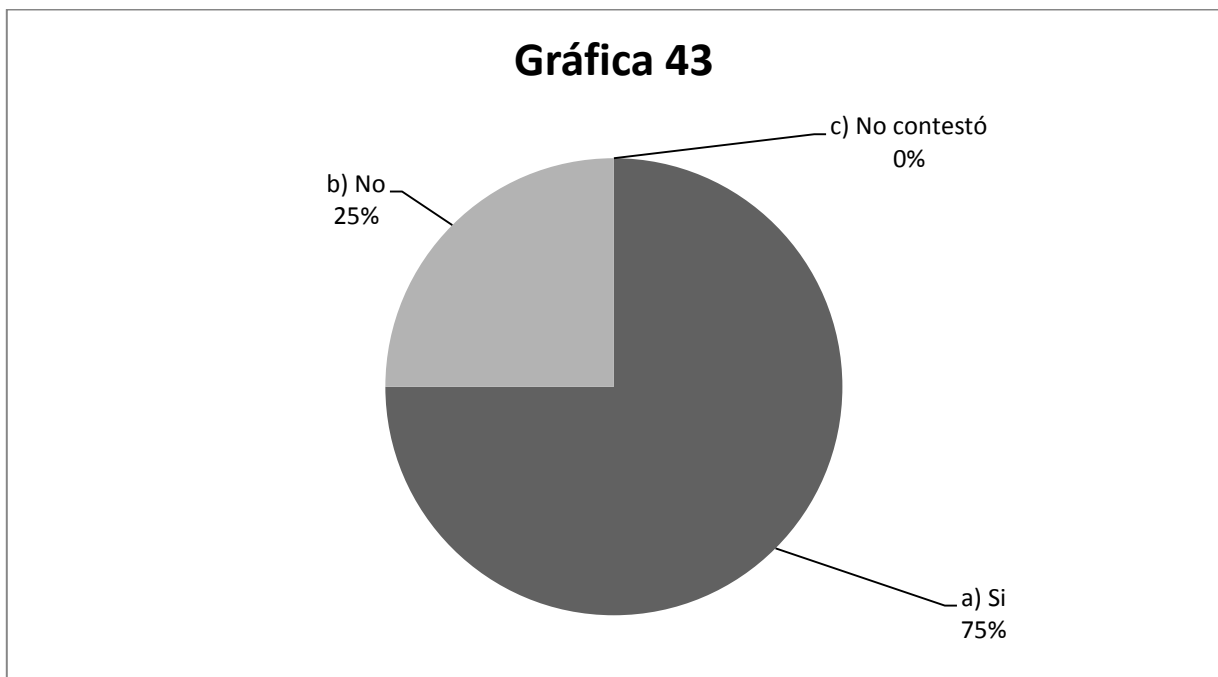
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

Los supervisores de calidad consideraron que casi siempre su supervisor los pone a trabajar unos con otros, ya que en ocasiones los cambia a otros puestos. Mientras que los supervisores de embarques y de control de producción mencionaron que muy pocas veces su supervisor inmediato se preocupa porque ellos se ayuden en el trabajo, ya que él se satisface con que cada uno de ellos realice su trabajo, por lo tanto se refleja que el liderazgo que ejerce el supervisor es autocrático, ya que no busca la participación de todos y porque está orientado hacia el rendimiento de sus colaboradores.

43. ¿Cuándo hay algún problema de trabajo, tú supervisor inmediato busca una solución?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Si	3	75%
b) No	1	25%
c) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



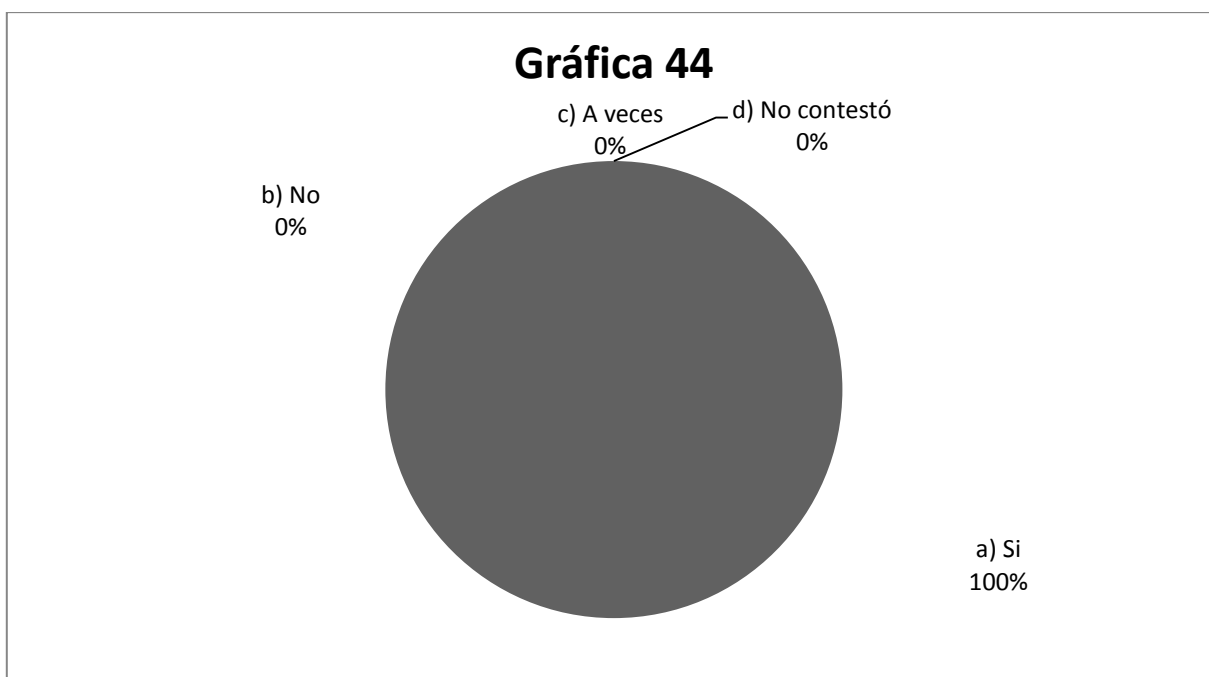
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

Un porcentaje considerable de los supervisores de calidad y control de producción son los que consideran que su supervisor inmediato sí busca una solución a sus problemas, ya que a él le preocupa mucho el rendimiento de los trabajadores en su trabajo, lo cual este es un indicador de que su supervisor ejerce un liderazgo autocrático debido a que una de sus características es que están muy orientados hacia el rendimiento. Mientras que el supervisor de embarques mencionó que no busca una solución a los problemas de ellos, debido a que ese no es su trabajo y porque se la pasa muy ocupado y no les pone atención.

44. ¿Tú supervisor inmediato se hace responsable del trabajo que se busca lograr?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Si	4	100%
b) No	0	0%
c) A veces	0	0%
d) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



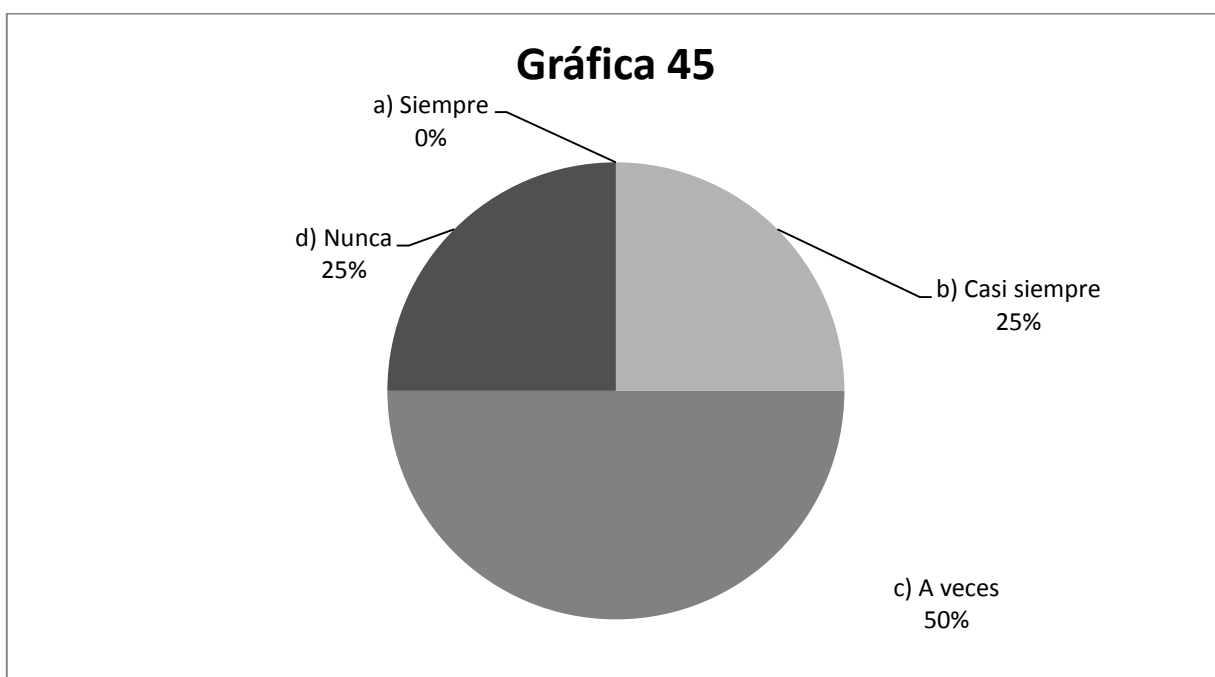
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

Todos los supervisores de calidad, control de producción y embarques consideraron que su supervisor inmediato siempre se hace responsable del trabajo, porque sabe que hacer al momento que lo lleva a cabo, por lo tanto este supervisor refleja ejercer un tipo democrático, ya que se preocupa por el cumplimiento de las metas y a la vez mantiene un clima de responsabilidad.

45. ¿Al momento de que tú supervisor inmediato quiere solucionar algún problema, depende de los trabajadores para resolverlo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	1	25%
c) A veces	2	50%
d) Nunca	1	25%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



Fuente: Encuesta directa 2012

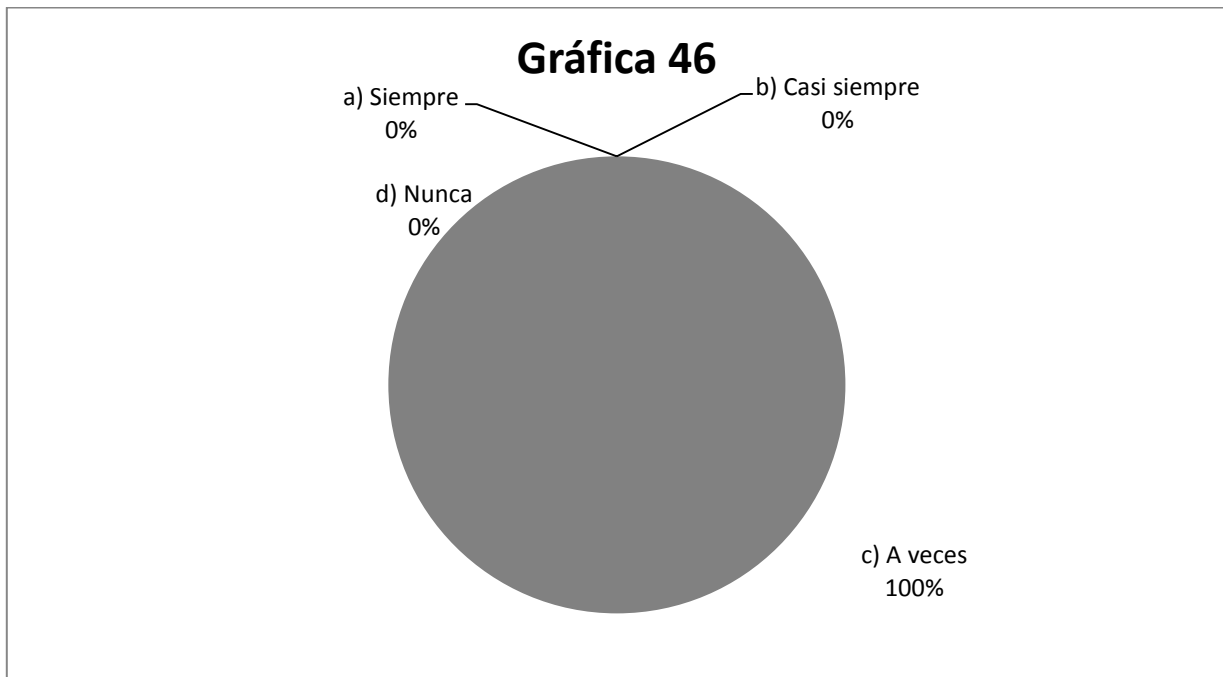
## INTERPRETACIÓN

El supervisor de calidad, mencionó que su supervisor inmediato casi siempre resuelve los problemas que surgen en el trabajo, ya que no le gusta que los haya, pero el otro supervisor de calidad, control de producción y embarques opinaron que a veces o incluso nunca llega a resolver los problemas que surgen en el trabajo, ya que los mismos trabajadores son los que los resuelven por si solos, porque el resolver problemas sus problemas personales no es parte de las funciones del supervisor, por lo tanto esto refleja que el tipo de liderazgo que desempeña es liberal, debido a que no controla los problemas.



46. ¿A tú supervisor inmediato se le salen de control los problemas que se presentan en el trabajo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	4	100%
d) Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



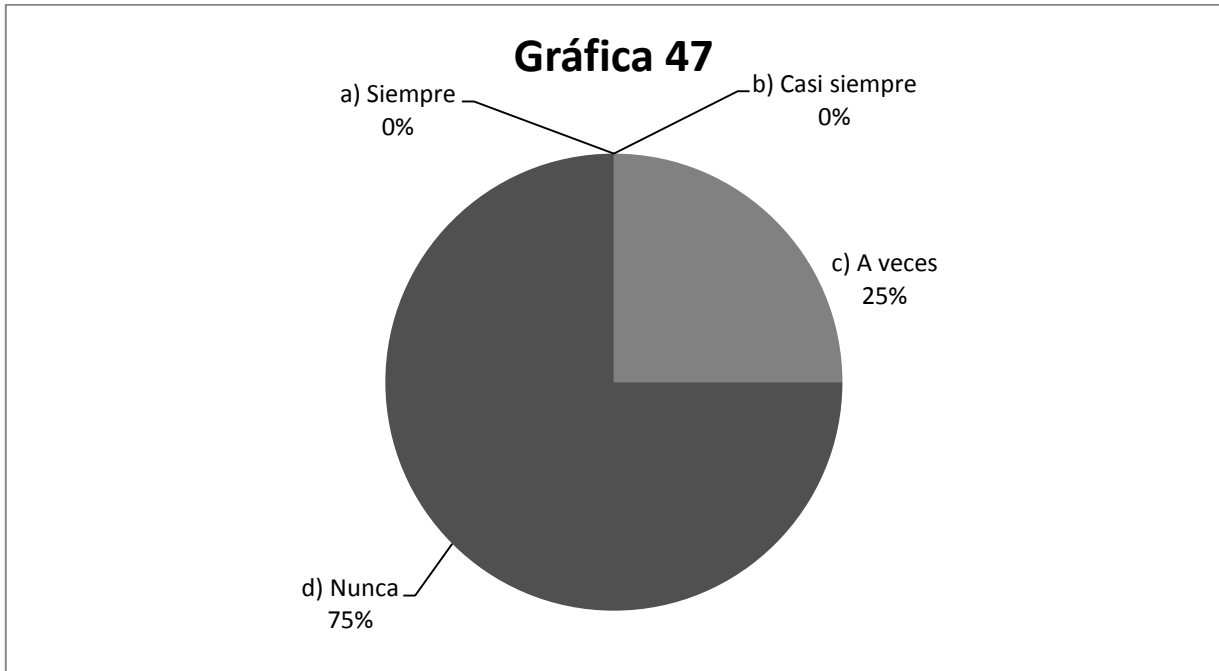
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

Un porcentaje considerable de supervisores de calidad, embarques y control de producción mencionaron que a su supervisor inmediato a veces o incluso nunca se les salen de control los problemas que se presentan en el trabajo, ya que debido a que él no se dedica a resolverlos, tampoco deja que afecten en el mismo, ya que estos pueden perjudicar en la producción del empaque, por lo tanto se refleja que el tipo de liderazgo que ejerce es participativo, debido a que busca que todos controlen sus problemas.

47. ¿Tú supervisor inmediato te deja hacer lo que quieras en tú trabajo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	1	25%
d) Nunca	3	75%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



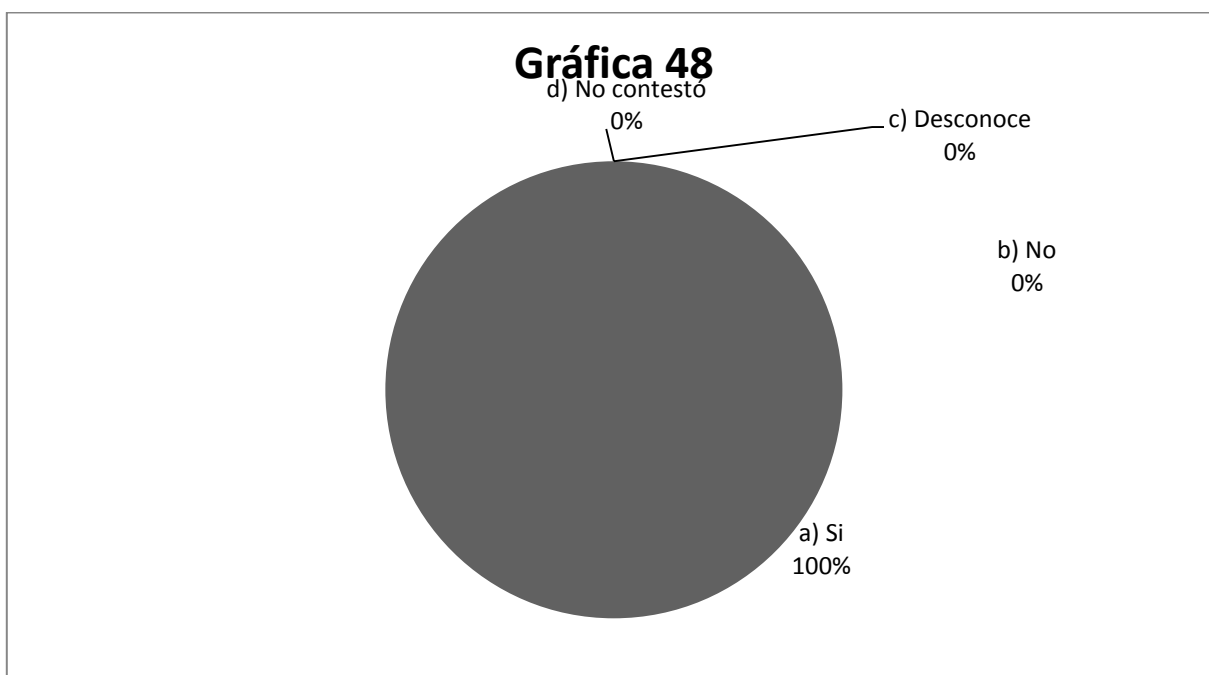
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

La mayoría de los supervisores de calidad y control de producción comentaron que su supervisor inmediato nunca los deja hacer lo que quieran en su trabajo, debido a que ya cada quien sabe su función y la tienen que realizar, por lo tanto esto refleja que el supervisor ejerce un liderazgo autocrático, ya que se preocupa por el rendimiento de los trabajadores en su trabajo y la función que les corresponde llevar a cabo. Mientras que el supervisor de embarques opinó que a veces sí lo deja hacer lo que quiere, ya que no le presta atención.

48. ¿Consideras que existe comunicación con tú supervisor inmediato en el proceso de trabajo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Si	4	100%
b) No	0	0%
c) Desconoce	0	0%
d) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



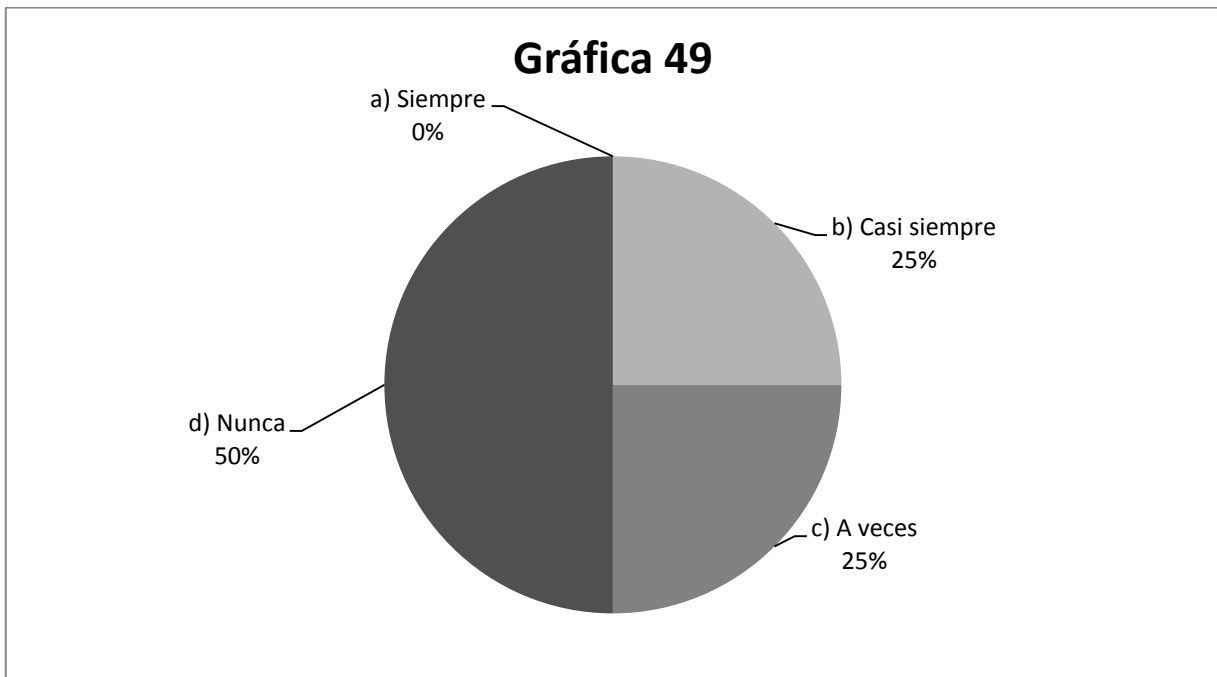
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

Un porcentaje considerable de los supervisores de calidad, control de producción y embarques mencionaron que si hay comunicación con sus supervisor inmediato, debido a que les informa lo que se va a trabajar, porque ellos también tienen personal a su cargo. Razón por la que refleja que ejerce un tipo de liderazgo efectivo ya que una de las características de este tipo de liderazgo es que se comunican.

49. ¿Tú supervisor inmediato fomenta actitudes positivas y solidarias de trabajo en equipo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	1	25%
c) A veces	1	25%
d) Nunca	2	50%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



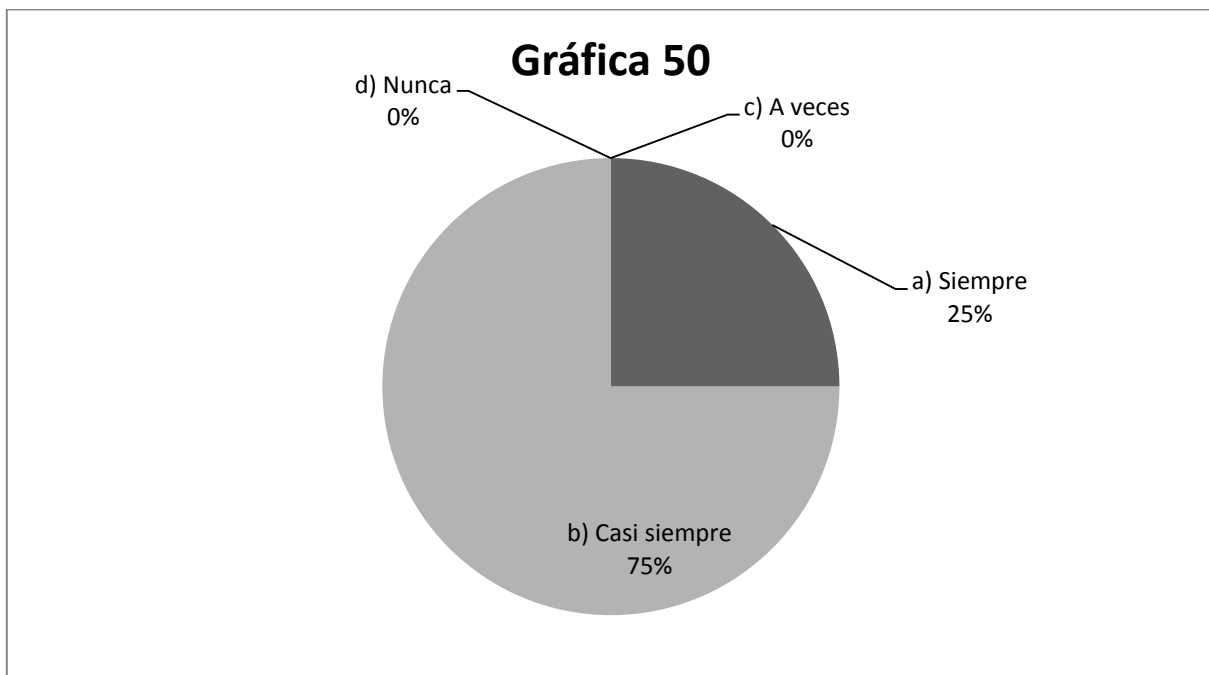
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

La mayoría de los supervisores de control de producción y embarques mencionaron que su supervisor inmediato no fomenta actitudes positivas, ya que la mayoría de las veces los agrade verbalmente, los ignora e incluso siempre los regaña. Mientras que los supervisores de calidad mencionaron que sí fomenta actitudes positivas, debido a que con ellos si es accesible y no los regaña mucho. Por lo tanto lo anteriormente mencionado refleja que el supervisor inmediato ejerce un liderazgo autocrático, debido a que no sabe dirigir a todas las personas adecuadamente.

50. ¿Tú supervisor inmediato te manda a hacer tú trabajo de una manera adecuada?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Siempre	1	25%
b) Casi siempre	3	75%
c) A veces	0	0%
d) Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



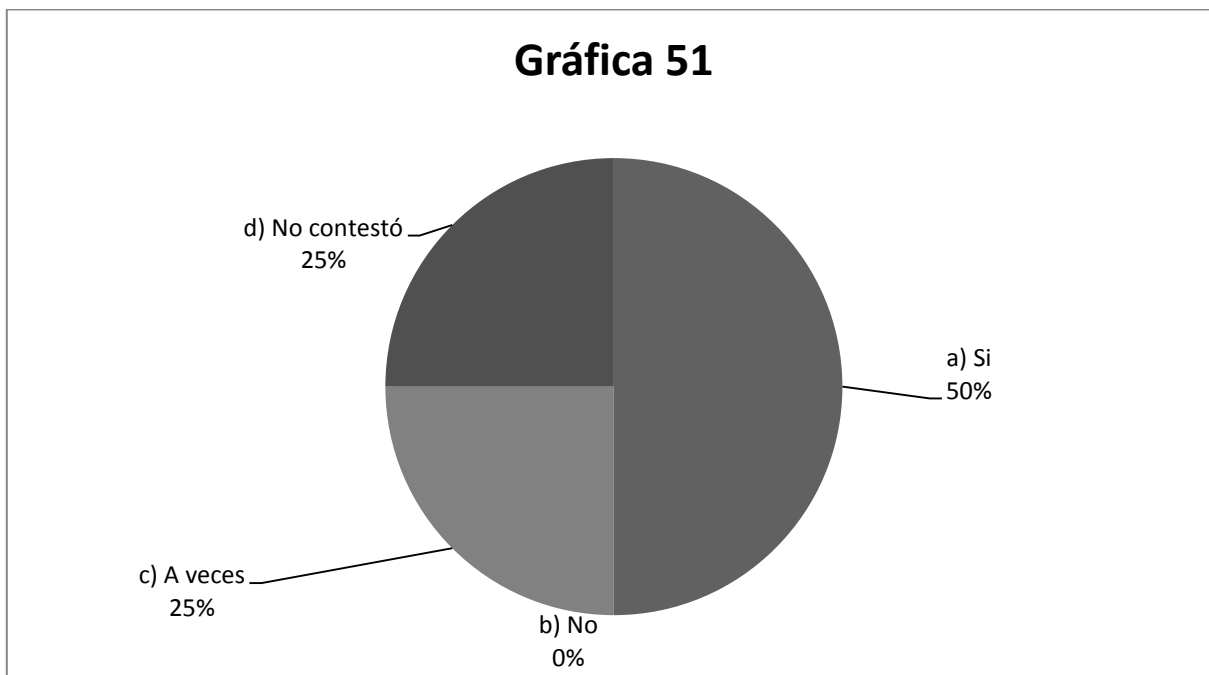
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

Todos los supervisores de calidad, embarques y control de producción, mencionaron que su supervisor inmediato casi siempre los manda de una manera adecuada hacer su trabajo, ya que lleva una buena relación con ellos. Lo cual refleja que ejerce un tipo de liderazgo efectivo, debido a su característica principal que es la de delegar responsabilidades.

51. ¿Te gusta la manera en la que tú supervisor inmediato te trata en el trabajo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Si	2	50%
b) No	0	0%
c) A veces	1	25%
d) No contestó	1	25%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



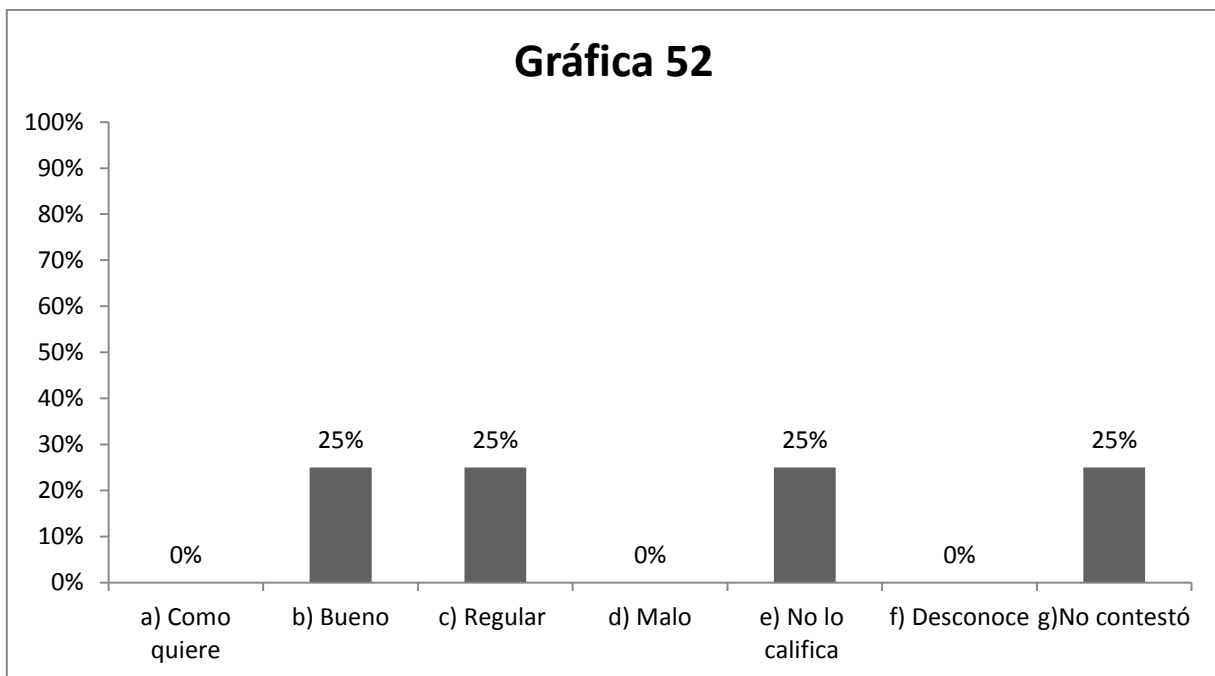
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

Los supervisores de calidad consideran que si les gusta la manera en la que su supervisor inmediato los trata en el trabajo, ya que a ellos no los ha regañado delante de otras personas y se llevan bien con él. Mientras que el supervisor de control de producción mencionó que muy pocas veces le gusta la manera en la que su supervisor inmediato lo trata en el trabajo, ya que siempre lo regaña delante de las demás personas y se la pasa de mal humor, para lo cual el tipo de liderazgo que refleja que ejerce el supervisor es autocrático, debido a que una de sus características es que son duros con ellos mismos y con sus colaboradores. Solamente el supervisor de embarques no contestó

52. ¿Cómo califica tú desempeño laboral tú supervisor inmediato?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Como quiere	0	0%
b) Bueno	1	25%
c) Regular	1	25%
d) Malo	0	0%
e) No lo califica	1	25%
f) Desconoce	0	0%
g)No contestó	1	25%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



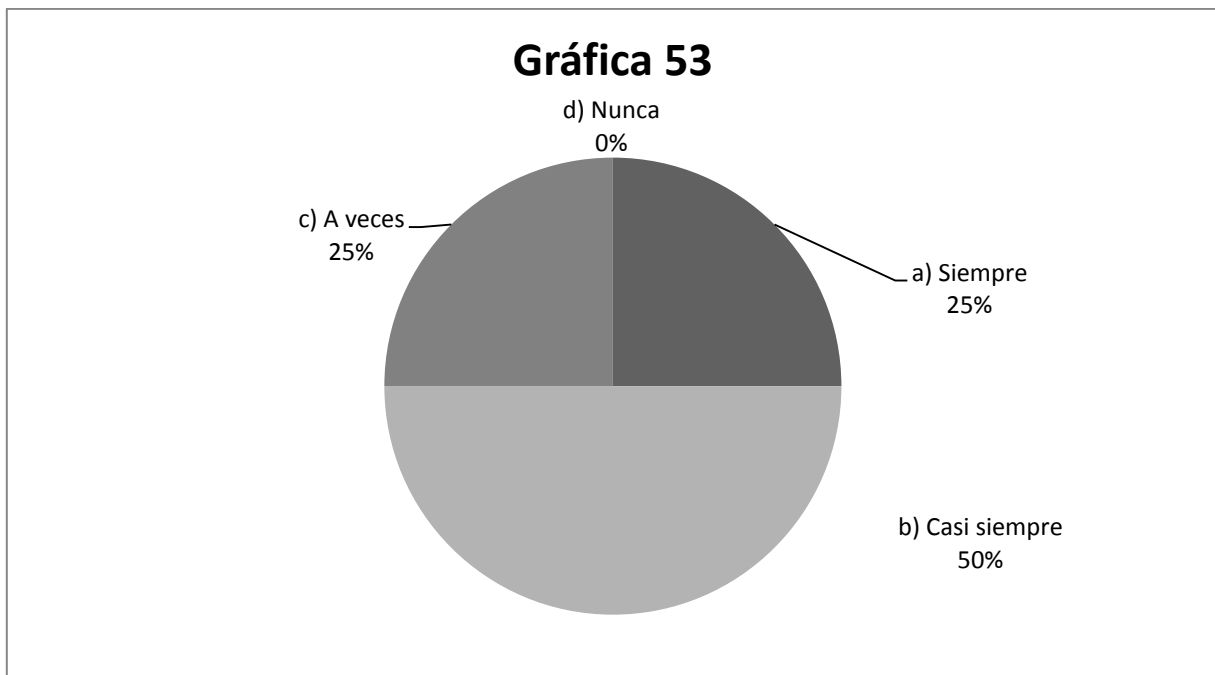
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

El supervisor de calidad, respondió que su supervisor inmediato califica su desempeño laboral como bueno, ya que en ocasiones se lo ha hecho saber, por medio de reconocimientos o verbalmente. Mientras que el supervisor de control de producción comentó que regular y el otro de calidad mencionó que no lo califica. Solamente el supervisor de embarques no contestó. Para ello el tipo de liderazgo que refleja ejercer el supervisor es democrático, ya que una de las características de este tipo de liderazgo es que motiva en el trabajo de manera autónoma.

53. ¿Tú supervisor inmediato observa cada una de las actividades que llevas a cabo en tú trabajo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Siempre	1	25%
b) Casi siempre	2	50%
c) A veces	1	25%
d) Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



Fuente: Encuesta directa 2012

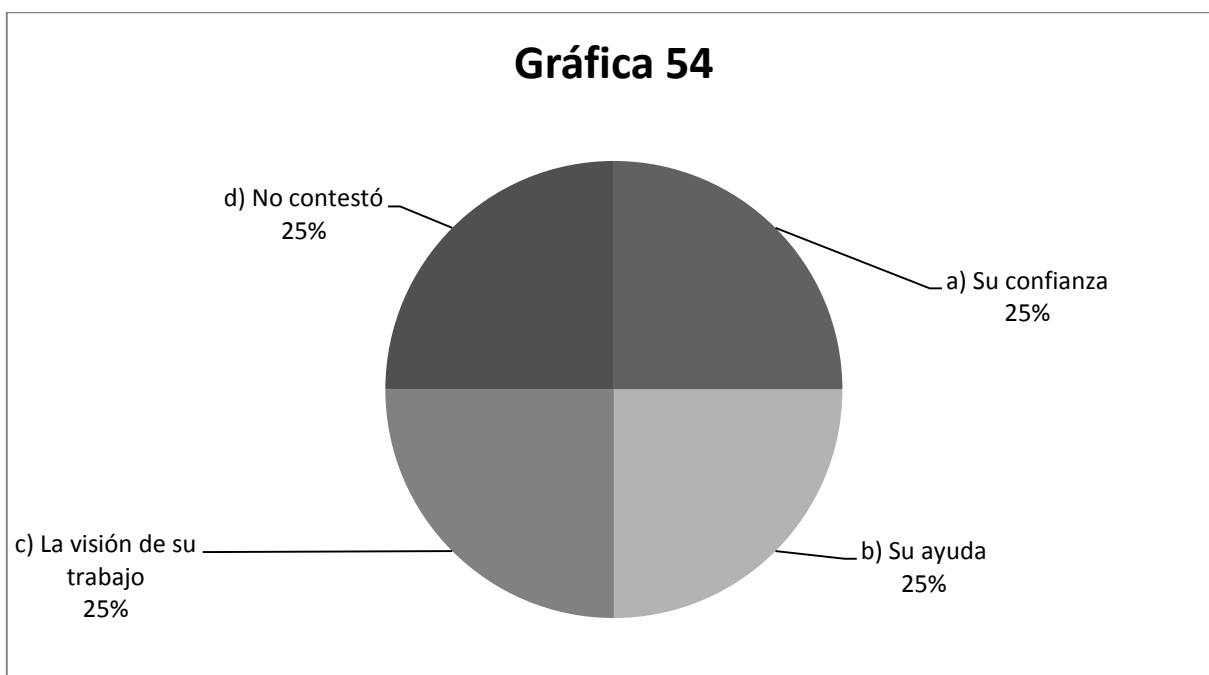
## INTERPRETACIÓN

La mayoría de los supervisores de calidad y control de producción mencionaron que su supervisor inmediato siempre o casi siempre observa las actividades que llevan a cabo en su trabajo, debido a que ha demostrado interés en lo que ellos realizan. Mientras que el supervisor de embarques mencionó que muy pocas veces observa las actividades que lleva a cabo en su trabajo, debido a que siempre se la pasa ocupado en otras funciones o en otras áreas como la de los estibadores o el operador de máquina, razón por la que refleja ejercer un liderazgo Laizes faire porque evade su responsabilidad.



54. ¿Qué es lo que más te gusta de tú supervisor inmediato?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Su confianza	1	25%
b) Su ayuda	1	25%
c) La visión de su trabajo	1	25%
d) No contestó	1	25%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



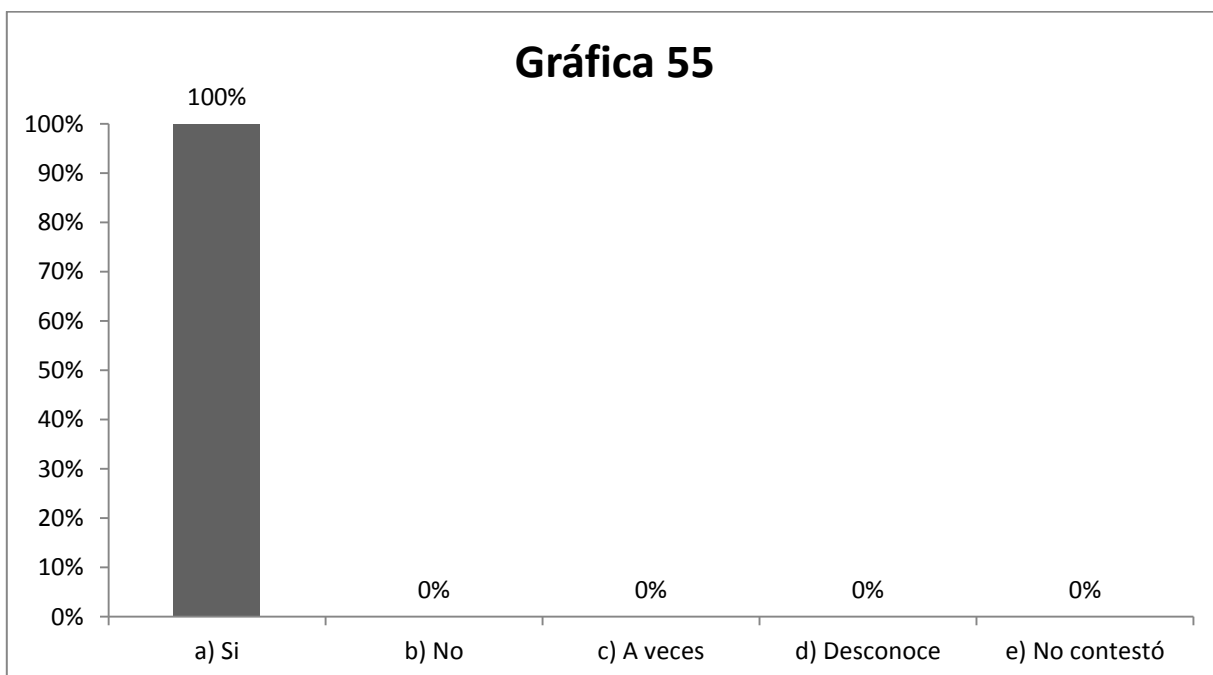
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

Entre las cosas que mencionaron los supervisores de calidad y control de producción que les gusta de su supervisor inmediato fueron las siguientes: su confianza, su ayuda y su visión de trabajo, ya que estas cualidades son las que les han ayudado para tener un mejor rendimiento en el trabajo. Solo el supervisor de embarques no contestó.

55. ¿Consideras que tu supervisor inmediato utiliza adecuadamente la fruta que llega al empaque?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Si	4	100%
b) No	0	0%
c) A veces	0	0%
d) Desconoce	0	0%
e) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



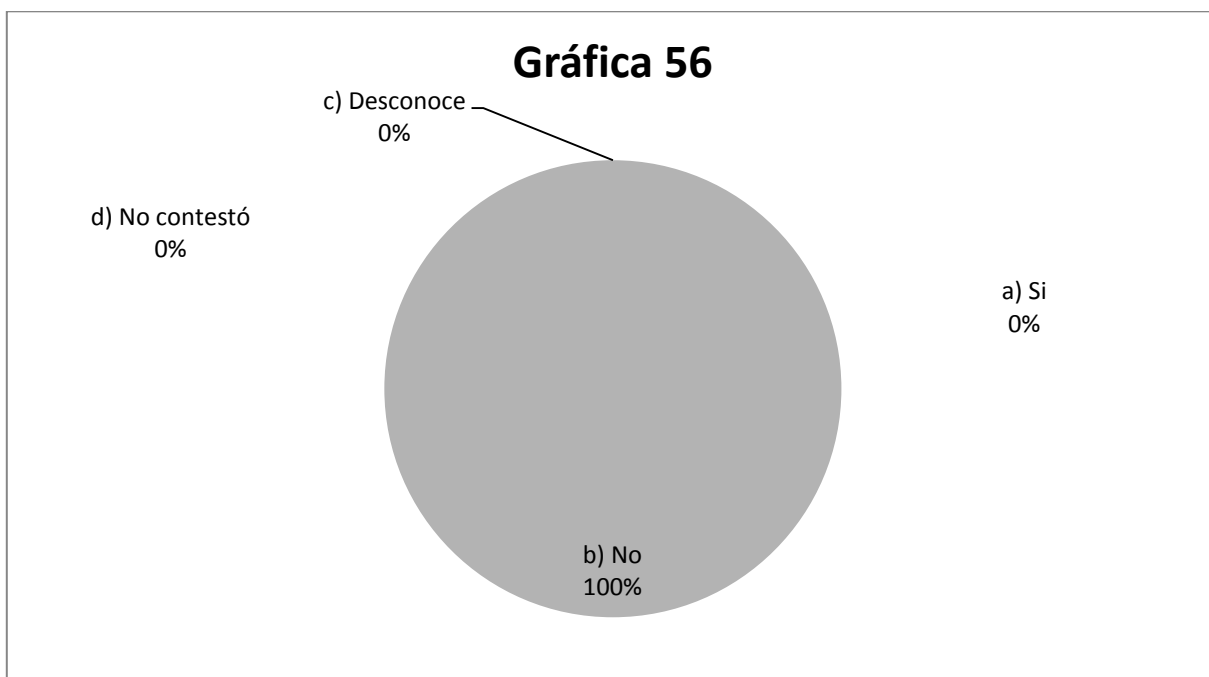
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

La mayoría de los supervisores de calidad, control de producción y embarques opinaron que su supervisor inmediato utiliza adecuadamente la fruta que llega al empaque, ya que busca que se aproveche toda y haya rendimiento en el trabajo, razón por la que esto refleja que es un líder efectivo. Mientras que solo el supervisor de reciba de fruta mencionó que no aprovecha la fruta supervisor inmediato debido a que no sabe lo que hace en su trabajo y no le interesa si se desperdicia o no la fruta. Por lo tanto el tipo de liderazgo que ejerce es autocrático ya que una de sus características es que están orientados hacia el rendimiento.

56. ¿Crees que se desperdicia mucha fruta en el trabajo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Si	0	0%
b) No	4	100%
c) Desconoce	0	0%
d) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



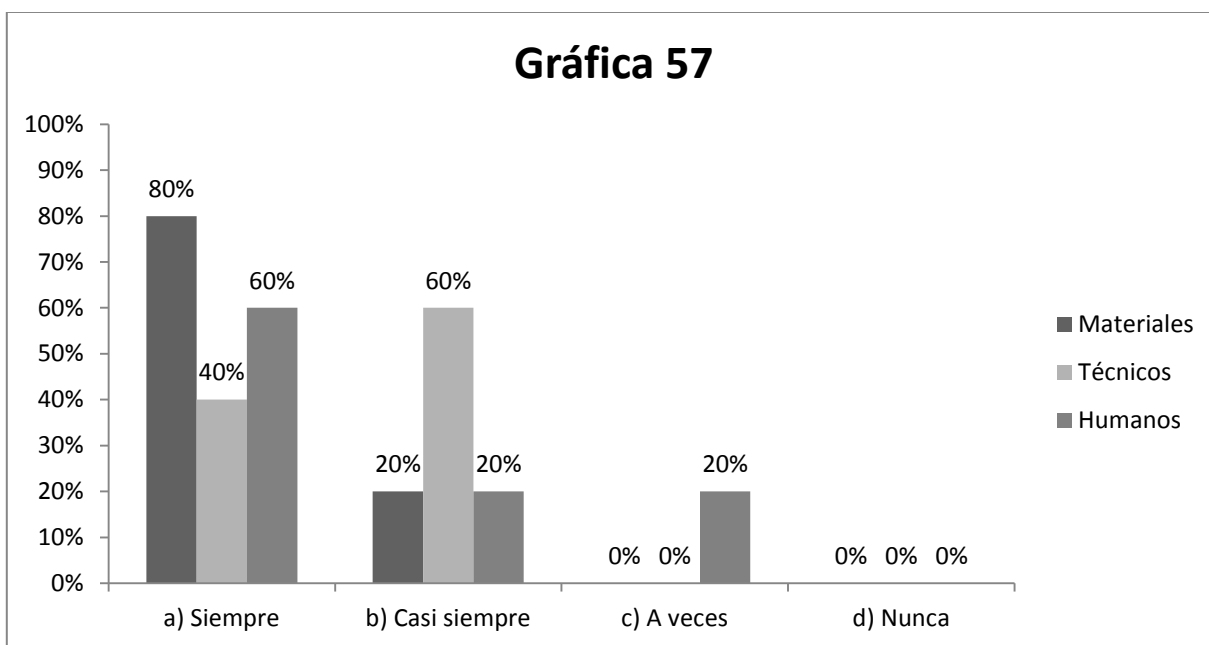
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

Todos los supervisores contestaron que no se desperdicia mucha fruta en el trabajo, ya que se selecciona bien y la que no se utiliza para exportación se manda para nacional y se vende.

57. ¿Consideras que tú supervisor inmediato busca que se aprovechen los recursos con los que cuenta el empaque?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>MATERIALES</b>		
a) Siempre	4	100%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	0	0%
d) Nunca	0	0%
<b>TÉCNICOS</b>		
a) Siempre	1	25%
b) Casi siempre	3	75%
c) A veces	0	0%
d) Nunca	0	0%
<b>HUMANOS</b>		
a) Siempre	3	75%
b) Casi siempre	1	25%
c) A veces	0	0%
d) Nunca	0	0%



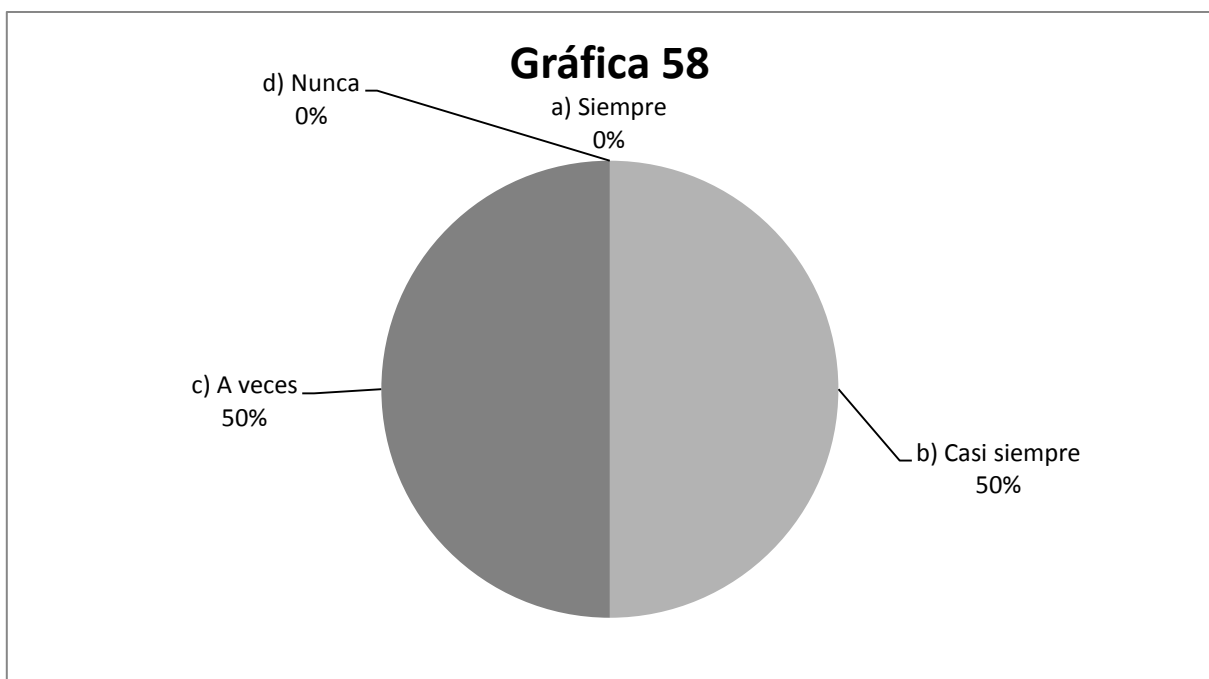
Fuente: Encuesta directa 2012

### INTERPRETACIÓN

Como se puede observar en la presente gráfica la mayoría de los trabajadores que corresponden a la ocupación de supervisores mencionaron que su supervisor inmediato se preocupa por el aprovechamiento del recurso material, humano y técnico, en este caso de la fruta que se lleva al empaque y de la maquinaria donde se produce la misma, así como de los trabajadores. Lo cual refleja que ejerce un tipo de liderazgo efectivo, ya que entre las características de este tipo de liderazgo se encuentran las siguientes: busca una buena efectividad en el trabajo y busca los mejores resultados en el mismo.

58. ¿Crees que cada día se cumple el número de lotes establecidos en el trabajo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	2	50%
c) A veces	2	50%
d) Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



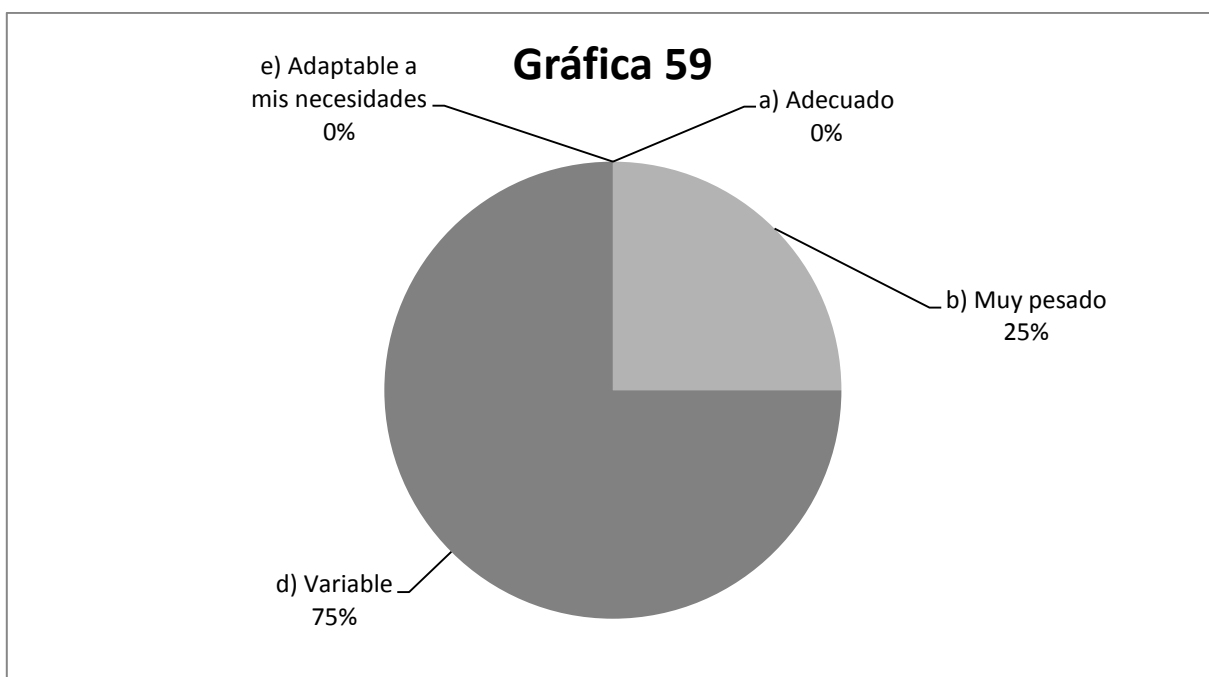
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

Los supervisores de embarques y control de producción mencionaron que a veces se cumplía el número de lotes (carga de camiones por toneladas) establecidos al día, debido a que siempre trabajaban más tiempo o les llegaban más pedidos, razón por la que no se tiene un número exacto de lotes al día. Mientras que los supervisores de calidad comentaron que sí se cumplen, ya que no se van hasta que terminan los lotes planeados al día.

59. ¿Opinas que tú horario de trabajo es?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Adecuado	0	0%
b) Muy pesado	1	25%
d) Variable	3	75%
e) Adaptable a mis necesidades	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



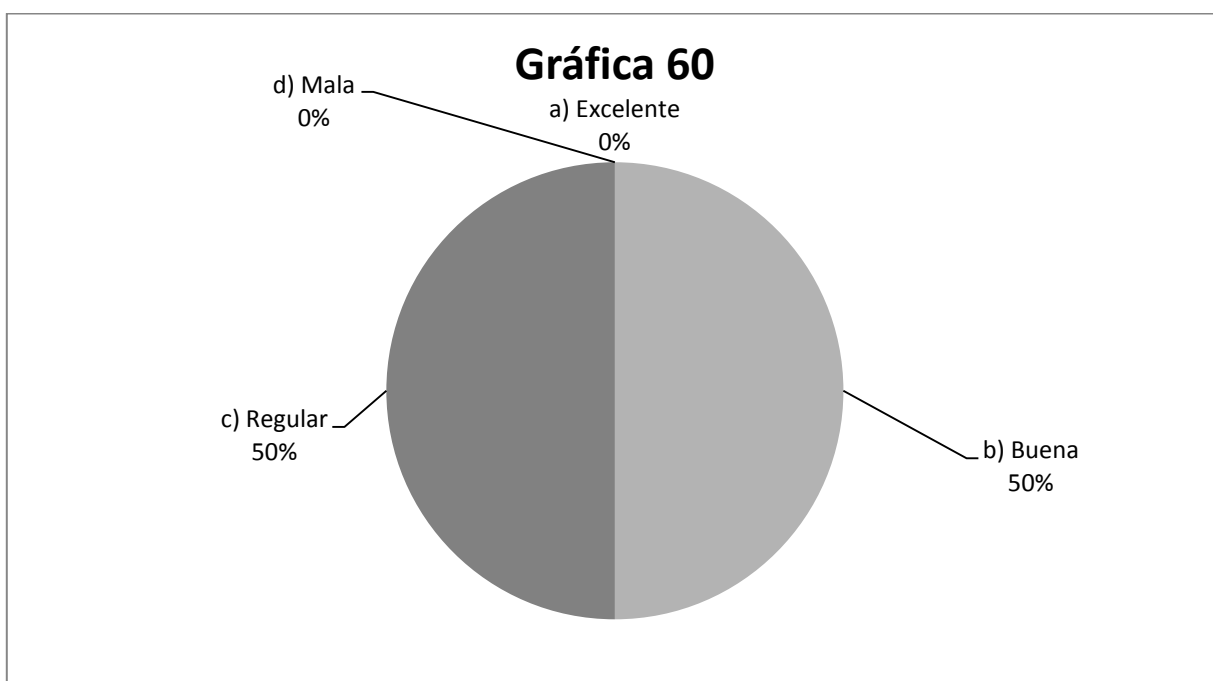
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

Un porcentaje considerable de los supervisores de calidad y control de producción opinaron que su horario de trabajo es muy variable, debido a que nunca tienen un horario fijo de salida, el supervisor de embarques respondió que el horario es muy pesado, debido a que son bastantes horas de trabajo y es muy variante. Esto debido a que su jornada de trabajo es de ocho horas y dependiendo la hora en la que entren a trabajar, (la cual no es específica), así mismo es la hora de salida ya que esta se basa a partir de la de la hora de entrada.

60. ¿Cómo consideras que es la capacidad que tiene tú supervisor inmediato para dirigir a sus trabajadores?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Excelente	0	0%
b) Buena	2	50%
c) Regular	2	50%
d) Mala	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



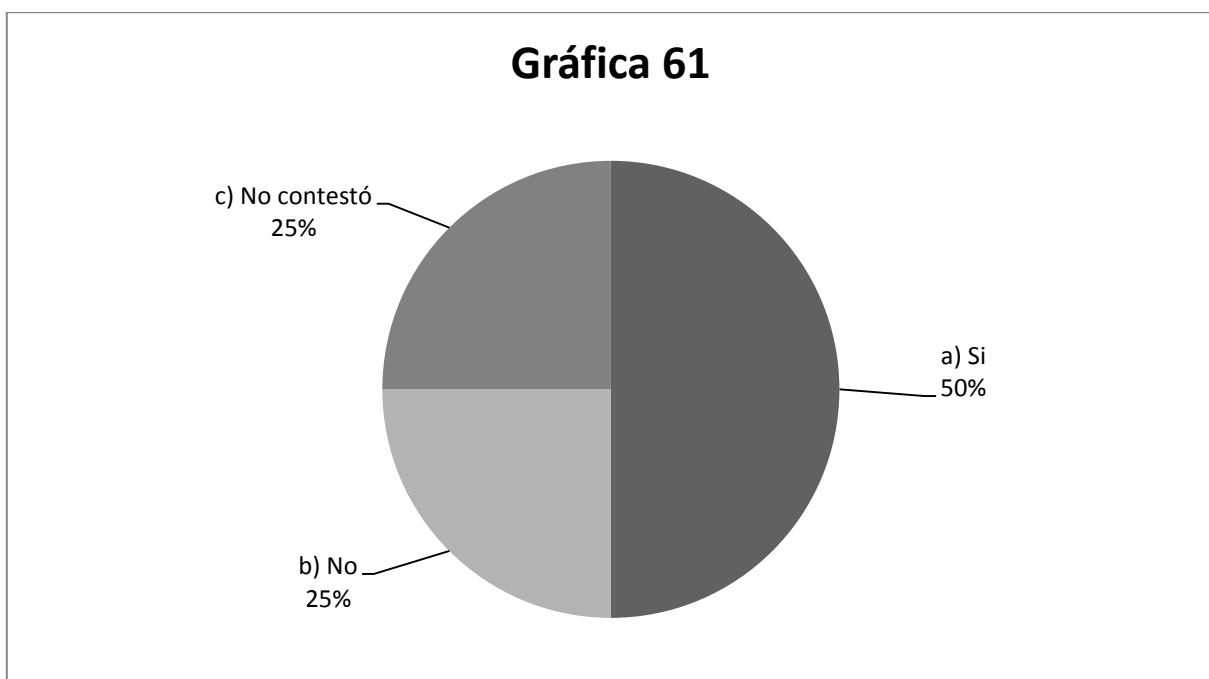
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

Los supervisores de embarques y control de producción mencionaron que la manera de dirigir de su supervisor inmediato, es regular debido a que no los sabe mandar, porque solo los regaña o los trata mal. Mientras que los dos supervisores de calidad opinaron que su capacidad de dirigirlos era buena, ya que se sentían agusto con el trato que les daba y la manera en la que les pedía las cosas.

61. ¿Consideras que tú supervisor inmediato ocupa más capacitación para realizar mejor su trabajo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Si	2	50%
b) No	1	25%
c) No contestó	1	25%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



Fuente: Encuesta directa 2012

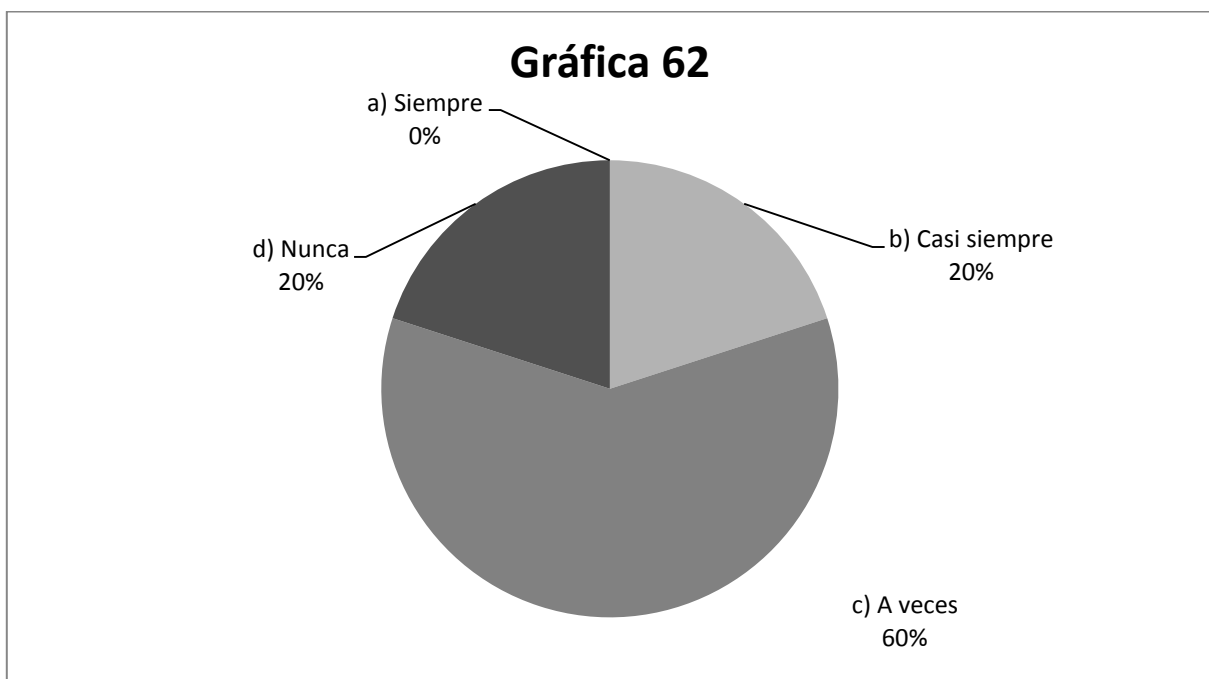
## INTERPRETACIÓN

Los supervisores de control de producción y embarques consideraron que su supervisor inmediato necesita más capacitaciones para realizar mejor su trabajo, debido a que no sabe tratar a la gente; razón por la que lo consideran muy autoritario y a su vez se ve reflejado que ejerce un tipo de liderazgo autocrático debido a que una de sus características es que es muy duro con el mismo y con sus colaboradores; sin embargo solo un supervisor de calidad mencionó que no le hacen falta estas capacitaciones, ya que sabe lo que tiene que hacer en su trabajo y el otro de calidad no contestó.



62. ¿Tú supervisor inmediato te pide sugerencias para obtener mejores resultados en el trabajo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	1	25%
c) A veces	3	75%
d) Nunca	0	20%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



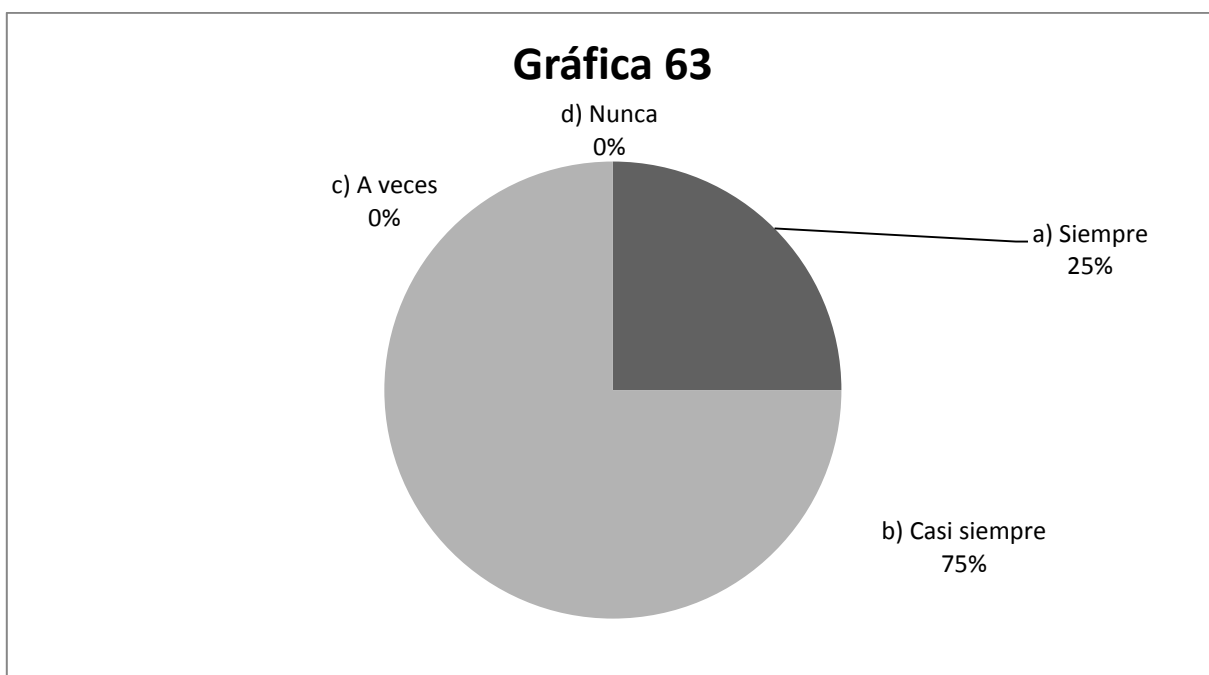
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

Todos los supervisores de calidad, embarques y control de producción mencionaron que casi siempre o a veces su supervisor inmediato les pide su opinión para obtener mejores resultados en el trabajo, ya que también ellos son parte indispensable para la empresa, debido a que tienen personal a su cargo. Por lo tanto se puede decir que ejerce un tipo de liderazgo participativo porque una de sus características de este liderazgo es que escucha opiniones y acepta críticas.

63. ¿Tú supervisor inmediato se preocupa porque entiendas las tareas que te corresponden hacer?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Siempre	1	25%
b) Casi siempre	3	75%
c) A veces	0	0%
d) Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



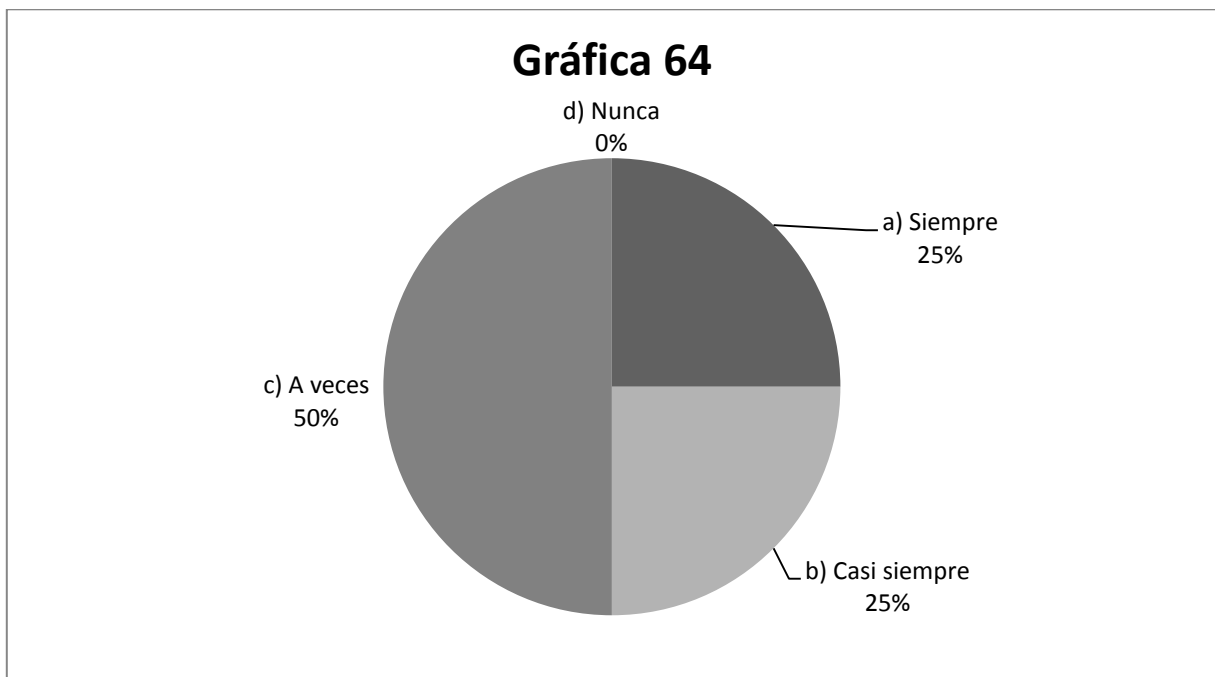
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

Todos los supervisores de calidad, embarques y de control de producción mencionaron que su supervisor inmediato siempre o casi siempre se preocupa porque su personal de trabajo aprenda las tareas que deben de llevar a cabo en la empresa, ya que éstos tienen personal a su cargo y tienen que enseñarlos. Por lo tanto esto refleja que ejerce un tipo de liderazgo situacional ya que una de las características de este tipo de liderazgo es que le interesa el nivel de preparación que muestran los seguidores al desempeñar cierta tarea, función u objetivo.

64. ¿Tú supervisor inmediato te apoya en tú trabajo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Siempre	1	25%
b) Casi siempre	1	25%
c) A veces	2	50%
d) Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



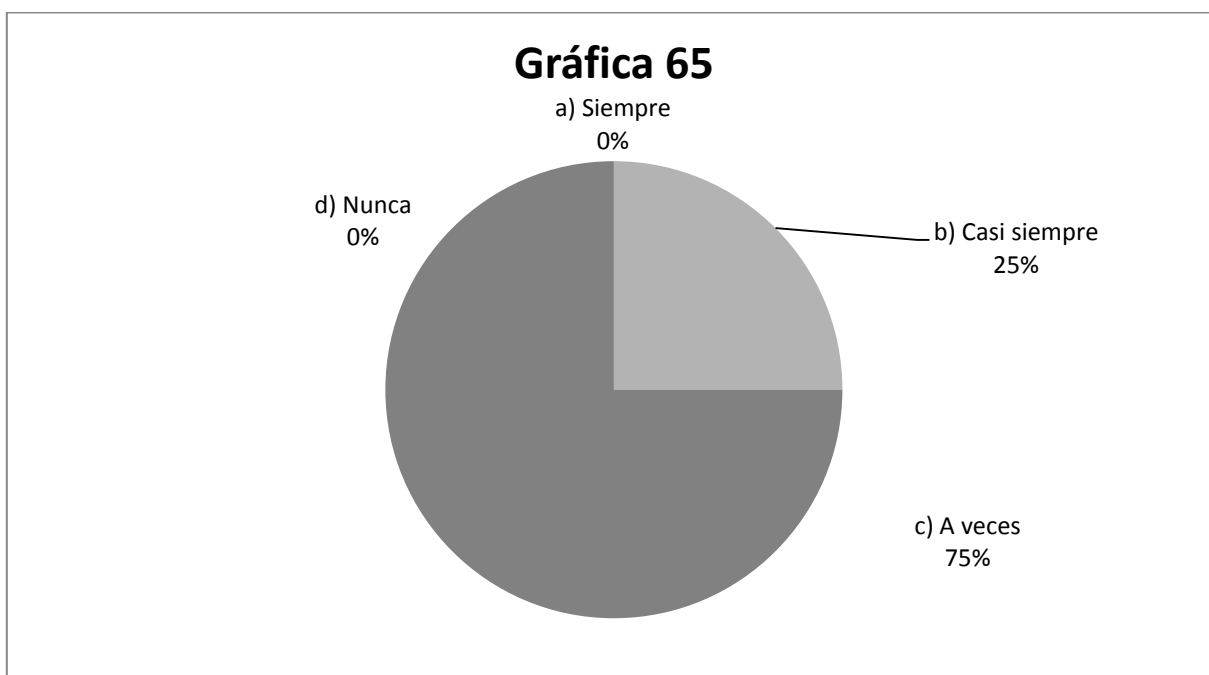
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

Los supervisores de embarques y de control de producción opinaron que su supervisor inmediato a veces si los apoya en su trabajo, debido a que los capacita al momento de que ellos lo solicitan. Mientras que los supervisores de calidad opinaron que siempre o casi siempre los apoya. Por lo tanto el tipo de liderazgo que ejerce es participativo debido a que estimula la cooperación entre los integrantes de la organización apoyándolos.

65. ¿Tú supervisor inmediato hace participar a todos los trabajadores para que juntos tomen decisiones?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	1	25%
c) A veces	3	75%
d) Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



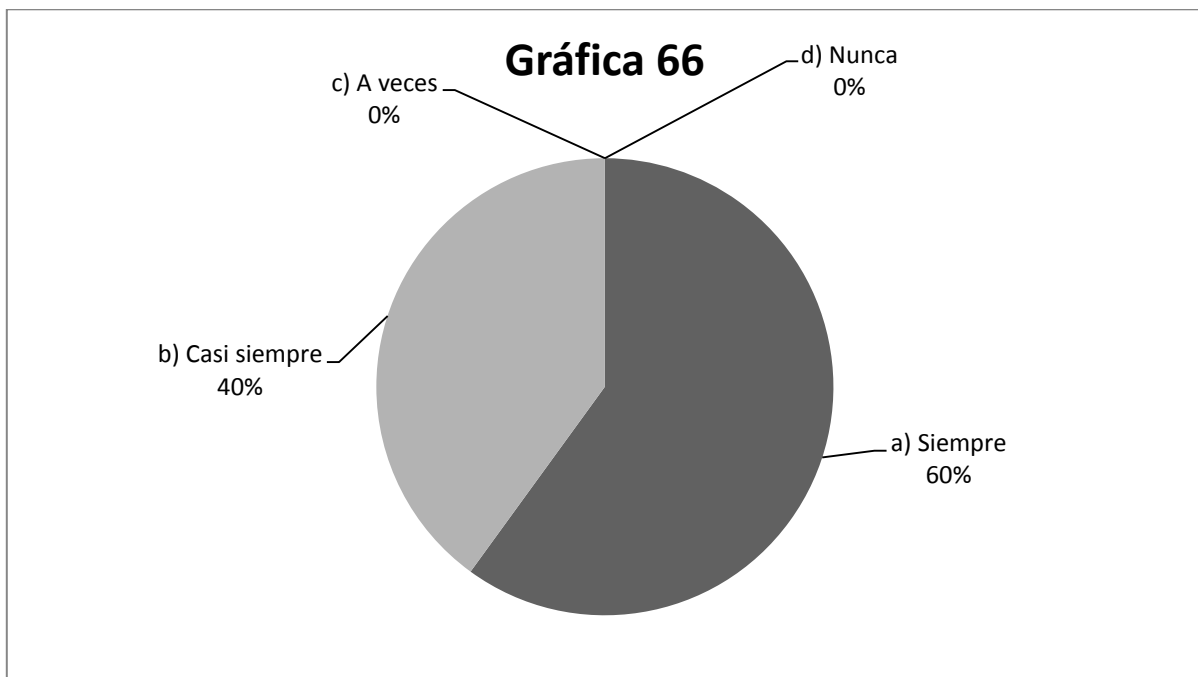
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

Todos los supervisores de embarques, control de producción y calidad consideraron que su supervisor inmediato a veces busca la participación de todos los trabajadores para que se lleve a cabo la toma de decisiones importantes en el trabajo entre todos lo cual refleja ejercer un liderazgo participativo, porque toma a todos en cuenta y se caracterizan por crear consenso a través de la participación. Solo un supervisor de calidad consideró que casi siempre busca la participación de todos.

66. ¿Tú líder deja en tus manos la responsabilidad que te toca?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Siempre	3	75%
b) Casi siempre	1	25%
c) A veces	0	0%
d) Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



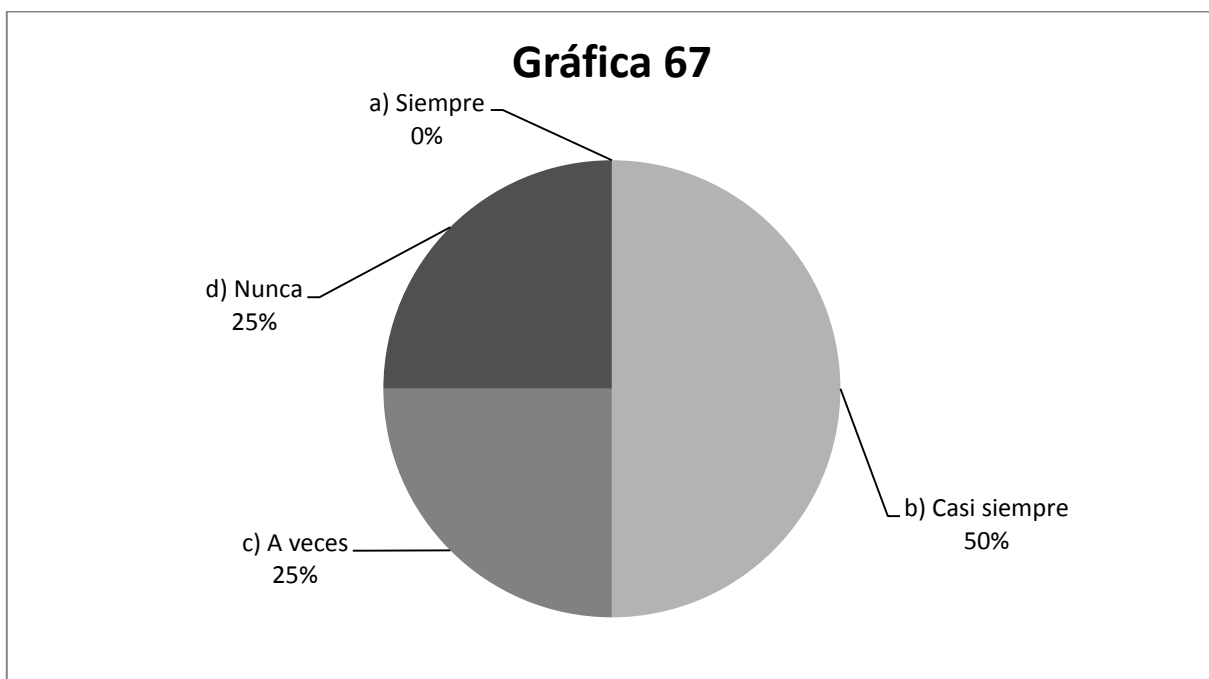
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

Todos los supervisores opinaron que siempre o casi siempre su supervisor inmediato les deja la responsabilidad que cada uno de éstos debe tener el trabajo, razón por la que refleja ejercer un tipo de liderazgo participativo, ya que una de sus características es que hace que la gente se capacite para poder asumir otras responsabilidades.

67. ¿Tú supervisor inmediato te deja que por sí solo tomes tus decisiones al momento de que surge un problema de trabajo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	2	50%
c) A veces	1	25%
d) Nunca	1	25%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



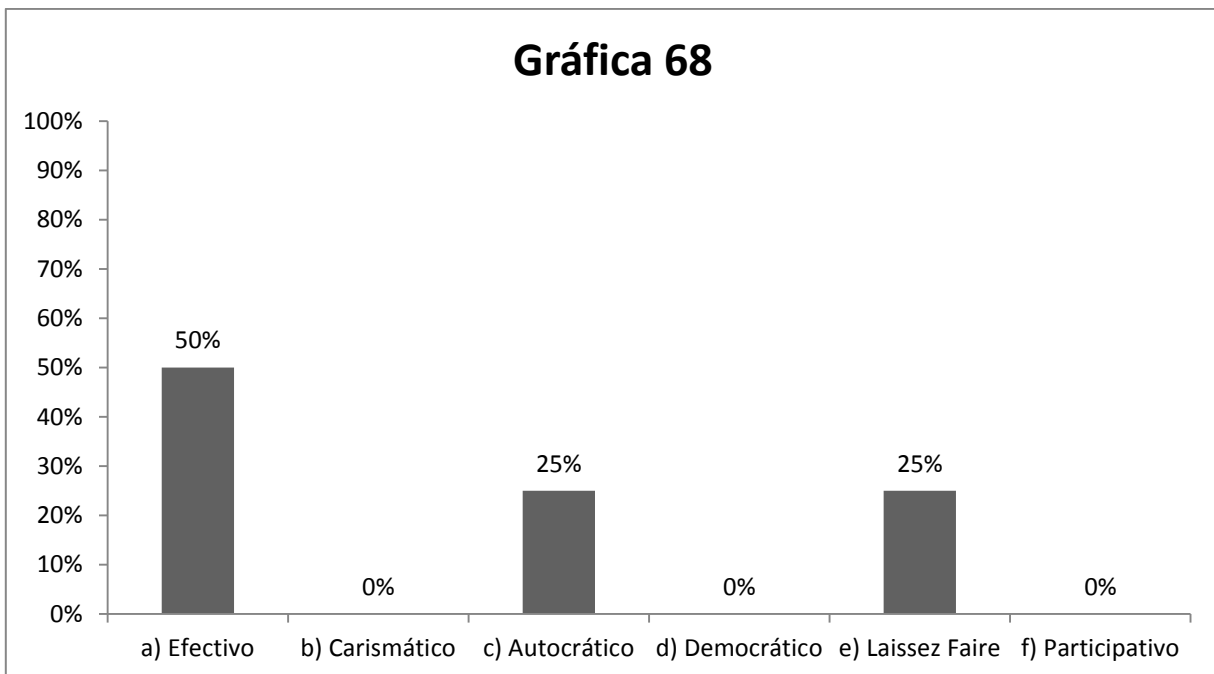
Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

El supervisor de embarques y de control de producción comentaron que su supervisor inmediato muy pocas veces o incluso nunca, los deja que tomen sus propias decisiones al momento de que surge algún problema en el trabajo, ya que él se encarga de tomarlas y de poner las medidas necesarias para cada problema, por lo tanto éste refleja ejercer un liderazgo autocrático, debido a que el solo toma las decisiones. Mientras que los supervisores de calidad opinaron que casi siempre los deja que solos tomen sus propias decisiones cuando surge algún problema, con la finalidad de que ellos los resuelvan.

68. ¿Sabías que existen 6 tipos de liderazgo, elige el que más se acerca a las características de tú supervisor inmediato?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Efectivo	2	50%
b) Carismático	0	0%
c) Autocrático	1	25%
d) Democrático	0	0%
e) Laissez Faire	1	25%
f) Participativo	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



Fuente: Encuesta directa 2012

## INTERPRETACIÓN

Los supervisores de calidad consideraron que el tipo de liderazgo que ejerce su supervisor inmediato dentro de la empresa es el Laissez Faire, porque da libertad a sus trabajadores para tomar decisiones en la empresa y autocrático debido a que es una persona que le gusta que le obedezcan y permite una escasa sociabilidad y colaboración entre sus trabajadores; mientras que los supervisores de control de producción y embarques opinaron que ejerce un liderazgo efectivo ya que es un buen dirigente.

**Gráficas sobre la opinión  
que tiene el personal  
operativo de cada uno de  
los supervisores que  
conforman a la  
empacadora PROMEGA**



## Datos generales

### Sexo

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Supervisor inmediato</b>		
a) Femenino	12	70.5%
b) Masculino	5	29.4%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
<b>Área de calidad (2)</b>		
a) Femenino	12	100%
b) Masculino	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>Área de control de producción</b>		
a) Femenino	0	0%
b) Masculino	3	100%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>Área de embarques</b>		
a) Femenino	0	0%
b) Masculino	2	100%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

## INTERPRETACIÓN

Como se puede observar en la tabla ambos sexos masculino y femenino existen en la Empacadora PROMEGA a cargo del supervisor inmediato el cual es el supervisor de producción, aunque cabe señalar que predomina el sexo femenino debido a la naturaleza del trabajo, ya que las mujeres son las que tienen la mayoría de los puestos en el empaque, porque las actividades que realizan se basan en el empaque de aguacate, al igual que con los supervisores de calidad debido a que estos son los encargados de llevar a cabo la supervisión de las empacadoras, mientras que el supervisor de control de producción tiene a su cargo a puros hombres ya que estos son los estibadores y flejadores; al igual que el supervisor de embarques ya que este están a su cargo los montacarguistas.

## Edad

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Supervisor inmediato</b>		
De 18 a 28	6	35%
De 29 a 39	5	29.5%
De 40 a 50	1	6%
De 50 en adelante	0	0%
No contestó	5	29.5%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
<b>Área de calidad (2)</b>		
De 18 a 28	4	33.33%
De 29 a 39	3	25%
De 40 a 50	1	8.3%
De 50 en adelante	0	0%
No contestó	4	33.33%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>Área de control de producción</b>		
De 18 a 28	0	0%
De 29 a 39	2	66.66%
De 40 a 50	0	0%
De 50 en adelante	0	0%
No contestó	1	33.33%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>Área de embarques</b>		
De 18 a 28	2	100%
De 29 a 39	0	0%
De 40 a 50	0	0%
De 50 en adelante	0	0%
No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

## INTERPRETACION

Esta tabla representa que la edad predominante del personal operativo es de 18 a 36 años de edad, debido a que la empacadora da preferencia a este rango de edad para contratar al personal, ya que consideran que es una población económicamente activa joven y como se aprecia en la tabla siguiente en su mayoría son contratados para el puesto de empacadoras. por lo tanto en la Empacadora PROMEGA, cada puesto va acorde a la edad de la persona y a su antigüedad ya que para el rango de edad de 18 a 28 corresponde a la ocupación de empacadoras, de 29 a 39 a flejadores y estibadores.

## Puesto

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Supervisor inmediato</b>		
Empacadora	12	70%
Foliador	0	0%
Flejador	1	6%
Montacarguista	2	12%
Estibador	2	12%
Control de carros	0	0%
Maquina armadora de cajas	0	0%
Otro	0	0%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
<b>Área de calidad (2)</b>		
Empacadora	12	100%
Foliador	0	0%
Flejador	0	0%
Montacarguista	0	0%
Estibador	0	0%
Control de carros	0	0%
Maquina armadora de cajas	0	0%
Otro	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>Área de control de producción</b>		
Empacadora	0	0%
Foliador	0	0%
Flejador	1	33.33%
Montacarguista	0	0%
Estibador	2	66.66%
Control de carros	0	0%
Maquina armadora de cajas	0	0%
Otro	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>Área de embarques</b>		
Empacadora	0	0%
Foliador	0	0%
Flejador	0	0%
Montacarguista	2	100%
Estibador	0	0%
Control de carros	0	0%
Maquina armadora de cajas	0	0%
Otro	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

## INTERPRETACIÓN

La mayoría de las mujeres pertenecen a la ocupación de las empacadoras, ya que son las que predominan en este puesto, mientras que un mínimo porcentaje pertenece al puesto de estibadores, flejadores y montacarguistas.

## Antigüedad

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Supervisor inmediato</b>		
Menos de un año	5	29%
De 1 año a 3	4	24%
De 4 a 5	5	29%
Otro	1	6%
No contestó	2	12%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
<b>Área de calidad (2)</b>		
Menos de un año	3	25%
De 1 año a 3	2	16.6%
De 4 a 5	4	33.33%
Otro	1	8%
No contestó	2	16.6
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>Área de control de producción</b>		
Menos de un año	2	66.66%
De 1 año a 3	1	33.33%
De 4 a 5	0	0%
Otro	0	0%
No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>Área de embarques</b>		
Menos de un año	0	0%
De 1 año a 3	1	50%
De 4 a 5	1	50%
Otro	0	0%
No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

## INTERPRETACIÓN

Como se aprecia en la tabla la mayoría del personal operativo tiene laborando en la empacadora PROMEGA de uno a cinco años aproximadamente y de cada una de las áreas que conforman a la empresa como son: las empacadoras, estibadores, flejadores y montacarguistas. Razón por la que también se ve reflejado que existe más rotación de personal.

## Escolaridad

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Supervisor inmediato</b>		
Primaria terminada	5	29%
Primaria incompleta	1	6%
Secundaria terminada	4	23.4%
Secundaria incompleta	4	23.4%
Preparatoria terminada	0	0%
Preparatoria incompleta	1	6%
Carrera técnica	1	6%
Licenciatura o ingeniería	0	0%
No contestó	1	6%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
<b>Área de calidad (2)</b>		
Primaria terminada	4	33.33%
Primaria incompleta	1	8.33%
Secundaria terminada	2	16.66%
Secundaria incompleta	2	16.66%
Preparatoria terminada	0	0%
Preparatoria incompleta	1	8.33%
Carrera técnica	1	8.33%
Licenciatura o ingeniería	0	0%
No contestó	1	8.33%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>Área de control de producción</b>		
Primaria terminada	1	33.33%
Primaria incompleta	0	0%
Secundaria terminada	1	33.33%
Secundaria incompleta	1	33.33%
Preparatoria terminada	0	0%
Preparatoria incompleta	0	0%
Carrera técnica	0	0%
Licenciatura o ingeniería	0	0%
No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>Área de embarques</b>		
Primaria terminada	0	0%
Primaria incompleta	0	0%
Secundaria terminada	1	50%
Secundaria incompleta	1	50%
Preparatoria terminada	0	0%
Preparatoria incompleta	0	0%
Carrera técnica	0	0%
Licenciatura o ingeniería	0	0%
No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

## INTERPRETACIÓN

La escolaridad predominante del personal operativo es la básica principalmente la primaria y la secundaria, la cual tiene relación con los requisitos que se piden para el tipo de puesto que desempeñan los trabajadores del área de exportación; debido a que las empacadoras y estibadores solamente tienen la primaria y secundaria terminada, para lo cual no se requiere de más requisitos para las funciones que éstos desempeñan, mientras que los flejadores también solo tienen la primaria terminada, los montacarguistas la secundaria. Cabe señalar que solo los trabajadores encargados de la máquina armadora de cajas tienen carrera técnica y a los supervisores se les exige que por lo menos tengan la preparatoria terminada o ingeniería, pero es importante resaltar que hay dos supervisores que no cumplen con este requisito, ya que uno solo tiene la secundaria y otro la preparatoria incompleta, pero a base de su experiencia y antigüedad los han ascendido de puesto.

## Estado civil

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Supervisor inmediato</b>		
Casado	7	41%
Soltero	5	29%
Divorciado	2	12%
Viudo	0	0%
Unión libre	1	6%
No contestó	2	12%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
<b>Área de calidad (2)</b>		
Casado	4	33.33%
Soltero	3	25%
Divorciado	2	16.66%
Viudo	0	0%
Unión libre	1	8.33%
No contestó	2	16.66%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>Área de control de producción</b>		
Casado	3	100%
Soltero	0	0%
Divorciado	0	0%
Viudo	0	0%
Unión libre	0	0%
No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>Área de embarques</b>		
Casado	0	0%
Soltero	2	100%
Divorciado	0	0%
Viudo	0	0%
Unión libre	0	0%
No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

## INTERPRETACIÓN

La presente gráfica muestra que la mayoría de los trabajadores encuestados, tanto hombres como mujeres son casados, esto debido a que al momento de que se lleva a cabo la contratación de personal, se da preferencia a las personas que tienen un compromiso, debido a que la empresa así lo prefiere porque se ha visto que son más responsables y rinden mejor en su trabajo.

### 1. ¿Tu supervisor tiene la habilidad de resolver algún problema de trabajo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Supervisor inmediato</b>		
a) Si	2	12%
b) No	2	12%
c) A veces	11	64%
d) Nunca	2	12%
e) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
<b>Área de calidad (2)</b>		
a) Si	1	8%
b) No	3	25%
c) A veces	5	42%
d) Nunca	3	25%
e) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>Área de control de producción</b>		
a) Si	1	33.33%
b) No	1	33.33%
c) A veces	1	33.33%
d) Nunca	0	0%
e) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>Área de embarques</b>		
a) Si	0	0%
b) No	1	50%
c) A veces	1	50%
d) Nunca	0	0%
e) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

## INTERPRETACIÓN

En esta tabla podemos observar que la apreciación del personal operativo sobre la habilidad que tiene su supervisor inmediato respecto a resolver un problema, es regular, ya que algunas de las veces si resuelve los problemas que se presentan en su trabajo, pero solo aquellos que afecten a su producción, no los problemas personales de cada trabajador. Mientras que un mínimo porcentaje de las emparadoras opinaron de sus supervisores de calidad si los resuelven, pero la mayoría de ellas mencionaron que no los resuelven o que algunas veces, al igual que los montacarguistas que opinaron sobre su supervisor de embarques. Para ello los estibadores y flejadores opinaron que su supervisor de control de producción a veces o incluso nunca los resuelve.



**2. ¿Cómo calificarías el conocimiento que tiene tu supervisor sobre el manejo de máquinas?**

<b>Concepto</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>Supervisor inmediato</b>		
a) Excelente	0	0%
b) Bueno	6	35%
c) Regular	4	24%
d) Malo	7	41%
e) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
<b>Área de calidad (2)</b>		
a) Excelente	0	0%
b) Bueno	0	0%
c) Regular	6	50%
d) Malo	6	50%
e) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>Área de control de producción</b>		
a) Excelente	1	33.33%
b) Bueno	0	0%
c) Regular	2	66.66%
d) Malo	0	0%
e) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>Área de embarques</b>		
a) Excelente	0	0%
b) Bueno	0	0%
c) Regular	2	100%
d) Malo	0	0%
e) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

## INTERPRETACIÓN

Como se puede observar en la tabla la mayoría de los trabajadores entre ellos estibadores, flejadores, empacadoras y montacarguistas consideran que el conocimiento de su supervisor inmediato sobre el manejo de las máquinas que se utilizan en el proceso del aguacate en todas las áreas es regular o malo principalmente, debido a que pocas veces les dice cómo utilizar una máquina, o porque pide que otros de los empleados que llevan mas antigüedad en ese puesto les enseñe a los nuevos trabajadores, al igual que las empacadoras opinaron que el conocimiento sobre el manejo de las maquinas de sus supervisores de calidad es regular o incluso mala, por la misma situación. Mientras que los estibadores y flejadores comentaron que el manejo de las maquinas por parte de su supervisor de control de producción es regular, al igual que el supervisor de embarques cuestión que mencionaron los montacarguistas.

**3. ¿Consideras que tu supervisor tiene el número apropiado de personal que se requiere para cada área?**

<b>Concepto</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b><i>Supervisor inmediato</i></b>		
a) Si	12	70%
b) No	4	24%
c) No contestó	1	6%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
<b>Área de calidad (2)</b>		
a) Si	8	67%
b) No	3	25%
c) No contestó	1	8%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>Área de control de producción</b>		
a) Si	1	33.33%
b) No	1	33.33%
c) No contestó	1	33.33%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>Área de embarques</b>		
a) Si	2	100%
b) No	0	0%
c) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

## **INTERPRETACIÓN**

Es importante ver lo que en esta tabla se representa debido a que la mayoría de los trabajadores que corresponden a las ocupaciones de estibadores, flejadores, montacarguistas y empacadoras consideran que su supervisor inmediato, si tiene al número de gente apropiada o que incluso en algunas áreas tiene a personas de más como es el caso de los estibadores y no hacen nada. Mientras que las empacadoras opinaron lo mismo de sus supervisores de calidad, así como también los estibadores y flejadores de su supervisor de control de producción. Solamente todos los montacarguistas opinaron de su supervisor de embarques que si tiene también al número apropiado de personal en su área y que ni sobra ni falta personal.

#### 4. ¿Planea las actividades que se van a llevar a cabo en el trabajo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Supervisor inmediato</b>		
a) Siempre	4	24%
b) Casi siempre	2	12%
c) A veces	7	41%
d) Nunca	4	24%
e) No contestó	0	0%
<b>total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
<b>Área de calidad (2)</b>		
a) Siempre	4	33%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	1	8%
d) Nunca	7	58%
e) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>Área control de producción</b>		
a) Siempre	1	33.33%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	2	66.66%
d) Nunca	0	0%
e) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>Área de embarques</b>		
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	2	100%
c) A veces	0	0%
d) Nunca	0	0%
e) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

### INTERPRETACIÓN

La mayoría de los trabajadores del área de exportación, entre ellos emparadoras, estibadores, flejadores y montacarguistas mencionaron que su supervisor inmediato muy pocas veces o incluso nunca es cuando lleva a cabo una planeación de las actividades que se van a llevar a cabo en el trabajo, debido a que desde dirección no se cuenta con una planeación específica, porque la producción y los pedidos de aguacate en la empresa es muy variado. Al igual opinaron lo mismo las emparadoras de sus supervisores de calidad, y los estibadores y flejadores de su supervisor de control de producción. Mientras que todos los montacarguistas mencionaron que casi siempre su supervisor de embarques si lleva a cabo la planeación de las actividades de su trabajo.

5. ¿Cuándo no sabes realizar algún trabajo, tu supervisor te enseña cómo lo hagas?

<b>Concepto</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>Supervisor inmediato</b>		
a) Siempre	2	12%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	5	29%
d) Nunca	10	59%
e) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
<b>Área de calidad (2)</b>		
a) Siempre	1	8%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	7	58%
d) Nunca	4	33%
e) No contestó	0	0%
<b>total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>Área control de producción</b>		
a) Siempre	1	33.33%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	2	66.66%
d) Nunca	0	0%
e) No contestó	0	0%
<b>total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>Área de embarques</b>		
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	2	100%
d) Nunca	0	0%
e) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

## INTERPRETACIÓN

La mayoría de los trabajadores de los puestos que pertenecen a estibadores, empacadoras, flejadores y montacarguistas de la empacadora mencionaron que a veces o incluso nunca su supervisor inmediato les enseña como realizar alguna función que les corresponde realizar, debido a que los regaña si le comentan que no saben o porque él no se detiene a explicarles, ya que siempre está ocupado. Mismo caso pasó con las empacadoras que opinaron lo mismo sobre sus supervisores de calidad. Mientras que los estibadores y flejadores opinaron de su supervisor de control de producción que a veces si les enseña como realicen algún trabajo, misma cuestión sucedió con los montacarguistas los cuales opinaron lo mismo sobre su supervisor de embarques.

## 6. ¿Sigue las normas y políticas de la empresa?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Supervisor inmediato</b>		
a) Siempre	4	23.5%
b) Casi siempre	2	12%
c) A veces	6	35%
d) Nunca	4	23.5%
e)No contestó	1	6%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
<b>Área de calidad (2)</b>		
a) Siempre	1	8%
b) Casi siempre	4	33%
c) A veces	3	25%
d) Nunca	2	17%
e)No contestó	2	17%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>Área control de producción</b>		
a) Siempre	1	33.33%
b) Casi siempre	1	33.33%
c) A veces	1	33.33%
d) Nunca	0	0%
e)No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>Área de embarques</b>		
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	1	50%
c) A veces	1	50%
d) Nunca	0	0%
e)No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

## INTERPRETACIÓN

La mayoría de los trabajadores consideran que su supervisor inmediato, a veces o incluso nunca acata las normas y políticas establecidas en la empresa, ya que él toma sus propias decisiones y hace lo que él dice con el personal a su cargo, y por ende los empleados le tienen que obedecer, ya que de lo contrario los sanciona o los castiga. Mientras que las empacadoras opinaron sobre sus supervisores de calidad que casi siempre o a veces si acatan las normas y políticas de la empresa, al igual que los estibadores y flejadores opinaron lo mismo de sus supervisor de control de producción y los montacarguistas de sus supervisor de embarques, debido a que éstos tienen personal a su cargo y tienen que acatar las ordenes del supervisor inmediato.

## 7. ¿Es amable contigo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Supervisor inmediato</b>		
a) Siempre	3	18%
b) Casi siempre	1	6%
c) A veces	8	47%
d) Nunca	4	23%
e) No contestó	1	6%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
<b>Área de calidad (2)</b>		
a) Siempre	1	8%
b) Casi siempre	4	33%
c) A veces	3	25%
d) Nunca	2	17%
e) No contestó	2	17%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>Área control de producción</b>		
a) Siempre	1	33.33%
b) Casi siempre	1	33.33%
c) A veces	1	33.33%
d) Nunca	0	0%
e) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>Área de embarques</b>		
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	1	50%
c) A veces	1	50%
d) Nunca	0	0%
e) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

## INTERPRETACIÓN

En esta tabla se puede observar que un porcentaje considerable de los trabajadores, mencionan que su supervisor inmediato a veces o casi nunca es amable con ellos, ya que siempre anda de mal humor y no les tiene paciencia en el trabajo, mientras que las empacadoras opinaron sobre sus supervisores de calidad que casi siempre o incluso a veces son amables con ellas, cuestión que al igual opinaron los estibadores y flejadores sobre su supervisor de control de producción y los montacarguistas de sus supervisor de embarques, debido a que son amables con su personal.

## 8. ¿Acepta las críticas que le haces?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Supervisor inmediato</b>		
a) Siempre	1	6%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	2	12%
d) Nunca	12	70%
e)No contestó	2	12%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
<b>Área de calidad (2)</b>		
a) Siempre	1	8.33%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	4	33%
d) Nunca	6	50%
e)No contestó	1	8.33%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>Área control de producción</b>		
a) Siempre	1	33.33%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	1	33.33%
d) Nunca	1	33.33%
e)No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>Área de embarques</b>		
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	2	100%
d) Nunca	0	0%
e)No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

## INTERPRETACIÓN

Un porcentaje considerable de trabajadores del área de exportación considera que su supervisor inmediato nunca acepta las críticas que le hacen, esto debido a que se molesta o no les hace caso a sus comentarios, además de que mencionaban que siempre les dice que él es el jefe y se hace lo que él les dice, mismo que las empacadoras opinaron de sus supervisores de calidad, mientras que los estibadores y flejadores comentaron que su supervisor de control de producción a veces o incluso nunca acepta las críticas que ellos le hacen. Solamente los montacarguistas opinaron que a veces si su supervisor de embarques las acepta, debido a que él es una persona que acepta lo que le digan.

## 9. ¿Delega responsabilidades en el trabajo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Supervisor inmediato</b>		
a) Siempre	4	23.5%
b) Casi siempre	1	6%
c) A veces	7	41%
d) Nunca	1	6%
e)No contestó	4	23.5%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
<b>Área de calidad (2)</b>		
a) Siempre	1	8.33%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	1	8.33%
d) Nunca	4	33.33%
e)No contestó	6	50%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>Área control de producción</b>		
a) Siempre	1	33.33%
b) Casi siempre	1	33.33%
c) A veces	1	33.33%
d) Nunca	0	0%
e)No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>Área de embarques</b>		
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	1	50%
c) A veces	1	50%
d) Nunca	0	0%
e)No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

## INTERPRETACIÓN

Como muestra la siguiente gráfica los trabajadores de las ocupaciones de estibadores, flejadores, montacarguistas y empacadoras consideraron que pocas veces su supervisor inmediato les delega responsabilidades en el trabajo, ya que cada empleado sabe lo que le corresponde hacer en su trabajo, lo cual esto refleja que el tipo de liderazgo que ejerce es anárquico; mientras que las empacadoras opinaron que sus supervisores de calidad nunca delegan responsabilidades ya que ellos hacen lo que les ordena el supervisor inmediato. Solamente los estibadores y flejadores mencionaron que su supervisor de control de producción siempre o casi siempre les delega sus responsabilidades en el trabajo, al igual que los montacarguistas con su supervisor de embarques.



### 10. ¿Te escucha y pone actividades nuevas de trabajo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Supervisor inmediato</b>		
a) Siempre	2	12%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	2	12%
d) Nunca	13	76%
e)No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
<b>Área de calidad (2)</b>		
a) Siempre	1	8%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	2	17%
d) Nunca	9	75%
e)No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>Área control de producción</b>		
a) Siempre	1	33.33%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	2	66.66%
d) Nunca	0	0%
e)No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>Área de embarques</b>		
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	1	50%
d) Nunca	1	50%
e)No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

## INTERPRETACIÓN

La mayoría de los trabajadores mencionaron que su supervisor inmediato muy pocas veces o incluso nunca les ponía actividades nuevas en el trabajo, debido a que diariamente realizan las mismas actividades y desempeñan el mismo puesto, como es el caso de los estibadores, empacadoras, montacarguistas y flejadores, lo cual refleja que ejerce un tipo de liderazgo autocrático; mientras que las empacadoras opinaron lo mismo de sus supervisores de calidad, ya que tampoco les ponen actividades nuevas en el trabajo. Solamente los estibadores y flejadores opinaron que su supervisor de control de producción a veces si les pone a realizar otras actividades, al igual que los montacarguistas su supervisor de embarques.

## 11. ¿Resuelve tus necesidades interpersonales?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Supervisor inmediato</b>		
a) Siempre	2	12%
b) Casi siempre	2	12%
c) A veces	4	23%
d) Nunca	8	47%
e)No contestó	1	6%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
<b>Área de calidad (2)</b>		
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	3	25%
d) Nunca	8	67%
e)No contestó	1	8%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>Área control de producción</b>		
a) Siempre	1	33.33%
b) Casi siempre	1	33.33%
c) A veces	0	0%
d) Nunca	1	33.33%
e)No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>Área de embarques</b>		
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	1	50%
d) Nunca	1	50%
e)No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

## INTERPRETACIÓN

Es importante identificar en esta tabla que el supervisor inmediato de los trabajadores por lo general muy pocas veces o incluso nunca resuelve los problemas interpersonales de los trabajadores, ya que él solo se enfoca a lo que es el puro trabajo y no tanto por lo interpersonal, lo cual indica que ejerce un liderazgo autocrático, pero las minoría de las personas que mencionan que si las resuelve se debe a que han sido porque esas necesidades que han presentado afectaban en el trabajo y por lo tanto eran atendidas por él. Misma situación opinaron las empacadoras que sucede con sus supervisores de calidad, así como al igual con los montacarguistas sobre su supervisor de embarques. Solamente los estibadores y flejadores opinaron que su supervisor de control de producción siempre o casi siempre los resuelve, ya que le interesa la producción de sus subordinados.

## 12. ¿Tiene buena comunicación contigo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Supervisor inmediato</b>		
a) Siempre	2	12%
b) Casi siempre	2	12%
c) A veces	4	23%
d) Nunca	8	47%
e) No contestó	1	6%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
<b>Área de calidad (2)</b>		
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	3	25%
d) Nunca	8	67%
e) No contestó	1	8%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>Área control de producción</b>		
a) Siempre	1	33.33%
b) Casi siempre	1	33.33%
c) A veces	0	0%
d) Nunca	1	33.33%
e) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>Área de embarques</b>		
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	1	50%
d) Nunca	1	50%
e) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

## INTERPRETACIÓN

La mayoría del personal operativo considera que su supervisor inmediato no lleva muy buena comunicación con ellos, o que son muy pocas las veces que existe comunicación entre éstos, debido a que casi nunca platican con él, solo en caso de que sea necesario, lo cual indica que ejerce un liderazgo autocrático. Mientras que las empacadoras mencionaron que lo mismo pasa con sus supervisores de calidad y los montacarguistas opinaron que también su supervisor de embarques a veces o incluso nunca por lo regular existe comunicación entre ellos. Solamente los estibadores y flejadores comentaron que con su supervisor de control de producción siempre o casi siempre existe comunicación para todo.

### 13. ¿Anda de buen humor en el trabajo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Supervisor inmediato</b>		
a) Siempre	1	6%
b) Casi siempre	1	6%
c) A veces	7	41%
d) Nunca	7	41%
e)No contestó	1	6%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
<b>Área de calidad (2)</b>		
a) Siempre	2	17%
b) Casi siempre	3	25%
c) A veces	6	50%
d) Nunca	1	8%
e)No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>Área control de producción</b>		
a) Siempre	1	33.33%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	1	33.33%
d) Nunca	0	0%
e)No contestó	1	33.33%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>Área de embarques</b>		
a) Siempre	1	50%
b) Casi siempre	1	50%
c) A veces	0	0%
d) Nunca	0	0%
e)No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

## INTERPRETACIÓN

La mayoría de los trabajadores del área de exportación consideran que su supervisor inmediato muy pocas veces o nunca anda de buen humor, ya que siempre los regaña y nada le parece bueno; por lo cual lo anteriormente mencionado refleja que ejerce un liderazgo autocrático; solo una minoría consideró que siempre o casi siempre entre estas personas fueron un estibador y una empacadora. Misma situación opinaron las empacadoras de sus supervisores de calidad debido a que también ellos pocas veces andan de buen humor. Mientras que los estibadores y flejadores opinaron que su supervisor de control de producción siempre o algunas veces si anda de buen humor en el trabajo ya que mencionan que él no mezcla su carácter con el trabajo, misma situación sucedió con el supervisor de embarques debido a que los montacarguistas opinaron lo mismo que los estibadores y flejadores.

#### 14. ¿Reconoce tu trabajo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Supervisor inmediato</b>		
a) Siempre	2	12%
b) Casi siempre	1	6%
c) A veces	5	29%
d) Nunca	8	47%
e)No contestó	1	6%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
<b>Área de calidad (2)</b>		
a) Siempre	1	8%
b) Casi siempre	1	8%
c) A veces	2	17%
d) Nunca	7	58%
e)No contestó	1	8%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>Área control de producción</b>		
a) Siempre	2	66.66%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	1	33.33%
d) Nunca	0	0%
e)No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>Área de embarques</b>		
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	2	100%
d) Nunca	0	0%
e)No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

### INTERPRETACIÓN

Un porcentaje considerable de los trabajadores que corresponden principalmente a la ocupación de empacadora, estibadores, flejadores y montacarguistas mencionaron que muy pocas veces o incluso nunca su supervisor inmediato les reconoce su trabajo, lo cual indica que ejerce un liderazgo autocrático, ya que no se los hace saber; mientras que las empacadoras opinaron lo mismo que sus supervisores de calidad al igual que los montacarguistas de su supervisor de embarques. Solamente los estibadores y flejadores opinaron que su supervisor de control de producción siempre les reconoce su trabajo, ya que mencionaban que en el momento se los hace saber felicitándolos.

## 15. ¿Comparte su experiencia y conocimientos que ha adquirido?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Supervisor inmediato</b>		
a) Siempre	1	6%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	1	6%
d) Nunca	14	82%
e)No contestó	1	6%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
<b>Área de calidad (2)</b>		
a) Siempre	1	8%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	2	17%
d) Nunca	8	67%
e)No contestó	1	8%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>Área control de producción</b>		
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	1	33.33%
c) A veces	1	33.33%
d) Nunca	1	33.33%
e)No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>Área de embarques</b>		
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	1	50%
c) A veces	1	50%
d) Nunca	0	0%
e)No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

## INTERPRETACIÓN

La mayoría de los empleados mencionó que su supervisor inmediato nunca comparte sus experiencias ni conocimientos con ellos, debido a que nunca se los hace saber, razón por la que se refleja que el tipo de liderazgo que ejerce es autocrático; Misma situación opinaron las empacadoras de sus supervisores de calidad, ya que éstos tampoco lo hacen con ellas. Mientras que los estibadores y flejadores opinaron de su supervisor de control de producción que casi siempre o algunas veces si les comparte su experiencia para que ellos aprendan más, al igual que los montacarguistas opinaron lo mismo de su supervisor de embarques.

## 16. ¿Consideras que tu supervisor es exigente?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Supervisor inmediato</b>		
a) Siempre	11	64%
b) Casi siempre	1	6%
c) A veces	1	6%
d) Nunca	2	12%
e)No contestó	2	12%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
<b>Área de calidad (2)</b>		
a) Siempre	4	33%
b) Casi siempre	1	8%
c) A veces	4	33%
d) Nunca	3	25%
e)No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>Área control de producción</b>		
a) Siempre	1	33.33%
b) Casi siempre	1	33.33%
c) A veces	0	0%
d) Nunca	0	0%
e)No contestó	1	33.33%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>Área de embarques</b>		
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	2	100%
c) A veces	0	0%
d) Nunca	0	0%
e)No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

## INTERPRETACIÓN

La mayoría de los trabajadores de las ocupaciones de estibadores, flejadores, montacarguistas y empacadoras mencionaron que su supervisor inmediato es una persona muy exigente, debido a que quiere que los empleados hagan las cosas rápidas y bien hechas, lo cual refleja que ejerce un liderazgo autocrático con sus seguidores. Misma situación opinaron los estibadores y flejadores respecto a su supervisor de control de producción al igual que los montacarguistas de su supervisor de embarques que casi siempre también él es muy exigente. Mientras que las empacadoras mencionaron que sus supervisores de calidad a veces o incluso nunca son exigentes con ellas, ya que éstas realizan bien su trabajo.

**17. ¿Alguna vez tu supervisor ha desconfiado de tus habilidades en el trabajo?**

<b>Concepto</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>Supervisor inmediato</b>		
a) Siempre	2	12%
b) Casi siempre	1	6%
c) A veces	9	52%
d) Nunca	3	18%
e)No contestó	2	12%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
<b>Área de calidad (2)</b>		
a) Siempre	1	8%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	7	58%
d) Nunca	3	25%
e)No contestó	1	8%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>Área control de producción</b>		
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	1	33.33%
d) Nunca	1	33.33%
e)No contestó	1	33.33%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>Área de embarques</b>		
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	2	100%
d) Nunca	0	0%
e)No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

## INTERPRETACIÓN

En esta tabla se puede observar que la mayoría de los trabajadores de las ocupaciones de empacadoras, estibadores, flejadores y montacarguistas consideraron que su supervisor inmediato a veces desconfía de las habilidades de sus empleados, ya que nada le gusta y todo le parece mal al momento de que ellos están realizando su trabajo, razón por la que refleja que ejerce un liderazgo autocrático. Misma situación opinaron las empacadoras sobre sus supervisores de calidad ya que les checan todo su trabajo, también lo estibadores y flejadores mencionaron que su supervisor de control de producción hace lo mismo con ellos y por ultimo los montacarguistas también opinaron lo mismo de su supervisor de embarques, debido a que los 5 supervisores deben de estar al pendiente de su personal.



### 18. ¿Te opina en el trabajo al momento de realizarlo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Supervisor inmediato</b>		
a) Siempre	2	12%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	4	23%
d) Nunca	8	47%
e)No contestó	3	18%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
<b>Área de calidad (2)</b>		
a) Siempre	1	8%
b) Casi siempre	2	16.6%
c) A veces	2	16.6%
d) Nunca	5	42%
e)No contestó	2	16.6%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>Área control de producción</b>		
a) Siempre	1	33.33%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	2	66.66%
d) Nunca	0	0%
e)No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>Área de embarques</b>		
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	1	50%
c) A veces	1	50%
d) Nunca	0	0%
e)No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

## INTERPRETACIÓN

Un porcentaje considerable de los trabajadores de la ocupación de emparadoras, estibadores, flejadores y montacarguistas consideraron que su supervisor inmediato muy pocas veces o incluso nunca opina sobre el trabajo de sus colaboradores, lo cual refleja que ejerce un tipo de liderazgo autocrático, ya que él solo realiza sus actividades. Misma situación opinaron las emparadoras sobre sus supervisores de calidad debido a que nunca les opinan a sus subordinadas en su trabajo. Mientras que los estibadores y flejadores opinaron de su supervisor de control de producción que siempre o casi siempre les opina a ellos en su trabajo, ya que de ello depende que les vaya bien en el trabajo, también los montacarguistas opinaron de sus supervisor de embarques que casi siempre o algunas veces si les ha opinado en su trabajo para mejorarlo.

## 19. ¿Es tolerante contigo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Supervisor inmediato</b>		
a) Siempre	3	18%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	10	58%
d) Nunca	3	18%
e) No contestó	1	6%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
<b>Área de calidad (2)</b>		
a) Siempre	2	17%
b) Casi siempre	3	25%
c) A veces	6	50%
d) Nunca	1	8%
e) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>Área control de producción</b>		
a) Siempre	1	33.33%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	2	66.66%
d) Nunca	0	0%
e) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>Área de embarques</b>		
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	2	100%
c) A veces	0	0%
d) Nunca	0	0%
e) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

## INTERPRETACIÓN

La mayoría de los trabajadores mencionaron que su supervisor inmediato no es muy tolerante con ellos, debido a que se estresa muy rápido y los regaña, o porque en ocasiones anda de mal humor, lo cual indica que ejerce un liderazgo autocrático. Mientras que las empacadoras opinaron que sus supervisores de calidad también a veces son tolerantes con ellas, misma situación opinaron los estibadores y flejadores de su supervisor de control de producción. Solamente los montacarguistas opinaron de su supervisor de embarques que casi siempre es tolerante con ellos ya que siempre está al pendiente de ellos.

## 20. ¿Trata de que halla un buen clima de trabajo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Supervisor inmediato</b>		
a) Siempre	2	12%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	5	29%
d) Nunca	9	53%
e)No contestó	1	6%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
<b>Área de calidad (2)</b>		
a) Siempre	1	8%
b) Casi siempre	2	17%
c) A veces	5	42%
d) Nunca	4	33%
e)No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>Área control de producción</b>		
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	2	66.66%
c) A veces	1	33.33%
d) Nunca	0	0%
e)No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>Área de embarques</b>		
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	2	100%
c) A veces		0%
d) Nunca	0	0%
e)No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

## INTERPRETACIÓN

La mayoría de los trabajadores de la ocupación de empacadora, consideraron que su supervisor inmediato muy pocas veces o nunca es cuando trata de que halla un clima favorable de trabajo, ya que su carácter no le beneficia en mucho y eso hace que se haga tenso, por lo cual esto indica que ejerce un liderazgo autocrático; Lo mismo opinaron las empacadoras de sus supervisores de calidad. Mientras que los estibadores y flejadores opinaron de su supervisor de control de producción que casi siempre trata de que halla un buen clima de trabajo, ya que no quiere que halla problemas, así como los montacarguistas opinaron de su supervisor de embarques lo mismo que los estibadores y flejadores.

## 21. ¿Se preocupa por las metas de todos?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Supervisor inmediato</b>		
a) Siempre	1	6%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	1	6%
d) Nunca	14	82%
e)No contestó	1	6%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
<b>Área de calidad (2)</b>		
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	1	8.3%
c) A veces	1	8.3%
d) Nunca	9	75%
e)No contestó	1	8.3%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>Área control de producción</b>		
a) Siempre	1	33.33%
b) Casi siempre	1	33.33%
c) A veces	1	33.33%
d) Nunca	0	0%
e)No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>Área de embarques</b>		
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	2	100%
d) Nunca	0	0%
e)No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

## INTERPRETACIÓN

La mayoría de los trabajadores del puesto de empacadora, estibador, flejadores y montacarguistas consideraron que nunca su supervisor inmediato se preocupa por las metas que tienen, ya que él solo ve por sus objetivos personales y no por los de los demás, lo cual refleja que ejerce un tipo de liderazgo autocrático con sus seguidores. Misma situación opinaron las empacadoras de sus supervisores de calidad. Mientras que los estibadores y flejadores opinaron que su supervisor de control de producción siempre o casi siempre se preocupa por las metas que tienen ya que los incluye como equipo de trabajo. Solamente los montacarguistas comentaron que su supervisor a veces si se preocupa por las metas de todos.

## 22. ¿Te deja pasar o hacer cualquier problema en tu trabajo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Supervisor inmediato</b>		
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	6	35%
d) Nunca	9	53%
e)No contestó	2	12%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
<b>Área de calidad (2)</b>		
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	2	17%
c) A veces	4	33%
d) Nunca	5	42%
e)No contestó	1	8%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>Área control de producción</b>		
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	1	33.33%
c) A veces	1	33.33%
d) Nunca	0	0%
e)No contestó	1	33.33%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>Área de embarques</b>		
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	1	50%
d) Nunca	1	50%
e)No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

## INTERPRETACIÓN

La mayoría de los encuestados que pertenecen a la ocupación de empacadora, estibadores, flejadores y montacarguistas mencionaron que su supervisor inmediato nunca les deja hacer o pasar algún problema dentro de su trabajo, ya que los sanciona o los castiga suspendiéndoles un día de trabajo, razón por la que refleja ejercer un liderazgo autocrático. Mientras que las empacadoras a veces o incluso nunca les dejan hacer o pasar algún problema dentro del trabajo debido a que los reportan con el supervisor inmediato, misma situación opinaron los montacarguistas de su supervisor de embarques. Solamente los estibadores y flejadores opinaron de su supervisor de control de producción que casi siempre o a veces si les deja pasar algún problema de trabajo.

**23. ¿Te deja que solo tomes tus decisiones en el trabajo?**

<b>Concepto</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>Supervisor inmediato</b>		
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	5	29%
d) Nunca	10	59%
e)No contestó	2	12%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
<b>Área de calidad (2)</b>		
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	1	8.3%
c) A veces	1	8.3%
d) Nunca	9	75%
e)No contestó	1	8.3%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>Área control de producción</b>		
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	2	66.66%
d) Nunca	0	0%
e)No contestó	1	33.33%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>Área de embarques</b>		
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	1	50%
c) A veces	1	50%
d) Nunca	0	0%
e)No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

## INTERPRETACIÓN

La mayoría de los trabajadores que desempeñan la ocupación de empacadora, estibadores, flejadores y montacarguistas mencionaron que su supervisor inmediato nunca les deja que ellos solos tomen decisiones en el trabajo, debido a que él es el que les manda que deban de hacer y no los toma en cuenta para las decisiones importantes, por lo tanto lo anterior refleja que ejerce un tipo de liderazgo autocrático, misma situación pasó con las empacadoras ya que opinaron de sus supervisores de calidad lo mismo que su supervisor inmediato. Mientras que los estibadores y flejadores opinaron que su supervisor de control de producción a veces si los deja que tomen ellos sus decisiones en el trabajo, al igual que el supervisor de embarques a los montacarguistas.

## 24. ¿Busca que entre compañeros se ayuden en el trabajo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Supervisor inmediato</b>		
a) Siempre	2	12%
b) Casi siempre	2	12%
c) A veces	10	58%
d) Nunca	0	0%
e)No contestó	3	18%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
<b>Área de calidad (2)</b>		
a) Siempre	2	17%
b) Casi siempre	3	25%
c) A veces	6	50%
d) Nunca	0	0%
e)No contestó	1	8%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>Área control de producción</b>		
a) Siempre	1	33.33%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	1	33.33%
d) Nunca	0	0%
e)No contestó	1	33.33%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>Área de embarques</b>		
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	1	50%
c) A veces	1	50%
d) Nunca	0	0%
e)No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

## INTERPRETACIÓN

La mayoría de los trabajadores de los puestos de empacadora, Montacarguista, flejadores y estibadores consideraron que muy pocas veces su supervisor inmediato se preocupa porque ellos se ayuden en el trabajo, ya que él se satisface con que cada uno de ellos realice su trabajo, por lo tanto se refleja que el liderazgo que ejerce el supervisor es autocrático, y no busca la participación de todos. Mientras que las empacadoras, estibadores, flejadores y montacarguistas opinaron lo mismo de sus supervisores de control de producción, de embarques y de calidad como su supervisor inmediato.

## 25. ¿Se interesa por el trabajo que realizas?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Supervisor inmediato</b>		
a) Siempre	3	18%
b) Casi siempre	1	6%
c) A veces	4	23%
d) Nunca	7	41%
e) No contestó	2	12%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
<b>Área de calidad (2)</b>		
a) Siempre	1	8%
b) Casi siempre	2	17%
c) A veces	2	17%
d) Nunca	7	58%
e) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>Área control de producción</b>		
a) Siempre	2	66.66%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	0	0%
d) Nunca	0	0%
e) No contestó	1	33.33%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>Área de embarques</b>		
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	2	100%
d) Nunca	0	0%
e) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

## INTERPRETACIÓN

Un porcentaje considerable de trabajadores del área de empacadoras, flejadores, estibadores y montacarguistas mencionaron que su supervisor inmediato muy pocas veces muestra interés por el trabajo que ellos realizan, ya que casi nunca los frecuenta para observar su desempeño en el trabajo, ni les pregunta como van, debido a que simplemente le interesa que se haga el trabajo y salgan los lotes planeados del día. Por otro lado las empacadoras opinaron que sus supervisores de calidad no muestran interés por el trabajo de ellas, ya que nada mas ellos hacen el trabajo que les corresponde sin importarles ellas. Mientras que los estibadores y flejadores comentaron que su supervisor de control de producción siempre se interesa por el trabajo que sus subordinados realizan, ya que de él dependen. Solamente los montacarguistas opinaron que su supervisor de embarques a veces se interesa por el trabajo de ellos, pero solo cuando algo sale mal en el trabajo.



**26. ¿Al momento de que tu supervisor quiere solucionar algún problema, depende de los trabajadores para resolverlos?**

<b>Concepto</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>Supervisor inmediato</b>		
a) Siempre	4	23%
b) Casi siempre	1	6%
c) A veces	1	6%
d) Nunca	10	59%
e)No contestó	1	6%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
<b>Área de calidad (2)</b>		
a) Siempre	2	17%
b) Casi siempre	1	8%
c) A veces	1	8%
d) Nunca	8	67%
e)No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>Área control de producción</b>		
a) Siempre	1	33.33%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	1	33.33%
d) Nunca	0	0%
e)No contestó	1	33.33%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>Área de embarques</b>		
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	1	50%
c) A veces	1	50%
d) Nunca	0	0%
e)No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

## **INTERPRETACIÓN**

La mayoría de los trabajadores que desempeñan la ocupación de empacadora, Montacarguista, Flejador y estibador mencionaron que su supervisor inmediato nunca llega a resolver los problemas que surgen en el trabajo, ya que los mismos trabajadores son los que los resuelven por si solos, porque el resolver problemas personales no es parte de las funciones del supervisor, por lo tanto esto refleja que el tipo de liderazgo que desempeña es liberal, debido a que no controla los problemas. Mientras que las empacadoras opinaron lo mismo de sus supervisores de calidad debido a que nunca los resuelven. Pero los estibadores y flejadores opinaron que su supervisor de control de producción siempre o a veces si los resuelve porque ve que afectan en el desempeño laboral, al igual que los montacarguistas opinaron lo mismo de su supervisor de embarques.

**27. ¿A tu supervisor se le salen de control los problemas que se presentan en el trabajo?**

<b>Concepto</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>Supervisor inmediato</b>		
a) Siempre	3	18%
b) Casi siempre	1	6%
c) A veces	6	35%
d) Nunca	5	29%
e)No contestó	2	12%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
<b>Área de calidad (2)</b>		
a) Siempre	1	8%
b) Casi siempre	2	17%
c) A veces	4	33%
d) Nunca	5	42%
e)No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>Área control de producción</b>		
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	1	33.33%
d) Nunca	0	0%
e)No contestó	2	66.66%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>Área de embarques</b>		
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	2	100%
d) Nunca	0	0%
e)No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

## INTERPRETACIÓN

Un porcentaje considerable de trabajadores de la ocupación de empacadoras, estibadores, montacarguistas y flejadores mencionaron que a su supervisor inmediato a veces o incluso nunca se les salen de control los problemas que se presentan en el trabajo, ya que debido a que él no se dedica a resolverlos, pero tampoco deja que afecten en el mismo, porque estos pueden perjudicar en la producción del empaque, por lo tanto se refleja que el tipo de liderazgo que ejerce es participativo, debido a que busca que todos controlen sus problemas. Misma situación se presenta con las empacadoras ya que estas opinaron que sus supervisores de calidad a veces o nunca se les salen de control los problemas. Mientras que los estibadores y flejadores mencionaron que pocas veces si se le salen de control los problemas de trabajo a su supervisor de control de producción, al igual que el supervisor de embarques opinaron lo mismo los montacarguistas.

## 28. ¿Fomenta actitudes positivas y solidarias de trabajo en equipo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Supervisor inmediato</b>		
a) Siempre	3	18%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	6	35%
d) Nunca	7	41%
e)No contestó	1	6%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
<b>Área de calidad (2)</b>		
a) Siempre	1	8%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	6	50%
d) Nunca	5	42%
e)No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>Área control de producción</b>		
a) Siempre	1	33.33%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	1	33.33%
d) Nunca	0	0%
e)No contestó	1	33.33%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>Área de embarques</b>		
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	1	50%
d) Nunca	1	50%
e)No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

## INTERPRETACIÓN

La mayoría de los trabajadores principalmente las ocupaciones de estibador, empacadora, Flejador y Montacarguista, mencionaron que su supervisor inmediato a veces o incluso nunca fomenta actitudes positivas, ya que la mayoría de las veces los agrade verbalmente, los ignora e incluso siempre los regaña. Misma opinión tuvieron las empacadoras de sus supervisores de calidad y los estibadores y flejadores de su supervisor de control de producción, así como los montacarguistas de su supervisor de embarques.

**29. ¿Tu supervisor observa cada una de las actividades que llevas a cabo en tu trabajo?**

<b>Concepto</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>Supervisor inmediato</b>		
a) Siempre	2	12%
b) Casi siempre	1	6%
c) A veces	7	41%
d) Nunca	5	29%
e)No contestó	2	12%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
<b>Área de calidad (2)</b>		
a) Siempre	1	8%
b) Casi siempre	3	25%
c) A veces	2	17%
d) Nunca	5	42%
e)No contestó	1	8%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>Área control de producción</b>		
a) Siempre	1	33.33%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	1	33.33%
d) Nunca	0	0%
e)No contestó	1	33.33%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>Área de embarques</b>		
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	2	100%
d) Nunca	0	0%
e)No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

## **INTERPRETACIÓN**

La mayoría de los trabajadores que desempeñan la ocupación de empacadora, estibadores, Montacarguista y flejadores mencionaron que su supervisor inmediato muy pocas veces o incluso nunca observa las actividades que llevan a cabo en su trabajo, debido a que siempre se la pasa ocupado en otras funciones o en otras áreas como la de los estibadores o el operador de máquina, razón por la que refleja ejercer un liderazgo anárquico, porque evade su responsabilidad, misma situación opinaron las empacadoras sobre sus supervisores de calidad ya que tampoco observan las actividades que ellas llevan a cabo a la hora de empacar el aguacate; también los montacarguistas opinaron de su supervisor de embarques lo mismo que las empacadoras. Mientras que los estibadores y flejadores opinaron de su supervisor de control de producción siempre o a veces si observa el trabajo de ellos.

**30. ¿Hace participar a todos los trabajadores para que juntos tomen decisiones?**

<b>Concepto</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b><i>Supervisor inmediato</i></b>		
a) Siempre	2	12%
b) Casi siempre	1	6%
c) A veces	0	0%
d) Nunca	12	70%
e)No contestó	2	12%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
<b>Área de calidad (2)</b>		
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	0	0%
c) A veces	2	17%
d) Nunca	9	75%
e)No contestó	1	8%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>Área control de producción</b>		
a) Siempre	1	33.33%
b) Casi siempre	1	33.33%
c) A veces	0	0%
d) Nunca	0	0%
e)No contestó	1	33.33%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>Área de embarques</b>		
a) Siempre	0	0%
b) Casi siempre	1	50%
c) A veces	0	0%
d) Nunca	1	50%
e)No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

## **INTERPRETACIÓN**

La mayoría de los trabajadores que desempeñan la ocupación de emparadoras, montacarguistas, flejadores y estibadores consideraron que su supervisor inmediato nunca busca la participación de todos los trabajadores para que se lleve a cabo la toma de decisiones importantes en el trabajo entre todos, lo cual refleja ejercer un liderazgo autocrático, porque no toma a todos en cuenta. Por lo tanto es importante observar que las emparadoras opinaron que sus supervisores de calidad tampoco buscan la participación de todas las emparadoras, debido a que ellos no le toman importancia al trabajo en equipo, al igual que el supervisor de embarques con los montacarguistas. Mientras que los estibadores y flejadores opinaron que su supervisor de control de producción siempre o casi siempre busca que sus subordinados trabajen en equipo, porque de esta manera terminan más rápido el trabajo.

### 31. ¿Cómo es la relación que lleva tu supervisor contigo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Supervisor inmediato</b>		
a) Excelente	1	6%
b) Buena	2	12%
c) Regular	12	70%
d) Mala	2	12%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
<b>Área de calidad (2)</b>		
a) Excelente	1	8%
b) Buena	5	42%
c) Regular	5	42%
d) Mala	1	8%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>Área control de producción</b>		
a) Excelente	0	0%
b) Buena	1	33.33%
c) Regular	1	33.33%
d) Mala	1	33.33%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>Área de embarques</b>		
a) Excelente	0	0%
b) Buena	2	100%
c) Regular	0	0%
d) Mala	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

## INTERPRETACIÓN

La mayoría de los trabajadores de la ocupación de estibadores, empacadoras, flejadores y montacarguistas consideran que la relación que llevan con su supervisor inmediato es regular, debido a que no les genera la confianza para hablarle o comunicarse con él, ya que siempre anda de mal humor y solo los quiere ver trabajando. Mientras que las empacadoras opinaron de sus supervisores de calidad que la relación que llevan con ellas a veces es buena y en otras regular, ya que depende del trabajo que halla en el trabajo así mismo ellos están de humor. Cabe mencionar que también los estibadores y flejadores opinaron lo mismo que las empacadoras de su supervisor de control de producción. Solamente los montacarguistas opinaron de su supervisor de embarques que la relación de trabajo que lleva con ellos es buena debido a que las actividades a realizar se llevan a cabo más fácil teniendo una buena relación de trabajo.

### 32. ¿Cómo es la comunicación que llevas con tu supervisor?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Supervisor inmediato</b>		
a) Excelente	1	6%
b) Buena	1	6%
c) Regular	10	59%
d) Mala	5	29%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
<b>Área de calidad (2)</b>		
a) Excelente	2	17%
b) Buena	5	42%
c) Regular	4	33%
d) Mala	1	8%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>Área control de producción</b>		
a) Excelente	0	0%
b) Buena	2	66.66%
c) Regular	0	0%
d) Mala	1	33.33%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>Área de embarques</b>		
a) Excelente	1	50%
b) Buena	1	50%
c) Regular	0	0%
d) Mala	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

## INTERPRETACIÓN

La mayoría de los trabajadores de la empacadora del puesto de empacadoras, estibadores, flejadores y montacarguistas consideran que la comunicación que existe con su supervisor inmediato es regular, debido a que no existe una comunicación en el trabajo, únicamente cada quien realiza sus actividades y no hay un momento en que pueda darse una retroalimentación en cuanto al trabajo que realiza cada quien, para conocer si tanto su supervisor como los trabajadores se sienten satisfechos con el trabajo realizado. Mientras tanto se puede observar que las empacadoras opinaron que la comunicación con sus supervisores de calidad es excelente o buena debido a que se comunican todos los problemas, actividades que se presentan en el trabajo. Pero también los estibadores y flejadores opinaron que la relación que llevan con su supervisor de control de producción es buena ya que nunca han salido mal. Por último los montacarguistas opinaron que la comunicación con su supervisor de embarques también es excelente o buena.

### 33. ¿De que manera te motiva tu supervisor en el trabajo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Supervisor inmediato</b>		
a) Reconocimiento	0	0%
b) Ascenso en el trabajo	0	0%
c) Estímulos	0	0%
d) No me motiva	13	76%
e) No contestó	4	24%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
<b>Área de calidad (2)</b>		
a) Reconocimiento	1	8%
b) Ascenso en el trabajo	0	0%
c) Estímulos	2	17%
d) No me motiva	8	67%
e) No contestó	1	8%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>Área control de producción</b>		
a) Reconocimiento	0	0%
b) Ascenso en el trabajo	0	0%
c) Estímulos	1	33.33%
d) No me motiva	0	0%
e) No contestó	2	66.66%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>Área de embarques</b>		
a) Reconocimiento	0	0%
b) Ascenso en el trabajo	0	0%
c) Estímulos	1	50%
d) No me motiva	1	50%
e) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

## INTERPRETACIÓN

Es importante valorar lo que muestra esta tabla porque debido a que la actitud que muestra con todos los empleados el supervisor inmediato sobre ser estricto o autocrático como se ha venido analizando en las graficas anteriores, tampoco motiva al personal de trabajo; mientras que las empacadoras opinaron lo mismo de sus supervisores de calidad ya que tampoco las motivan con nada. Para ello es importante mencionar que los montacarguistas mencionaron que su supervisor de embarques a veces si los motiva con estímulos como felicitaciones o los pone en el cuadro de honor, pero otro porcentaje considerable de los montacarguistas mencionó que no los motiva con nada. Solamente los estibadores y flejadores la mayoría no contestó con que los motiva su supervisor de control de producción.



34. ¿Cuándo tu supervisor tiene que tomar una decisión importante en el trabajo, que es lo que hace?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Supervisor inmediato</b>		
a) Toma en cuenta nuestro trabajo	3	18%
b) No nos toma en cuenta	4	23%
c) No me entero	10	59%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
<b>Área de calidad (2)</b>		
a) Toma en cuenta nuestro trabajo	2	17%
b) No nos toma en cuenta	3	25%
c) No me entero	7	58%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>Área control de producción</b>		
a) Toma en cuenta nuestro trabajo	2	66.66%
b) No nos toma en cuenta	0	0%
c) No me entero	1	33.33%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>Área de embarques</b>		
a) Toma en cuenta nuestro trabajo	2	17%
b) No nos toma en cuenta	3	25%
c) No me entero	7	58%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

## INTERPRETACIÓN

Como se puede observar en la gráfica la mayoría de los trabajadores del empaque del área de empacadoras, flejadores, estibadores y montacarguistas principalmente mencionaron que no conocen si realmente su supervisor inmediato tome en cuenta o no el trabajo de ellos al momento de tomar una decisión importante, ya que no se las hace saber por lo que los trabajadores se han dado cuenta de que no los involucra en la toma de sus decisiones aunque tenga que ver con el personal operativo; Misma situación opinaron las empacadoras de sus supervisores de calidad y los montacarguistas de su supervisor de embarques. Solamente los estibadores y flejadores mencionaron que su supervisor de control de producción si los toma en cuenta en el trabajo, ya que los involucra al momento de tomar decisiones en el trabajo.

### 35. ¿Consideras que tu supervisor es buen líder?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Supervisor inmediato</b>		
a) Si	7	41%
b) No	9	53%
c) No contestó	1	6%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
<b>Área de calidad (2)</b>		
a) Si	5	42%
b) No	6	50%
c) No contestó	1	8%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>Área control de producción</b>		
a) Si	3	100%
b) No	0	0%
c) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>Área de embarques</b>		
a) Si	1	50%
b) No	1	50%
c) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

## INTERPRETACIÓN

La siguiente tabla representa que más de la mitad de los trabajadores del área de empacadoras, estibadores, flejadores y montacarguistas mencionan que su supervisor inmediato no es un buen líder, ya que no tiene la capacidad de guiar a sus empleados, por lo cual esto refleja que el tipo de liderazgo que ejerce no es efectivo. Para ello es importante mencionar que lo mismo opinaron las empacadoras y los montacarguistas de sus supervisores de calidad y de embarques. Mientras que solo los estibadores y flejadores mencionaron que su supervisor de control de producción si es buen líder debido a que siempre saca adelante su trabajo y sabe dirigir a sus subordinados.

### 35.1 si ¿Por qué?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Supervisor inmediato</b>		
a) Es responsable	1	6%
b) Tiene carácter	2	12%
c) No contestó	4	23%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>41%</b>
<b>Área de calidad (2)</b>		
a) Es responsable	1	8.33%
b) Tiene carácter	0	0%
c) No contestó	4	33.33%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>41.66%</b>
<b>Área control de producción</b>		
a) Es responsable	0	0%
b) Tiene carácter	0	0%
c) No contestó	3	100%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>Área de embarques</b>		
a) Es responsable	0	0%
b) Tiene carácter	1	50%
c) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>50%</b>

## INTERPRETACIÓN

Entre otras de las razones que los trabajadores mencionaron que sus supervisores son buenos líderes fueron las siguientes: el supervisor de producción porque tiene carácter y es responsable, los supervisores de calidad porque son responsables, el supervisor de embarques porque tiene carácter y únicamente los montacarguistas no contestaron porque su supervisor de control de producción es buen líder.

**36. ¿Acepta lo que decida la mayoría de los trabajadores aunque no todos opinen lo mismo?**

<b>Concepto</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>Supervisor inmediato</b>		
a) Si	3	18%
b) No	13	76%
c) No contestó	1	6%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
<b>Área de calidad (2)</b>		
a) Si	0	0%
b) No	8	67%
c) No contestó	4	33%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>Área control de producción</b>		
a) Si	2	66.66%
b) No	1	33.33%
c) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>Área de embarques</b>		
a) Si	0	0%
b) No	2	100%
c) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

## **INTERPRETACIÓN**

La mayoría de los trabajadores principalmente del puesto de estibador, empacadora, Montacarguista y Flejador consideraron que su supervisor inmediato no acepta lo que decide la mayoría, debido a que se hace siempre lo que el quiere y decide, por lo cual refleja que ejerce un tipo de liderazgo autocrático. Mientras que las empacadoras opinaron lo mismo de sus supervisores de calidad, al igual que los montacarguistas de su supervisor de embarques. Solo los estibadores y flejadores opinaron que su supervisor de control de producción si acepta lo que decide la mayoría de los trabajadores que están a su cargo.

### 36.1 Si ¿Por qué?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Supervisor inmediato</b>		
a) Le da miedo	1	6%
b) No contestó	2	12%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>18%</b>
<b>Área de calidad (2)</b>		
a) Le da miedo	0	0%
b) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Área control de producción</b>		
a) Le da miedo	0	0%
b) No contestó	2	66.66%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>66.66%</b>
<b>Área de embarques</b>		
a) Le da miedo	0	0%
b) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>

## INTERPRETACIÓN

Otras de las razones mencionadas por los estibadores y flejadores por lo que mencionaron que su supervisor de control de producción si acepta lo que decida la mayoría es por que es una persona que le da miedo las criticas que haya de él principalmente, razón por la que se refleja que le interesa lo que sus subordinados decidan.

### 37. ¿Fomenta con todos los trabajadores la comunicación?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Supervisor inmediato</b>		
a) Si	1	6%
b) No	15	88%
c) No contestó	1	6%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
<b>Área de calidad (2)</b>		
a) Si	1	8%
b) No	7	58%
c) No contestó	4	33%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>Área control de producción</b>		
a) Si	2	66.66%
b) No	1	33.33%
c) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>Área de embarques</b>		
a) Si	1	50%
b) No	1	50%
c) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

## INTERPRETACIÓN

La mayoría de los trabajadores del puesto de empacadoras, estibadores y montacarguistas y flejadores consideraron que su supervisor inmediato no fomenta la comunicación con todos, ya que solo con algunos sí se habla bien, además de que nunca tiene tiempo para comunicarles alguna cosa y los trabajadores no lo quieren, razón por la que refleja que ejerce un liderazgo autocrático; Misma situación pasa con las empacadoras, ya que opinaron lo mismo de sus supervisores de calidad, al igual que los montacarguistas de su supervisor de embarques. Solamente los estibadores y flejadores opinaron de su supervisor de control de producción que él si fomenta con ellos la comunicación.

### 37.1 si ¿Por qué?

<b>Concepto</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>Supervisor inmediato</b>		
a) Siempre esta al pendiente	0	0%
b) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Área de calidad (2)</b>		
a) Siempre esta al pendiente	1	8%
b) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>8%</b>
<b>Área control de producción</b>		
a) Siempre esta al pendiente	0	0%
b) No contestó	2	66.66%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>66.66%</b>
<b>Área de embarques</b>		
a) Siempre esta al pendiente	0	0%
b) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>

## INTERPRETACIÓN

Entre los trabajadores que contestaron el por que si sus supervisores fomentan la comunicación con ellos, fue principalmente las empacadoras que opinaron de sus supervisores de calidad que porque siempre están al pendiente y los estibadores y flejadores no contestaron por qué.

**38. ¿A tu supervisor le interesa que todos los trabajadores reciban capacitaciones?**

<b>Concepto</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>Supervisor inmediato</b>		
a) Si	6	35%
b) No	11	65%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
<b>Área de calidad (2)</b>		
a) Si	2	17%
b) No	10	83%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>Área control de producción</b>		
a) Si	2	66.66%
b) No	1	33.33%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>Área de embarques</b>		
a) Si	0	0%
b) No	2	100%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

## **INTERPRETACIÓN**

Un porcentaje considerable de las personas que desempeñan la ocupación de empacadoras, estibadores, flejadores y montacarguistas mencionaron que a su supervisor inmediato, no le interesa que sus trabajadores reciban capacitaciones, debido a que él considera que son de otra área no de producción, para lo cual esto refleja que el liderazgo que ejerce es autocrático. Mientras que las empacadoras opinaron lo mismo de sus supervisores de calidad, al igual que los montacargas de su supervisor de embarques. Únicamente los estibadores y flejadores opinaron que su supervisor de control de producción si le interesa que sus subordinados reciban capacitaciones ya que les ayuda a mejorar en su trabajo.



### 38.1 si ¿Por qué?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Supervisor inmediato</b>		
a) Siempre esta al pendiente	0	0%
b) No contestó	1	6%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>6%</b>
<b>Área de calidad (2)</b>		
a) Siempre esta al pendiente	1	8%
b) No contestó	4	33%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>41%</b>
<b>Área control de producción</b>		
a) Siempre esta al pendiente	2	66.66%
b) No contestó	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>66.66%</b>
<b>Área de embarques</b>		
a) Siempre esta al pendiente	0	0%
b) No contestó	1	50%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>50%</b>

## INTERPRETACIÓN

Entre las razones que mencionaron los montacarguistas que su supervisor de embarques si le interesa que a sus subordinados se les brinde capacitaciones es porque siempre está al pendiente de lo que les hace falta a su personal y se preocupa por que estén actualizados sobre temas relacionados al trabajo.

**39. ¿Sabías que existen 6 tipos de liderazgo, elige solo uno, el que más se acerque a las características de cada uno de los supervisores?**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Supervisor inmediato</b>		
a) Efectivo	4	24%
b) Carismático	0	0%
c) Autocrático	7	41%
d) Democrático	4	23%
e) Laissez Faire	0	0%
f) Participativo	0	0%
g) No contestó	2	12%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
<b>Área de calidad (2)</b>		
a) Efectivo	2	16.6%
b) Carismático	3	25%
c) Autocrático	2	16.6%
d) Democrático	3	25%
e) Laissez Faire	0	0%
f) Participativo	0	0%
g) No contestó	2	16.6%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>Área de control de producción</b>		
a) Efectivo	0	0%
b) Carismático	0	0%
c) Autocrático	0	0%
d) Democrático	1	33.33%
e) Laissez Faire	0	0%
f) Participativo	0	0%
g) No contestó	2	66.66%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>Área de embarques</b>		
a) Efectivo	0	0%
b) Carismático	0	0%
c) Autocrático	1	50%
d) Democrático	0	0%
e) Laissez Faire	0	0%
f) Participativo	0	0%
g) No contestó	1	50%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

## INTERPRETACIÓN

Es importante observar los resultados de esta tabla debido a que se identifica el tipo de liderazgo de cada supervisor, para ello todos los trabajadores de la ocupación de empacadora, estibadores, flejadores y montacarguistas opinaron que su supervisor inmediato ejerce un liderazgo autocrático principalmente; por lo tanto las empacadoras consideraron que sus supervisores de calidad ejercen un liderazgo democrático, pero otro porcentaje considerable consideró que también el carismático. Mientras que los estibadores y flejadores consideraron que su supervisor de control de producción ejerce un liderazgo democrático. Los montacarguistas mencionaron que su supervisor de embarques ejerce un liderazgo autocrático.

## 5.5 Análisis de los resultados

En el presente análisis se establece la relación entre los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado al personal operativo y a los supervisores del área de calidad, control de producción y embarques de la empacadora Promotora Mexicana Gaitán con la finalidad de conocer cuál fue la percepción que tuvieron respecto al liderazgo ejercido por parte de su supervisor inmediato (Jefe de los supervisores de área y del personal operativo).

Entre la información presentada en los resultados, se detectaron las características sobresalientes del supervisor inmediato, que desempeña dentro de la empacadora las cuales son las siguientes:

De acuerdo a las cualidades más representativas que debe de tener un líder deberían de ser estas: credibilidad, lealtad, entrega, compromiso, interés por las personas, integridad y ética, ya que éstas destacan a un líder eficaz. Por lo tanto el personal operativo y supervisores de área consideraron que su **supervisor inmediato** no lleva a cabo ninguna de las cualidades anteriormente mencionadas, debido a que es una persona que no genera confianza, no es leal, no genera un apoyo entre trabajadores, únicamente ve por su interés personal, no hay integridad entre todos, además de que el carácter del supervisor inmediato no se encuentra basado a la ética de valores, por lo tanto no es bueno.

Dentro de las actitudes que debe de cumplir un líder son la empatía, ser equilibrado y tener sentido del humor, para lo cual **el supervisor inmediato** no genera empatía con sus trabajadores ya que no muestra interés por las situaciones y sentimientos de los demás, además de que no demuestra ser una persona que brinde un apoyo equilibrado entre sus trabajadores, debido a que el personal operativo comentó que tiene preferencias entre ellos y el trato que les brinda no es igual.

Para ello las habilidades que un líder eficaz debe de ejercer son la motivación, la persistencia, la comunicación, la creatividad y la toma de decisiones, pero en lo que respecta al **supervisor inmediato** sus trabajadores opinaron que no los motiva nunca, razón por la que se ve afectada la productividad y sus seguidores no cumplen

las metas de la empresa, las cuales son: ser los mejores exportadores de aguacate a nivel mundial para el 2014 y enviar con la mejor calidad su producto, además de que comentaba el personal operativo que si, es una persona persistente pero solo en el logro de sus objetivos personales, también que no existe la comunicación adecuada entre ellos debido a que nunca hay una retroalimentación de trabajo, ni tampoco les informa ni los toma en cuenta al momento de tomar decisiones importantes, únicamente a los supervisores.

Es importante mencionar que existen 6 tipos de liderazgo entre ellos: efectivo, carismático, autocrático, democrático, Laissez Faire y participativo. Entre la opinión que tuvo el personal operativo y los supervisores de área sobre el tipo de liderazgo que consideran que ejerce su **supervisor inmediato** es el autocrático principalmente, debido a que predomina la apatía, provoca tensión, se manifiesta con agresividad, además de que es una persona que le gusta la obediencia, es poco sociable y no colabora con sus seguidores, razón por la que crea seres dependientes de él.

Por lo tanto es necesario conocer la percepción que tuvo el personal operativo sobre el tipo de liderazgo que consideraron que ejerce cada uno de los **supervisores de su área**: para lo cual las empacadoras opinaron que sus **supervisores de calidad** ejercen un liderazgo autocrático y carismático, ya que son personas que solo confían en sus habilidades y son duros con ellos y carismáticos porque son alegres y afectuosos con los demás.

Mientras que los estibadores y flejadores opinaron de su **supervisor de control de producción** que ejerce un liderazgo democrático, porque genera una buena productividad, permite que cada trabajador desarrolle sus habilidades, además de que busca lograr sus metas personales y sociales y porque confía en ellos. Por último los montacarguistas también opinaron que su **supervisor de embarques** ejerce un liderazgo democrático porque los motiva en el trabajo y genera un clima de satisfacción elevada.

Los rasgos son características que distinguen a las personas y la personalidad es la combinación de esos rasgos que definen el comportamiento de un individuo, para ello es importante conocer la personalidad del **supervisor inmediato** de acuerdo a la opinión que tuvo el personal operativo y los supervisores de área, además es necesario conocer que la personalidad se compone de 5 dimensiones las cuales permiten que el líder se encuentre estable.

Las dimensiones son: La emocionalidad, la empatía, el ajuste, la escrupulosidad y la apertura a la experiencia; de acuerdo a lo anterior el **supervisor inmediato** es una persona con emocionalidad debido a que es dominante ante sus trabajadores y demás supervisores porque él es el único que decide y da ordenes y le gusta llevar la delantera en todo, además no es empático porque no se lleva bien con sus trabajadores, es antisocial y poco amigable, también consideraron que no tiene ajuste porque es inestable, no controla los problemas de trabajo, no resiste la presión del mismo y critica siempre a los demás.

Para ello tampoco lleva a cabo la dimensión de escrupulosidad con sus seguidores ya que no genera confianza entre ellos, no existe una organización de trabajo, ni dedica el tiempo y el esfuerzo necesario para cumplir los objetivos sociales, en lo que se refiere a la apertura de la experiencia, esta dimensión la muestra muy poco, ya que se cierra al cambio y no busca probar cosas nuevas. Por lo tanto es importante destacar que las pocas dimensiones que ejerce el supervisor inmediato con sus trabajadores no son funcionales.

Cabe mencionar que existen varios rasgos que pueden llevar a cabo los líderes algunos de ellos son negativos y otros eficaces, para ello es necesario conocer cuales identificaron el personal operativo y los supervisores de área en su **supervisor inmediato**, entre los rasgos negativos se identificó que ejerce los tres que son: es extremadamente rígido con sus trabajadores, ya que les exige mucho en sus actividades, otro de ellos es que no participa en el trabajo con sus trabajadores en enseñarles a utilizar las máquinas de trabajo o en convivir con ellos y por último es que se resiste al cambio porque no genera nuevas alternativas.

En lo que respecta a los rasgos positivos únicamente se identificó que ejerce uno de doce que debería ejercer, el cual tiene que ver con el dinamismo, ya que trata de alcanzar logros y con frecuencia exhibe ambición e iniciativa para alcanzar sus metas.

Existen varias características que un líder debe de contemplar en la supervisión las cuales son las siguientes:

➤ Las habilidades: De acuerdo a la percepción del personal operativo, opinaron que no son muy buenas, debido a que **el supervisor inmediato** no tienen la habilidad de resolver los problemas que se le presentan en el trabajo, al igual que los **supervisores del área de calidad**, además de que el conocimiento que tiene sobre el manejo de las máquinas de trabajo al igual que todos los supervisores del área de calidad, embarques y control de producción es regular y pocas veces les enseñan a sus trabajadores cómo utilizar una máquina.

Pero respecto a la opinión de los supervisores de calidad, control de producción y embarques en cuanto a su **supervisor inmediato** fue que si tiene la habilidad para resolver problemas de trabajo, debido a que le interesa que no afecten éstos a la producción. Respecto al manejo de maquinas todos los supervisores opinaron que también él lleva un buen manejo de éstas, ya que tiene el conocimiento necesario y les dice cómo utilizarlas.

Por lo tanto **el supervisor inmediato y los supervisores de área** no están llevando a cabo de manera adecuada cada una de las funciones que deben de ejecutar con sus seguidores como son:

Habilidades técnicas: Se refiere al conocimiento del trabajo, conocimiento de la industria y de sus procesos, maquinarias y problemas.

Habilidades administrativas: Conocimiento de toda la organización y de cómo está coordinada, conocimiento de sus sistemas de información y de registros y de la capacidad de planear y controlar el trabajo.

Habilidad para las relaciones humanas: Conocimiento del comportamiento humano y capacidad para trabajar eficientemente con individuos y grupos, compañeros, superiores y subordinados.

➤ Las funciones: El personal operativo opinó que su **supervisor inmediato** nunca las lleva a cabo, ya que muy pocas veces existe una planeación de las actividades que se van a ejecutar en el trabajo, debido a que desde dirección no se cuenta con una planeación específica, porque la producción y los pedidos de aguacate en la empresa son muy variados, únicamente están conformes con el número de trabajadores porque consideran que es el apropiado.

Es importante resaltar que solamente **el supervisor de embarques** es el que lleva a cabo una planeación de las actividades que se van a llevar a cabo en el trabajo, pero los demás **los supervisores de control de producción y calidad** no la llevan a cabo; y todos los supervisores están de acuerdo con el número de personal que tiene a su cargo en cada área, ya que consideran que es el apropiado.

Mientras que todos los supervisores de área opinaron que su **supervisor inmediato** siempre lleva a cabo la planeación de las actividades que se van a llevar a cabo en el trabajo, además de que cuenta con el número apropiado para cada una de las áreas que conforman a la empresa.

➤ Las responsabilidades: De acuerdo al personal operativo opinaron que su **supervisor inmediato** no las desempeña, debido a que no se programa un tiempo para capacitar a los trabajadores en las respectivas actividades que cada uno de ellos debe de desempeñar. Pero es preciso señalar que no pone en práctica las normas y políticas establecidas en la empresa, además de que él toma sus propias

decisiones y hace lo que él dice con el personal a su cargo, y por ende los empleados le tienen que obedecer, ya que de lo contrario los sanciona o los castiga.

El único supervisor que desempeña bien sus responsabilidades es el del área de **embarques**, debido a que se programa un tiempo para capacitar a los trabajadores en las respectivas actividades que cada uno de ellos debe de desempeñar; mientras que **los supervisores de calidad y de control de producción** no lo hacen con su personal a su cargo. Y en lo que respecta poner en práctica las normas y políticas establecidas en la empresa, solamente **el supervisor de control de producción** lo hace y ninguno de los demás se preocupa por ello.

Mientras que los supervisores de calidad, control de producción y embarques opinaron sobre su **supervisor inmediato** que si le interesa que se capaciten sus trabajadores, ya que éstas les ayudan a mejorar en su trabajo. Además de que es una persona que siempre acata las normas y políticas de la empresa.

Para ello es preciso señalar que **el supervisor inmediato y los supervisores de calidad** no están llevando a cabo bien sus responsabilidades hacia la gerencia, porque no cumple con los objetivos, ni siguen las políticas de la empresa y les hace falta ejecutar algunas otras, las cuales se muestran a continuación:

Responsabilidad hacia la gerencia: Los supervisores deben dedicarse a cumplir los objetivos, planes y políticas de la empresa. Éstos son establecidos por la alta gerencia.

Responsabilidad hacia los trabajadores: Los trabajadores esperan que sus supervisores les proporcionen dirección y capacitación, que los protejan de cualquier tratamiento injusto y que garanticen que el lugar de trabajo esté limpio, seguro, ordenado, equipado adecuadamente, bien iluminado y ventilado.



Responsabilidad hacia los especialistas del staff: La relación entre el supervisor y los departamentos de staff es de mutuo soporte. El personal del staff debe proporcionar a los supervisores orientación y ayuda, así como prescribir procedimientos por seguir y formas por llenar.

Responsabilidad hacia otros supervisores: El trabajo en equipo es esencial en los niveles de supervisión. Existe una gran interdependencia departamental. Los objetivos y actividades de un departamento deben armonizar con los demás departamentos.

➤ Las actitudes: El personal operativo opinó que su **supervisor inmediato** no es amable en su mayoría de las veces con ellos, debido a su mal carácter y a la relación inadecuada de trabajo que brinda, además no les genera la confianza para hablarle o comunicarse con todos. También su **supervisor inmediato** nunca acepta las críticas de mejora que le hacen, debido a que se molesta. Mientras que el personal operativo consideró de **los supervisores de calidad y control de producción**, que pocas veces es cuando son amables con ellos y solamente los montacarguistas opinaron que su **supervisor de embarques** es el único que acepta las críticas que le hacen sus seguidores, debido a que es una persona amable con ellos.

Por ello se debe de considerar algunas otras actitudes que el **supervisor inmediato** no está llevando a cabo en su trabajo, las cuales son: tomar en cuenta diversas opiniones de sus subordinados, interesarse por el trabajo de cada supervisado, fomentar las relaciones humanas y transmitir sus conocimientos a los trabajadores.

Pero únicamente el área de supervisores de calidad, control de producción y embarques opinaron que su **supervisor inmediato** siempre los ha tratado bien, ya que llevan una buena relación de trabajo y si acepta las críticas constructivas que le hacen.

➤ Las cualidades: Todas las áreas que conforman el empaque entre estas: empacadoras, estibadores, montacarguistas y flejadores opinaron que su **supervisor inmediato** no los motiva con nada, también opinaron que la comunicación entre ellos es mala, ya que cada quien realiza sus actividades y no hay un momento en que pueda darse una retroalimentación en cuanto al trabajo que realiza cada quien, para conocer si tanto su supervisor inmediato como los trabajadores se sienten satisfechos con el trabajo realizado, esto se debe también a que el **supervisor inmediato** no demuestra interés por el trabajo que desempeñan los trabajadores.

Otras de las razones importantes es que consideraron que en la toma de decisiones no existe un involucramiento de todo el personal, únicamente del supervisor inmediato y de los supervisores de cada área, pero no se incluye la opinión de los demás empleados, aunque cabe señalar que únicamente **los supervisores de embarques y de control de producción** si incluyen a sus subordinados al momento de tomar una decisión de trabajo. Los montacarguistas opinaron que el único supervisor que los motiva es el **supervisor de embarques**, con estímulos como: ponerlos en el cuadro de honor o con felicitaciones.

También opinaron los montacarguistas y las empacadoras que la comunicación entre sus **supervisores de calidad y embarques** es mala, ya que cada quien realiza sus actividades y no hay un momento en que pueda darse una retroalimentación en cuanto al trabajo que realizan. El único supervisor que si fomenta la comunicación es el **supervisor de control de producción**.

Únicamente el área de supervisores opinaron que con su **supervisor inmediato** si existe una buena relación de trabajo, ya que a ellos si los toma en cuenta en la toma de decisiones y porque hay mucha comunicación entre ellos. Además de que opinaron que también los motiva con estímulos como: ponerlos en la lista del mejor empleado o felicitarlos.

Por lo tanto es preciso señalar que el personal operativo no está conforme con la planeación de las actividades que se debe de llevar a cabo, ya que pocas veces la

hay, además de que su **supervisor inmediato** no les enseña cómo realizar su trabajo. Otra situación es que ellos no están conformes con la relación de trabajo que existe entre ellos, porque su supervisor inmediato no genera confianza ni una buena comunicación, además de que no se les toma en cuenta en la toma de decisiones importantes, no están conformes debido a que no resuelve los problemas presentados en el trabajo, no les enseña a utilizar las máquinas de trabajo, nunca acata las políticas de la empresa y se hace lo que él quiere y no acepta las críticas que le hacen.

En lo que respecta a los supervisores de calidad, control de producción y embarques, ellos todo lo consideran bueno respecto a su **supervisor inmediato**, ya que les gusta la relación de trabajo que existe entre ellos, porque se les toma en cuenta en la toma de decisiones, además de que les acepta las críticas que le hacen para mejorar y porque consideran que existe una buena comunicación en el trabajo.

Por lo tanto de todas las áreas que conforman a la empacadora entre éstas: las empacadoras, estibadores, flejadores y montacarguistas predominan las características negativas en cuanto a su **supervisor inmediato** entre estas las más sobresalientes son las siguientes:

- \*La falta de amabilidad al momento de realizar su trabajo.
- \*Su carácter, ya que les da un trato inadecuado.
- \*La relación de trabajo con él es mala, ya que no les genera confianza.
- \*La falta de comunicación en el trabajo.
- \*Que no se les toma en cuenta en la toma de decisiones importantes.
- \*La falta de motivación y participación en el trabajo.

Mientras que para los supervisores de calidad, control de producción y embarques consideraron que algunas de las características negativas de su **supervisor inmediato** son:

\*Su carácter, ya que les da un trato inadecuado.

\*Que no acepta lo que decide la mayoría.

\*Influye poco en el clima laboral.

\*No sabe dirigir.

\*No resuelve problemas de trabajo.

## CONCLUSIONES

El objetivo general de esta investigación se cumplió, pues se pudo conocer la percepción que tenía el personal operativo sobre su supervisor inmediato de la Empacadora Promotora Mexicana Gaitán y la finalidad de determinar la influencia que tiene en su desempeño.

Así mismo los objetivos específicos se cumplieron.

- **Identificar los estilos de liderazgo que ejercen los supervisores de la Empacadora PROMEGA.** Dicho objetivo se cumplió ya que se identificaron los diferentes tipos de liderazgo que ejercen todos los supervisores entre ellos: el liderazgo autocrático, democrático, laissez faire, participativo, efectivo, carismático y situacional. Por lo tanto el liderazgo que predominó en el supervisor inmediato y el supervisor del área de embarques fue el autocrático, ya que presentaron las siguientes características:

- Tienen metas muy altas
- Enfocados en ganancia y costos
- Muy orientados hacia rendimiento
- Son duros con ellos mismos
- Confían más en sus propias habilidades que en las de sus colaboradores
- Declaran su propia opinión
- Influyen mucho en el logro de objetivos
- Influyen poco en la satisfacción de necesidades inter-personales.

Mientras que los supervisores de control de producción y calidad ejercen el tipo de liderazgo democrático principalmente por las siguientes características que presentan:

- Generan una buena productividad
- Permiten que cada trabajador desarrolle sus habilidades
- Buscan lograr sus metas personales y sociales
- Motivan y crean un clima de satisfacción elevada

- **Señalar el proceso de supervisión de los supervisores de la Empacadora PROMEGA.** Se pudo conocer el proceso de supervisión que llevan a cabo todos los supervisores dentro de la empresa, en el cual las fases que se deberían de seguir son las siguientes:
  - Planeación: Determinación de metas y establecimientos de planes y procedimientos para alcanzarlas. En la Empacadora PROMEGA esta fase no se lleva a cabo como tal por ningún supervisor, debido a que pocas veces es cuando realizan una planeación de las actividades que se van a llevar a cabo cada semana.
  - Organización: De los trabajos por realizar de tal forma que sean más efectivos. Esta fase si se lleva a cabo por parte del supervisor inmediato y de los supervisores de área, ya que existe un grado de flexibilidad por parte de todos para introducir modificaciones en los embarques de aguacate de acuerdo a las circunstancias; además de que se busca día a día el alcance de los objetivos de la empresa.
  - Integración: Selección y colocación del número apropiado de personas en los puestos más adecuados. Esta fase no se lleva a cabo debido a que no existe el número apropiado de trabajadores en algunas de las áreas que conforman al empaque, entre estas, el área de báscula, lavado de cajas y operadores de máquinas.
  - Dirección: Motivación, comunicación y liderazgo. De esta fase únicamente se fomenta en la empacadora la motivación por parte de los directivos hacia sus subordinados, ya que se les otorgan reconocimientos y felicitaciones, pero en lo que respecta a la comunicación y un liderazgo efectivo no lo hay.
  - Control: Regulación del proceso, sus costos y las personas que lo llevan a cabo. Esta fase si se lleva a cabo en la empresa, por parte del supervisor inmediato y todos los supervisores de área, ya que en lo que respecta a costos sobre el aguacate siempre se está al corriente, así como en el proceso de producción que deben de llevar a cabo los trabajadores y la observación de cada una de las actividades que les corresponden hacer a cada empleado.
- **Detectar la percepción que tiene el personal operativo, sobre el liderazgo que ejercen sus supervisores.** Se pudo identificar la percepción que cada trabajador

tiene sobre el liderazgo de su supervisor inmediato, la cual fue de la siguiente manera:

- No existe comunicación con él supervisor en el proceso de trabajo
- No fomenta actitudes positivas con todos
- No tiene una capacidad de mando efectiva
- No los sabe guiar, ni les da un trato adecuado en el trabajo
- Inconformidad con la manera en la que los califica en su trabajo, no se las hace saber.
- Mala relación de trabajo
- Falta de motivación en el trabajo, la cual influye en su rendimiento laboral

En lo que respecta a la percepción que tuvo el personal operativo sobre sus supervisores de área fue:

- No tienen un mando efectivo
- Falta de motivación hacia sus subordinados
- Falta de comunicación en el trabajo
- **Identificar la influencia del liderazgo que ejercen los supervisores, en el desempeño del personal operativo.** Dicho objetivo se cumplió, debido a que se identificó la influencia del liderazgo ejercido por todos los supervisores en el desempeño de los trabajadores, debido a que con el liderazgo autocrático que ejerce el supervisor inmediato y los supervisores de calidad a traído consecuencias entre estas: la baja productividad, rotación de personal o incluso insatisfacción laboral; mientras que el único aspecto que se ha visto favorecido en los trabajadores con este tipo de liderazgo es su responsabilidad.
- **Indicar de que manera influye en la productividad de la Empresa, el liderazgo que están ejerciendo los supervisores.** Se pudo conocer de qué manera influye en la productividad de la empresa, el liderazgo que ejercen los supervisores, la cual fue que no se alcanzan los objetivos de la empresa, ya que éstos son la calidad en la entrega de aguacate, llevar a cabo la embarcación lo más rápido posible para la satisfacción del cliente y crecer para el año 2013, con la finalidad de ser líderes exportadores de aguacate a nivel nacional e internacional.

La hipótesis que guió la investigación fue de tipo descriptiva e involucro una sola variable:

“La percepción que tiene el personal operativo sobre el liderazgo que ejerce el supervisor inmediato de la Empacadora PROMEGA, es de ineficacia”.

Los resultados obtenidos permiten aprobar la hipótesis, pues se pudo conocer la percepción del personal operativo sobre el liderazgo que ejerce el supervisor inmediato en el trabajo, la cual es de ineficacia, debido a la falta de comunicación, a la inexistencia de una buena relación de trabajo, a la falta de confianza y a un mal manejo de autoridad, debido a que no saben guiar a sus seguidores al realizar alguna actividad.

Por lo tanto se pudo determinar que el tipo de liderazgo que influye principalmente es el autocrático, ya que se lleva a cabo la voluntad del supervisor inmediato, y por sí solo toma las decisiones importantes sin tomar en cuenta a sus colaboradores, además de que no existe una buena comunicación en el trabajo, ni una buena relación laboral entre el personal operativo y su supervisor inmediato; razón por la que no es muy bueno el liderazgo que está ejerciendo dicho supervisor, debido a que el personal operativo a demostrado inconformidad e insatisfacción. También este supervisor ha presentado otras características de otros tipos de liderazgo como son: efectivo ya que delega y toma decisiones, anárquico porque evade el poder y la responsabilidad al momento de resolver problemas, democrático debido a que es una persona activa y se fija metas y liberal porque no controla los problemas en el trabajo; pero predominó el autocrático.

Es por ello que se requiere implementar acciones que contribuyan a una mejor productividad y satisfacción laboral dentro de la empresa, donde verdaderamente se trabaje en equipo y finalmente se brinde al personal operativo una percepción de eficacia donde cumplan los objetivos de la empresa y aprovechen los supervisores de área los insumos utilizados y mejore la relación de trabajo entre ellos.



# **PROPUESTA**

## **Proyecto de liderazgo efectivo, dirigido a los supervisores de la Empacadora Promotora Mexicana Gaitán.**

### **Descripción**

El presente proyecto va dirigido a los supervisores del área de exportación de la Empacadora Promotora Mexicana Gaitán, en el cual se llevaran a cabo pláticas sobre el liderazgo, esto con la finalidad de que identifiquen las herramientas para desarrollar un liderazgo efectivo con sus subordinados de la Empacadora; el cual constara de 8 sesiones, este se implementará en la sala de juntas de la Empacadora, durante el periodo de agosto a septiembre del 2013, cada sesión durará aproximadamente dos horas, ya que se tendrá un horario de 11:00 a.m. a 1:00 p.m. dentro de este curso se retomarán temas como: niveles básicos de administración, definición de liderazgo, componentes del liderazgo, liderazgo en los comités, conducta y trato hacia los seguidores, la rejilla administrativa, características personales de los líderes efectivos, inteligencia emocional y sus elementos, actitudes y cualidades para un liderazgo efectivo, relaciones efectivas de trabajo, comunicación en el trabajo, toma de decisiones en equipo, capacidad de mando efectiva, capacidades del liderazgo, rasgos negativos del liderazgo, funciones del liderazgo, habilidades en el liderazgo, poder del liderazgo, factores críticos del liderazgo, características de un buen líder, concepto de supervisor, tipos de supervisores, cualidades del supervisor, habilidades a desarrollar del supervisor, proceso administrativo que llevan a cabo los supervisores, motivación laboral, productividad en el personal de trabajo, comunicación asertiva obrero-patronales, integración grupal, actitudes del supervisor y funciones y tareas que debe llevar a cabo un supervisor.

El curso de liderazgo será impartido por un profesional especializado en el tema; esto con la finalidad de mejorar la comunicación con los trabajadores y la relación de trabajo.

## **Justificación**

El liderazgo ejercido en cualquier institución en la que nos encontremos, siempre será de suma importancia, ya que es la manera en la que como miembros o jefes de cierta área que conforme a la misma se guiará a los trabajadores, además de que por ende la conducta de una sola persona puede llegar a perjudicar a todos los demás y si esta actitud es negativa, hará que todos los demás trabajen mal.

Para ello es importante trabajar primero con los jefes o supervisores de cada institución, ya que son éstos los que tienen a su mando a la mayoría de trabajadores y si ellos trabajan mal o ejercen un tipo de liderazgo poco favorable, podrá afectar la productividad tanto de los trabajadores como de la institución.

Por lo tanto es importante mencionar que en base a los resultados arrojados en una investigación que se realizó en la Empacadora Promotora Gaitán se detectó que el tipo de liderazgo que predomina en todas las áreas entre éstas están: Empacadoras, estibadores, flejadores, montacarguistas y operadores de máquinas, es el autocrático, por parte del supervisor inmediato; razón por la que el personal operativo está inconforme debido a que por parte del supervisor inmediato hacia ellos existe la falta de comunicación en el trabajo, una mala relación de trabajo, una capacidad de mando ineficiente, un trato poco cordial y toma de decisiones individualizada; además es importante mencionar que el personal operativo también manifestó esta necesidad, debido a que un 72% comentaba que el trato que reciben por parte de sus supervisores no es el adecuado debido a que se sienten desplazados, no existe una comunicación y la relación de trabajo no es buena entre ambos.

Además de que al realizar este proyecto los trabajadores pueden mejorar en su comportamiento y la manera de dirigir de los supervisores al personal que tengan a su cargo, lo cual puede disminuir conflictos con los demás trabajadores de la

Empacadora; ya que si no se lleva a cabo este proyecto puede traer consigo más problemáticas, las cuales perjudicaran a la productividad en el rendimiento de los trabajadores de los trabajadores y la percepción de éstos seguirá siendo de inconformidad.

## **Objetivo general**

Proporcionar a los supervisores de la empacadora PROMEGA las herramientas básicas para ejercer un liderazgo efectivo que ayude a mejorar la comunicación y las relaciones de trabajo con sus colaboradores.

## **Objetivos específicos**

\*Proporcionar los conocimientos básicos a los supervisores que les permitan desarrollar habilidades para delegar y tomar decisiones.

\*Que los supervisores conozcan los estilos de liderazgo y la forma de aplicarlos con eficiencia ante diferentes personas y circunstancias.

\*Que los supervisores identifiquen de qué manera influye el liderazgo que ejercen en el desempeño del personal operativo y en la productividad del trabajo.

## **Metas**

\*Que el 80% de los supervisores desarrollen habilidades para delegar y tomar decisiones.

\*Lograr que un 70% de los supervisores identifiquen los estilos de liderazgo y la forma de aplicarlos con eficiencia ante diferentes personas y circunstancias.

\*Que un 80% de los supervisores autoevalúen cómo influye el liderazgo que ejercen, en el desempeño del personal operativo y en la productividad del trabajo.

\*Lograr que un 85% de los supervisores conozcan las cualidades que debe detener un líder eficaz, con la finalidad de que las ponga en práctica en su trabajo.

## Funciones y actividades

FUNCIONES DE TRABAJO SOCIAL	ACTIVIDADES
<b>Gestión social</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Conseguir un lugar en la Empacadora PROMEGA donde se pueda llevar a cabo el curso de liderazgo.</li><li>* Gestionar los recursos materiales, técnicos y financieros para el proyecto.</li></ul>
<b>Educación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Planear. Organizar, dirigir y controlar programas de educación para el trabajador.</li><li>* Orientar sobre el liderazgo a los trabajadores.</li><li>* Fomentar en los supervisores el interés de mejorar en su trabajo.</li></ul>
<b>Coordinación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Coordinarse con las autoridades del empaque para obtener el consentimiento de llevar a cabo dicho proyecto.</li><li>* Coordinarse con los trabajadores del empaque para obtener la asistencia al proyecto.</li><li>* Coordinarse con lugares que brinden descuentos o ayudas en los materiales a utilizar en el proyecto.</li></ul>
<b>Divulgación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Elaborar carteles para los trabajadores de la Empacadora PROMEGA, para publicar los días en los que se llevarán a cabo los cursos de liderazgo.</li><li>* Participar en la difusión de los cursos de capacitación y adiestramiento.</li><li>* Promover en toda la empresa el proyecto de liderazgo.</li><li>* Promover la información sobre liderazgo a</li></ul>

	los trabajadores.
<b>Planeación y programación social</b>	<p>*Llevar a cabo la calendarización de los días que se llevaran a cabo los cursos.</p> <p>*Seleccionar los recursos humanos y materiales que se vayan a necesitar en cada sesión.</p>
<b>Capacitación</b>	<p>*Informar a los asistentes sobre el tema de liderazgo efectivo.</p> <p>*Promover la participación de los trabajadores en los programas de capacitación y adiestramiento para el mejor desempeño en su trabajo.</p> <p>*Diseñar y organizar en coordinación con las unidades operativas correspondientes, programas de capacitación y adiestramiento industrial.</p>

## Cronograma

<b>Actividad</b>	<b>Fecha</b>
Presentar el proyecto al director	5 de agosto
Realizar promoción y difusión del proyecto para que se integren los supervisores al mismo.	7 de agosto
Invitar personalmente a los supervisores a participar en el proyecto.	8 de agosto
Solicitar al Departamento de Recursos Humanos el material que se va a utilizar para los temas.	12 de agosto
Gestionar al ponente que impartirá en las 4 sesiones los diferentes temas	15 de agosto
Seleccionar el lugar donde se impartirán las pláticas.	19 de agosto
Iniciar con las pláticas los días martes y jueves del mes de septiembre.	3 de septiembre

Primera sesión	3 de septiembre
Segunda sesión	5 de septiembre
Tercera sesión	10 de septiembre
Cuarta sesión	12 de septiembre
Quinta sesión	16 de septiembre
Sexta sesión	18 de septiembre
Séptima sesión	23 de septiembre
Octava sesión	25 de septiembre
Evaluación	26 de septiembre
Resultados	27 de septiembre

## CARTA DESCRIPTIVA

**NOMBRE DEL PROYECTO:** Curso de liderazgo dirigido al supervisor inmediato que se investigó y a los demás supervisores de la empacadora PROMEGA.

**Horario:** De 11:00 a.m. a 1:00 p.m.

No. de sesión	Objetivo	Temas a impartir cada tercer día durante el mes de agosto a septiembre	Número de participantes	Dinámica	Lugar	Material de apoyo	Ponente
Sesión 1	Proporcionar a los supervisores de la empacadora PROMEGA los conocimientos básicos para ejercer un liderazgo efectivo que ayude a mejorar la comunicación y las relaciones de trabajo con sus seguidores.	*Definición de liderazgo *Características personales de los líderes efectivos *Componentes del liderazgo *Liderazgo en los comités	*8 Supervisores  *Trabajadora Social	<b>Tipo de dinámica:</b> Comunicación verbal  <b>Nombre de la dinámica:</b> Teléfono descompuesto	Sala de juntas de la Empacadora a PROMEGA	1 salón Sillas Mesas Hojas blancas Lapiceros Listas de registro Computadora USB Cañón	*Especialista en el tema

<p>Sesión 2</p>	<p>Proporcionar a los supervisores del área de exportación los conocimientos que les permitan identificar los estilos de liderazgo que ejercen y su influencia en su área de trabajo.</p>	<p>*Capacidades del liderazgo. *Rasgos negativos del liderazgo. * Funciones del liderazgo.</p>	<p>*8 Supervisores  *Trabajadora Social</p>	<p>Ninguna</p>	<p>Sala de juntas de la Empacadora a PROMEGA</p>	<p>1 salón Sillas Mesas Hojas blancas Lapiceros Listas de registro Computadora USB Cañón</p>	<p>*Especialista en el tema</p>
<p>Sesión 3</p>	<p>Proporcionar a los supervisores del área de exportación los conocimientos que les permitan identificar los estilos de liderazgo que ejercen y su influencia en su área de trabajo.</p>	<p>*Habilidades en el liderazgo. *El poder del liderazgo. *Características de un buen líder. *Factores críticos del liderazgo.</p>	<p>*8 Supervisores  *Trabajadora Social</p>	<p><b>Tipo de dinámica:</b> Animación  <b>Nombre de la dinámica:</b> El símbolo</p>	<p>Sala de juntas de la Empacadora a PROMEGA</p>	<p>1 salón Sillas Mesas Hojas blancas Lapiceros Listas de registro Computadora USB Cañón</p>	<p>*Especialista en el tema</p>



<p>Sesión 4</p>	<p>Proporcionar herramientas a los supervisores que les permitan desarrollar habilidades para delegar y tomar decisiones.</p>	<p>*Actitudes y cualidades para un liderazgo efectivo *Relaciones efectivas de trabajo *Comunicación en el trabajo *Toma de decisiones en equipo</p>	<p>*8 Supervisores  *Trabajadora Social</p>	<p>Ninguna</p>	<p>Sala de juntas de la Empacadora a PROMEGA</p>	<p>1 salón Sillas Mesas Hojas blancas Lapiceros Listas de registro Computadora USB Cañón</p>	<p>*Especialista en el tema</p>
<p>Sesión 5</p>	<p>Que los supervisores conozcan los estilos de liderazgo y la forma de aplicarlos con eficiencia ante diferentes personas y circunstancias.</p>	<p>*Conducta y trato hacia los seguidores *La rejilla administrativa *Niveles básicos de administración *Inteligencia emocional y sus elementos</p>	<p>*8 Supervisores  *Trabajadora Social</p>	<p><b>Tipo de dinámica:</b> Creatividad  <b>Nombre de la dinámica:</b> El rey manda</p>	<p>Sala de juntas de la Empacadora a PROMEGA</p>	<p>1 salón Sillas Mesas Hojas blancas Lapiceros Listas de registro Computadora USB Cañón</p>	<p>*Especialista en el tema</p>

<p>Sesión 6</p>	<p>Que los supervisores identifiquen de qué manera influye el liderazgo, que ejercen los supervisores en el desempeño del personal operativo y en la productividad del trabajo.</p>	<p>*Concepto de supervisor *Tipos de supervisor *Cualidades del supervisor *Actitudes del supervisor</p>	<p>*8 Supervisores  *Trabajadora Social</p>	<p><b>. Tipo de dinámica:</b> Motivación  <b>Nombre de la dinámica:</b> La personalización</p>	<p>Sala de juntas de la Empacadora a PROMEGA</p>	<p>1 salón Sillas Mesas Hojas blancas Lapiceros Listas de registro Computadora USB Cañón</p>	<p>*Especialista en el tema</p>
<p>Sesión 7</p>	<p>Que el personal de trabajo conozca las cualidades que debe tener un líder eficaz, con la finalidad de que las ponga en práctica en su trabajo.</p>	<p>*Habilidades para desarrollar del supervisor * Proceso administrativo que llevan a cabo los supervisores. *Funciones y tareas que debe llevar a cabo un supervisor *Capacidad de mando de un supervisor</p>	<p>*8 Supervisores  *Trabajadora Social</p>	<p>Ninguna</p>	<p>Sala de juntas de la Empacadora a PROMEGA</p>	<p>1 salón Sillas Mesas Hojas blancas Lapiceros Listas de registro Computadora USB Cañón</p>	<p>*Especialista en el tema</p>

<p>Sesión 8</p>	<p>Proporcionar a los supervisores de la empacadora PROMEGA los conocimientos básicos para ejercer un liderazgo efectivo que ayude a mejorar la comunicación y las relaciones de trabajo con sus colaboradores.</p>	<p>*Motivación laboral *Productividad en el personal de trabajo *Comunicación asertiva obrero-patronales *Integración grupal</p>	<p>*8 Supervisores  *Trabajadora Social</p>	<p><b>Tipo de dinámica:</b> De ambientación  <b>Nombre de la dinámica:</b> El barco</p>	<p>Sala de juntas de la Empacadora a PROMEGA</p>	<p>1 salón Sillas Mesas Hojas blancas Lapiceros Listas de registro Computadora USB Cañón</p>	<p>*Especialista en el tema</p>
---------------------	---	--	---	---	--	--	---------------------------------

## Especificaciones de los recursos

Recursos humanos	Recursos materiales	Recursos técnicos
Licenciada en Trabajo Social	1 salón	Computadora
Ponente experto en el tema	Sillas	Cañón
Supervisores del área de exportación de la Empacadora PROMEGA	Mesas	Memoria USB
	Hojas blancas, lápiz, lapiceros y listas de asistencia Reconocimiento para ponente	

## Recursos financieros

Tipo de Recurso	Concepto	Cantidad	Costo unitario	Ahorro por gestión	Costo total
Humanos	*L.T.S. (Realiza Proyecto)	1	\$1,500	\$0	\$1,500
	*Supervisores (Asistentes)	5	\$0	\$0	\$0
	*Ponente	1	\$500 por hora. (8 sesiones de 3 hrs.)	\$0	\$12,000
Materiales	*Listas de registro	5	\$1	\$5	\$5
	*Lapiceros	10	\$3	\$30	\$30
	*Reconocimientos	1	\$5	\$5	\$5
Técnicos	*Computadora	1	\$7,500	\$7,500	\$7,500
	*Cañón	1	\$150	\$150	\$150
	*USB	1	\$3,000	\$3,000	\$3,000
<b>TOTALES</b>			\$12,659	10,690	24,190

<b>Costo total</b>	\$24,190
<b>Ahorro por gestión</b>	\$10,690
<b>Subtotal</b>	\$13,500
<b>Gastos imprevistos (16%)</b>	\$2,160
<b>TOTAL</b>	<b>\$15,660</b>

## **Indicadores de Evaluación**

Los aspectos que se evaluarán se calificarán del 6 al 10según su percepción, los aspectos a evaluar son:

- Identificación de los estilos de liderazgo por parte de los supervisores: A la hora de impartir las pláticas
- Habilidades para delegar y toma de decisiones: Para participar de manera voluntaria cada uno de los supervisores.
- Supervisores que identificaron la Influencia de su liderazgo en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores.
- Identificación de Cualidades de un líder eficaz.
- Participación en las dinámicas.

## Bibliografía

Agüera Ibáñez Enrique Liderazgo y compromiso social Editorial: Dirección general de fomento México (2004)

Arteaga Basurto Carlos Manual básico de supervisión, Escuela Nacional de Trabajo Social, México (1995)

Blanchard Kenetteh, Liderazgo situacional, Editorial: McGraw-Hill México (2004)

Daft L. Richard La experiencia del liderazgo Editorial: Thomson, México (2006)

Fiedler E. Fred Liderazgo y administración efectiva Editorial: Trillas México (1985)

Francesco Alberoni El arte de liderar Editorial: Gedisa Barcelona (2002)

García Martínez y Munch Galindo Fundamentos de administración, Editorial: Trillas, México (1990)

Gordon Hamilton, Teoría y práctica TSC, Editorial: Prensa médica mexicana, México (1982)

Harold Konts, Administración Editorial: Mc Graw Hill, México (1985)

Herrera Loyo Angélica, Trabajo Social Empresarial, Editorial: UNAM- ENTS, México (1995)

Linares Millan María Carmen Economía y organización de empresas constructoras, Editorial: Universidad Politécnica de Valencia, Barcelona (2001)

Lussier N. Robert Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades, Editorial: Cengage Learning México (2008)

McGravie Blythe J. Integrarse y destacar para lograr un liderazgo efectivo, Editorial: Mc Graw Hill, México (2006)

Moody Paul E., Toma de decisiones gerenciales Editorial: Mc Graw Hill, Bogotá Colombia (1990)

Newstrom W. John Lo que todo supervisor debe hacer, Editorial: Mc Graw-Hill, México (1992)

Oltra Comorera Víctor Desarrollo del factor humano, Editorial: UOC, Barcelona (2005)

Piccolo Ciriello Rafael, La alta gerencia rumbo al siglo 21 , Editorial: Instituto mexicano de contadores públicos, México (1992)

Ramírez Padilla David Noel Empresas competitivas Editorial: McGraw-Hill México, (1997)

Reyes Ponce Agustín Administración moderna, Editorial: Limusa, México (1992)

Rosenberg J. M. Diccionario de administración y finanzas, Editorial: Océano/ Centrum, España (1999)

Sánchez Rosado Manual de Trabajo Social Editorial: Plaza y Valdés, México (1996)

Suárez Suárez Andrés S. Diccionario de economía y administración, Editorial: Mc Graw Hill, España (1992)

Varela V. Rodrigo Innovación empresarial Editorial: Pearson Bogotá, (2011)

## **Páginas web**

<http://definicion.de>

<http://es.scribd.com>

<http://liderazgoparticipativo.net>

<http://tesis.uson.mx>

<http://www.articulosinformativos.com.mx>

<http://www.emprendedoresnews.com>

<http://www.emprendepyme.net>

[http://www.filosofiaparalavida.com.ar/humor.](http://www.filosofiaparalavida.com.ar/humor)

<http://www.liderazgo24.com>

## **Tesis**

Lira Guillermo, Tesis: Análisis e importancia de la aplicación del liderazgo por supervisores de una empresa distribuidora de refresco de la Cd. De Uruapan Michoacán 2001

## **Revista**

Escuela Nacional de Trabajo Social, Antología de especialidad de Trabajo Social,

Editorial: UNAM, México 1999

Revista de Trabajo Social n°44, ENTS UNAM, 1990 México



**ANEXOS**



## ANEXO 1



Universidad  
Don Vasco A.C.

Universidad Don Vasco A.C. incorporación  
no. 8727-29  
Escuela de Trabajo Social

### CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL OPERATIVO

**Nota:** Este cuestionario fue dirigido al personal operativo y se modificó en los cuadros del lado derecho el tipo de supervisor dependiendo el área al que iba dirigido.

**Objetivo:** Expresar la opinión que tienes sobre tus supervisores.

**Instrucciones:** Marca la opción correspondiente para cada supervisor que se indica.

#### Datos generales

**Fecha:** \_\_\_\_\_  
**Sexo:** a) Femenino b) Masculino  
**Edad:** \_\_\_\_\_

#### **Puesto:**

- a) Empacadora
- b) Foliador
- c) Flejador
- d) Montacarguista
- e) Estibador
- f) Control de carros
- g) Maquina armadora de cajas
- h) Otro \_\_\_\_\_

#### **Antigüedad:**

- a) menos de un año
- b) De 1 año a 3
- c) De 2 a 5 años
- d) Otro \_\_\_\_\_

#### **Escolaridad:**

- a) Primaria terminada
- b) Primaria incompleta
- c) Secundaria terminada
- d) Secundaria incompleta
- e) Preparatoria terminada
- f) Preparatoria incompleta
- g) Carrera técnica
- h) Licenciatura o ingeniería

#### **Estado Civil:**

- a) Casado
- b) Soltero
- c) Divorciado
- d) Viudo

1. ¿Tu supervisor tiene la habilidad de resolver algún problema de trabajo?

Supervisor de Producción				Supervisor de embarques			
a) Si	b) No	c) A veces	d) Nunca	a) Si	b) No	c) A veces	d) Nunca

2. ¿Cómo calificarías el conocimiento que tiene tu supervisor sobre el manejo de máquinas?

Supervisor de Producción		Supervisor de embarques	
a) Excelente ( )		a) Excelente ( )	
b) Bueno ( )		b) Bueno ( )	
c) Regular ( )		c) Regular ( )	
d) Malo ( )		d) Malo ( )	

3. ¿Consideras que tu supervisor tiene el número apropiado de personal que se requiere para cada área?

Supervisor de Producción			Supervisor de embarques		
a) Si	b) No	¿Por qué?	a) Si	b) No	¿Por qué?

4. ¿Planea las actividades que se van a llevar a cabo en el trabajo?

Supervisor de Producción				Supervisor de embarques			
a) Siempre	b) Casi siempre	c) A veces	d) Nunca	a) Siempre	b) Casi siempre	c) A veces	d) Nunca



	Supervisor de Producción			Supervisor de embarques		
	a) Toma en cuenta nuestro trabajo	b) No nos toma en cuenta	c) No me entero	a) Toma en cuenta nuestro trabajo	b) No nos toma en cuenta	c) No me entero
34. ¿Cuándo tu supervisor tiene que tomar una decisión importante en el trabajo, que es lo que hace?						

	Supervisor de Producción			Supervisor de embarques		
	a) Si	b) No	¿Por qué?	a) Si	b) No	¿Por qué?
35. ¿Consideras que tu supervisor es buen líder?						
36. ¿Acepta lo que decida la mayoría de los trabajadores aunque no todos opinen lo mismo?	a) Si	b) No	¿Por qué?	a) Si	b) No	¿Por qué?
37. ¿Fomenta con todos los trabajadores la comunicación?	a) Si	b) No	¿Por qué?	a) Si	b) No	¿Por qué?
38. ¿A tu supervisor le interesa que todos los trabajadores reciban capacitaciones?	a) Si	b) No	¿Por qué?	a) Si	b) No	¿Por qué?
39. ¿Sabías que existen 6 tipos de liderazgo, elige solo uno, el que más se acerque a las características de cada uno de los supervisores?	<p>Es un buen dirigente, muy efectivo en el trabajo, y es aceptado como funcionario y tiene subordinados satisfechos ( )</p> <p>Persona que tiene la capacidad de escuchar, de inventarse estrategias y actividades nuevas y los demás lo siguen ( )</p> <p>Persona que le gusta que lo obedezcan y permite una escasa sociabilidad y colaboración entre los trabajadores ( )</p> <p>Se produce una productividad aun sin un líder, la agresividad y la tensión se descargan constantemente y hay un clima de satisfacción elevada ( )</p> <p>Persona que otorga plena libertad a sus trabajadores para tomar decisiones, para elegir entre diferentes opciones que se presentan en los procesos de la empresa ( )</p> <p>Se caracteriza por crear acuerdos a través de la participación ( )</p>			<p>Es un buen dirigente, muy efectivo en el trabajo, y es aceptado como funcionario y tiene subordinados satisfechos ( )</p> <p>Persona que tiene la capacidad de escuchar, de inventarse estrategias y actividades nuevas y los demás lo siguen ( )</p> <p>Persona que le gusta que lo obedezcan y permite una escasa sociabilidad y colaboración entre los trabajadores ( )</p> <p>Se produce una productividad aun sin un líder, la agresividad y la tensión se descargan constantemente y hay un clima de satisfacción elevada ( )</p> <p>Persona que otorga plena libertad a sus trabajadores para tomar decisiones, para elegir entre diferentes opciones que se presentan en los procesos de la empresa ( )</p> <p>Se caracteriza por crear acuerdos a través de la participación ( )</p>		

**¡Gracias por tu aportación!**

**ANEXO 2**



**Universidad Don  
Vasco A. C.  
incorporación  
no.8727-29  
Escuela de trabajo  
social**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS  
SUPERVISORES**

**Objetivo:** Expresa la opinión que tienes sobre tu supervisor inmediato.

**Datos generales**

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Sexo:** a) Femenino      b) Masculino

**Edad:** \_\_\_\_\_

**Puesto:**

- a) Empacadora      e) Montacarguista
- b) Supervisor      f) Estibador
- c) Foliador      g) Control de carros
- d) Flejador      h) Maq. Armadora de cajas
- i) Otro \_\_\_\_\_

**Escolaridad:**

- a) Primaria terminada
- b) Primaria incompleta
- c) Secundaria terminada
- d) Secundaria incompleta
- e) Preparatoria terminada
- f) Preparatoria incompleta
- g) Carrera Técnica
- h) Licenciatura o ingeniería

**Estado Civil:**

- a) Casado
- b) Soltero
- c) Divorciado
- d) Viudo

**1. ¿Tu supervisor tiene la habilidad de resolver algún problema de trabajo?**

- a) Si      c) A veces

- b) No      d) Nunca

**2. ¿Cómo calificarías el conocimiento que tiene tu supervisor sobre el manejo de máquinas?**

- a) Excelente      c) Regular
- b) Bueno      d) Malo

**3. ¿Consideras que tu supervisor tiene al número apropiado de personal que se requiere para cada área?**

- a) Si
- b) No      ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**Tu supervisor....**

	a) Siempre	b) Casi siempre	c) A veces	d) Nunca
4. ¿Planean las actividades que se van a llevar a cabo en el trabajo durante la semana?				
5. ¿Cuándo no sabes realizar algún trabajo, tu supervisor te enseña como lo haces?				
6. ¿Sigue las normas y políticas de la empresa?				
7. ¿Es amable contigo?				
8. ¿Acepta las críticas que le haces?				

**9. ¿Cómo es la relación que lleva tu supervisor contigo?**

- a) Excelente                      c) Regular  
b) Buena                            d) Mala

**10. ¿De qué manera te motiva tu supervisor en el trabajo?**

- a) Reconocimiento  
b) Ascenso en el trabajo  
c) Estímulos (Me felicita, me pone en el cuadro de honor)  
d) No me motiva

**11. ¿Cómo es la comunicación que llevas con tu supervisor?**

- a) Excelente                      c) Regular  
b) Buena                            d) Mala

**12. ¿Tu supervisor se interesa por el trabajo que realizas?**

- a) Siempre                        c) A veces  
b) Casi siempre                d) Nunca

**13. ¿Cuando tu supervisor tiene que tomar una decisión importante en el trabajo, que es lo que hace?**

- a) Toma en cuenta nuestro trabajo  
b) No nos toma en cuenta  
c) No me entero

**14. ¿Tu supervisor te transmite sus conocimientos?**

- a) Siempre                        c) A veces  
b) Casi siempre                d) Nunca

**15. ¿Consideras que tu supervisor es un buen líder?**

- a) Si  
b) No  
¿Por qué? \_\_\_\_\_

**16. ¿Quién toma las decisiones en el trabajo?**

- a) Solo supervisores            c) Todos  
b) Los trabajadores            d) Ninguno

Tu supervisor....				
	a) Siempre	b) Casi siempre	c) A veces	d) Nunca
17. ¿Delega responsabilidades en el trabajo?				
18. ¿Te escucha y pone actividades nuevas de trabajo?				
19. ¿Resuelve tus necesidades interpersonales?				
20. ¿Tiene buena comunicación contigo?				
21. ¿Anda de buen humor en el trabajo?				
22. ¿Reconoce tu trabajo?				

	a) Siempre	b) Casi siempre	c) A veces	d) Nunca
23. ¿Comparte su experiencia y conocimientos que ha adquirido?				
24. ¿Consideras que tu supervisor es exigente?				
25. ¿Alguna vez tu supervisor ha desconfiado de tus habilidades en el trabajo?				
26. ¿Te opina en el trabajo al momento de realizarlo?				
27. ¿Es tolerante contigo?				

**28. ¿Conoces las metas que tu supervisor busca en el trabajo?**

- a) Si  
b) No  
¿Por qué? \_\_\_\_\_

**29. ¿A tu supervisor le interesa tu rendimiento en el trabajo?**

- a) Si  
b) No  
¿Por qué? \_\_\_\_\_

**30. ¿Crees que tu trabajo y el de tu supervisor influye en el logro de los objetivos de la empresa?**

- a) Si  
b) No  
¿Por qué? \_\_\_\_\_

**31. ¿Consideras que tu supervisor queda satisfecho con tu trabajo?**

- a) Si  
b) No  
¿Por qué? \_\_\_\_\_

**32. ¿Crees que a tu supervisor le gusta su trabajo?**

- a) Si  
b) No  
¿Por qué? \_\_\_\_\_

**33. ¿Tu supervisor acepta lo que se decida la mayoría de los trabajadores aunque no todos opinen lo mismo?**

- a) Si  
b) No  
¿Por qué? \_\_\_\_\_

**34. ¿Fomenta con todos los trabajadores la comunicación?**

- a) Si  
b) No  
¿Por qué? \_\_\_\_\_



**35. ¿Le interesa que todos los trabajadores reciban capacitaciones?**

- a) Si
- b) No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**Tu supervisor....**

	a) Siempre	b) Casi siempre	c) A veces	d) Nunca
36. ¿Trata de que halla un buen clima de trabajo?				
37. ¿Se preocupa por sus metas o por las de todos?				
38. ¿Confía en ti?				
39. ¿Te deja hacer o pasar cualquier problema en tu trabajo?				
40. ¿Te deja que tomes solo tus decisiones en el trabajo?				
41. ¿Espera que tu solo resuelvas tus problemas de trabajo haciendo lo que quieres?				
42. ¿Busca que entre compañeros se ayuden en el trabajo?				

**43. ¿Cuando hay algún problema de trabajo tu supervisor busca una solución?**

- a) Si
- b) No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**44. ¿Tu supervisor se hace responsable del trabajo que se busca lograr?**

- a) Si
- b) No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**45. ¿Al momento de que tu supervisor quiere solucionar algún problema, depende de los trabajadores para resolverlo?**

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

**46. ¿A tu supervisor se le salen de control los problemas que se presentan en el trabajo?**

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

**47. ¿Tu supervisor te deja hacer lo que quieras en tu trabajo?**

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

**48. ¿Consideras que existe comunicación con su supervisor en el proceso de trabajo?**

- a) Si
- b) No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**49. ¿Fomenta actitudes positivas y solidarias de trabajo en equipo?**

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

**50. ¿Tu supervisor te manda a hacer tu trabajo de una manera adecuada?**

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

**51. ¿Te gusta la manera en la que tu supervisor te trata en el trabajo?**

- a) Si
- b) No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**52. ¿Cómo califica tu desempeño laboral, tu supervisor?**

\_\_\_\_\_

**53. ¿Tu supervisor observa cada una de las actividades que llevas a cabo en tu trabajo?**

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

**Generalidades**

**54. ¿Que es lo que más te gusta de tu supervisor?**

\_\_\_\_\_

**55. ¿Qué es lo que no te gusta?**

\_\_\_\_\_

**56. ¿Consideras que tu supervisor utiliza adecuadamente la fruta que llega al empaque?**

- a) Si
- b) No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**57. ¿Crees que se desperdicia mucha fruta en el empaque?**

- a) Si
- b) No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**58. ¿Consideras que tu supervisor busca que se aprovechen correctamente los recursos con los que cuenta el empaque?**

	a) Siempre	b) Casi siempre	b) A veces	c) Nunca
Materiales				
Técnicos				

Humanos				
---------	--	--	--	--

**59. ¿Crees que cada día se cumple el número de lotes establecidos en el trabajo?**

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

**60. ¿Opinas que tu horario de trabajo es?**

- a) Adecuado
- b) Muy pesado
- c) Variable
- d) Adaptable a mis necesidades

**61. ¿Cómo consideras que es la capacidad que tiene tu supervisor para dirigir a sus trabajadores?**

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

**62. ¿Consideras que tu supervisor ocupa más capacitación para realizar mejor su trabajo?**

- a) Si
- b) No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**63. ¿Tu supervisor te pide sugerencias para obtener mejores resultados en el trabajo?**

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

**64. ¿Tu supervisor se preocupa porque entiendas las tareas que te corresponden hacer?**

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

**65. ¿Te apoya en tu trabajo?**

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

**66. ¿Hace participar a todos los trabajadores para que juntos tomen decisiones?**

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

**67. ¿Tu líder deja en tus manos la responsabilidad que te toca?**

- a) Siempre                      c) A veces  
b) Casi siempre                d) Nunca

**68. ¿Te deja que por sí solo tomes tus decisiones al momento de que surge un problema de trabajo?**

- a) Siempre                      c) A veces  
b) Casi siempre                d) Nunca

**69. ¿Sabías que existen 6 tipos de liderazgo elige el que más se acerca a las características de tu supervisor?**

Es un buen dirigente, aunado a una buena efectividad en el trabajo, el cual debe de actuar e forma similar a la de un dirigente, de gustar y ser aceptado como funcionario o el tener subordinados satisfechos. ( )

Es una persona que tiene la capacidad de escuchar, de inventarse estrategias nuevas, actividades nuevas y los demás lo siguen. ( )

Persona que le gusta que lo obedezcan y permite una escasa sociabilidad y colaboración entre los trabajadores. ( )

Se produce una productividad aun sin la presencia del líder, la agresividad y la tensión se descargan constantemente y en general hay un clima de satisfacción elevada. ( )

Persona que otorga plena libertad a sus trabajadores para tomar decisiones, para elegir entre diferentes opciones que se presenten en los procesos de la empresa.()

Se caracterizan por crear acuerdos a través de la participación. ( )

**¡Gracias por su aportación!**

ANEXO 3

### Operacionalización de la hipótesis

Variable	Indicadores	Índices	Sujetos y/o objetos	Técnicas e instrumentos	Preguntas
<p><b>Variable:</b> Percepción del liderazgo de los supervisores.</p> <p><b>*Percepción:</b> Proceso por medio del cual el organismo como resultado de la excitación de los sentidos y con la intervención de otras variables, adquiere conciencia del ambiente y puede reaccionar de manera adecuada frente a los objetos y acontecimientos que lo distinguen. (<b>Diccionario de Psicología, Alberto L. Merani, México 1986, pág. 126</b>)</p>	<p><b>Características de la supervisión</b></p>	<p>*Habilidades *Funciones *Responsabilidades *Actitudes *Cualidades -Motivación -Interés por las personas -Capacidad de comunicación -Toma de decisiones</p>	<p>*Personal operativo</p>	<p>*Cuestionario *Encuesta</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Tu supervisor tiene la habilidad de resolver algún problema de trabajo?</li> <li>2. ¿Cuándo no sabes realizar algún trabajo, tu supervisor te enseña como lo hagas?</li> <li>3. ¿Tu supervisor acepta las críticas que le hacen los trabajadores?</li> <li>4. ¿Cómo calificarías el conocimiento que tiene tu supervisor sobre el manejo de máquinas?</li> <li>5. ¿Cómo es la relación que lleva tu supervisor con los trabajadores?</li> <li>6. ¿De qué manera te motiva tu supervisor en el trabajo?</li> <li>7. ¿Cómo es la comunicación que llevas con tu supervisor?</li> <li>8. ¿Tu supervisor se interesa por el trabajo que realizas?</li> <li>9. ¿Cuando tu supervisor tiene que tomar una decisión importante en el trabajo, que es lo que hace?</li> <li>10. ¿Tu supervisor es amable con los trabajadores?</li> <li>11. ¿Tu supervisor transmite sus conocimientos a los</li> </ol>

<p><b>*Personal operativo:</b> Comprende únicamente al personal cuyo trabajo está relacionado directamente con los procesos de abastecimiento, producción y distribución, excepto aquél cuyas labores son de dirección o supervisión técnica y administrativa. <b>(<a href="http://www.definicion.org/personal-operativo">www.definicion.org/personal-operativo</a>)</b></p>					<p>trabajadores? 12. ¿Consideras que tu supervisor tiene al número apropiado de personas en cada uno de los puestos? 13. ¿Tu supervisor planean las actividades que se van a llevar a cabo en el trabajo durante la semana?</p>
<p><b>*Liderazgo:</b> El liderazgo es un proceso de influir en las actividades del grupo encaminadas a establecer y alcanzar metas. <b>(Fiedler E.; Fred Liderazgo y administración efectiva Editorial: Trillas México 1985 Pág. 14)</b></p> <p><b>*Supervisores:</b> El profesional que actúa como guía y orientador técnico, formando parte del grupo</p>	<p><b>Tipos de liderazgo en la supervisión</b> *Efectivo</p> <p>*Carismático</p>	<p><b>Características</b> *Se comunica *Toma decisiones *Delega *Mantiene a los otros en su palabra</p> <p>*Actitud de la vida *Valora a la gente *Genera esperanza</p>			<p>1. ¿Consideras que tu supervisor es un buen líder? 2. ¿Tu supervisor delega responsabilidades en el trabajo? 3. ¿Tiene buena comunicación con los trabajadores? 4. ¿Tu supervisor te escucha y pone actividades nuevas de trabajo? 5. ¿Tu supervisor resuelve tus necesidades interpersonales? 6. ¿Tu supervisor te ha motivado a realizar tu trabajo de manera responsable?</p> <p>1. ¿Tu supervisor comparte su experiencia y conocimientos que</p>



<p>plus al cliente. (<a href="http://www.slideshare.net/sudatec/derber">http://www.slideshare.net/sudatec/derber</a>)</p> <p><b>*Ineficacia:</b> Falta de virtud, fuerza y poder para realizar alguna actividad.</p> <p><b>(Diccionario enciclopédico Espasa, Barcelona España 1998, pág. 954)</b></p> <p><b>Definición operacional:</b> Percepción del personal operativo</p> <p>Opinión que presenta el personal que está relacionado directamente con los procesos de producción, abastecimiento y distribución en una empresa.</p> <p><b>Definición operacional:</b> Liderazgo de los</p>	<p>*Laissez faire</p> <p>*Participativo</p>	<p>sociales *Confía en la gente *Motiva en el trabajo de manera responsable y autónoma *Es tolerante</p> <p>*Establecimiento de normas *Se mantienen en el fondo * Neutralidad *Influyen poco en el logro de objetivos *Influyen en el clima laboral</p> <p>*Se ocupa de que todos tengan la información, opinen, decidan y controlen. *Motiva al grupo *Fomenta la comunicación *Estimula la cooperación *Aceptar lo que se decida aunque algunos no opinen el mismo. *Hace que la gente se capacite para poder asumir otras responsabilidades. *Hace Participar.</p>			<p>1. ¿Tu supervisor te deja hacer o pasar cualquier problema en tu trabajo? 2. ¿Tu supervisor deja que los trabajadores tomen solos sus decisiones en el trabajo? 3. ¿Controla los problemas de trabajo, dejando que los trabajadores los resuelva, haciendo lo que quieren?</p> <p>1. ¿Acepta lo que se decida la mayoría de los trabajadores aunque no todos opinen lo mismo? 2. ¿Fomenta con todos los trabajadores la comunicación? 3. ¿Tu supervisor busca que entre trabajadores se ayuden en el trabajo? 4.¿Le interesa que todos los trabajadores reciban capacitaciones?</p>
---	---	--	--	--	--

<p>supervisores</p> <p>Profesional que actúa como guía y orientador técnico, el cual es capaz de influir en las actividades de su equipo de trabajo, logrando alcanzar diversos objetivos y metas.</p>	<p>*Anárquico</p> <p>*Liberal</p> <p><b>Opinión del personal operativo sobre el liderazgo de su supervisor</b></p>	<p>*Escucha opiniones.  *Busca soluciones en común.  *Busca el interés de todos.  *Trabaja en colaboración  *Confía en los demás.</p> <p>*Evade el poder y la responsabilidad.  *Depende del grupo para establecer metas y solucionar problemas.  *Deja la toma de decisiones al grupo.</p> <p>*No controla los problemas  *Deja hacer a sus seguidores lo que creen conveniente</p> <p>*Comunicación  *Manejo de autoridad  *Instrumentos de supervisión  *Motivación</p>			<p>1. ¿Tu supervisor se hace responsable del trabajo que se busca lograr?  2. ¿Al momento de que tu supervisor quiere solucionar algún problema, depende de los trabajadores para resolverlo?</p> <p>1. ¿A tu supervisor se le salen de control los problemas que se presentan en el trabajo?  2. ¿Tu supervisor te deja hacer lo que quieras en tu trabajo?</p> <p>1. ¿Consideras que existe comunicación con su supervisor en el proceso de trabajo?  2. ¿Fomenta actitudes positivas y solidarias de trabajo en equipo?  3. ¿Tu supervisor te manda a hacer tu trabajo de una manera adecuada?  4. ¿Cómo te califica tu desempeño laboral, tu</p>
--	--	--	--	--	--



	<p><b>Efectividad</b></p>	<p>*Logro de efectos deseados.          *Aprovechamiento de recursos.          *Uso racional de los medios.          *Cumplimiento de objetivos.          *Tiempo</p>		<p>supervisor?          5. ¿Tu supervisor observa cada una de las actividades que llevas a cabo en tu trabajo?          6. ¿Te gusta la manera en la que tu supervisor te trata en el trabajo?          7. ¿Que es lo que más te gusta de tu supervisor?          8. ¿Qué es lo que no te gusta?          9. ¿Cómo consideras que te motiva tu supervisor?</p> <p>1. ¿Consideras que tu supervisor busca que se aprovechen correctamente los recursos con los que cuenta el empaque?          2. ¿Crees que cada día se cumple el objetivo planeado en el trabajo?          3. ¿Consideras que tu trabajo es suficiente para el tiempo que trabajas?          4. ¿Consideras que tu supervisor utiliza adecuadamente la fruta que llega al empaque?          5. ¿Crees que se desperdicie mucha fruta en el empaque?</p>
--	---------------------------	---	--	--