



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES
Y HUMANIDADES

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA

EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL
TRABAJADOR OPERATIVO COMO
FUENTE DE PRODUCTIVIDAD

TESIS QUE PRESENTA EL ALUMNO
JOSÉ LUIS PALENCIA JAIMES
MATRICULA: 95328979

PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

ASESORA DE TESIS:
MTRA. MA. ADELINA CASTAÑEDA SALGADO

MÉXICO, D. F.

JULIO/2000

INDICE	Página
INTRODUCCIÓN	1
Planteamiento del problema	1
Justificación	2
Contexto general de la investigación	3
Hipótesis	3
Objetivos de la investigación	4
Alcances y limitaciones del trabajo	4
Estructura del trabajo	5
CAPITULO 1	
MARCO TEORICO	
LIDERAZGO	6
1.1 Definición de liderazgo	8
1.2 Teorías sobre los estilos de liderazgo	10
1.3 Factores que determinan el estilo de liderazgo	19
1.4 El liderazgo en la organización	22
1.5 El liderazgo y la productividad en la industria	25

CAPITULO 2	
PRODUCTIVIDAD	28
2.1 Antecedentes	28
2.2 Concepto de productividad	30
2.3 Evaluación de la productividad	33
2.4 Factores que favorecen la productividad	36
2.5 Los trabajadores operativos en la organización	37
2.6 La relación entre el estilo de liderazgo y la productividad	39
CAPITULO 3	
ESTILO DE LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD, EL CASO	
PRÁCTICO DE LA EMPRESA ALEXANDER & MARY	41
METODOLOGÍA	45
ANÁLISIS DE LOS DATOS Y RESULTADOS	50
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	70
Recomendaciones	72
Conclusión final	73
BIBLIOGRAFÍA. Y HEMEROGRAFIA	74
ANEXO	77
Tablas	I
Figura no. 1	VII
Cuestionarios	VIII

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del problema

Este trabajo aborda un problema que preocupa a la mayoría de los directivos industriales, qué los trabajadores operativos alcancen la productividad requerida. Para lograr este objetivo los directivos ejercen un estilo de liderazgo en los trabajadores, pero éste liderazgo puede ser ejercido incorrectamente, y no lograr la productividad deseada.

De lo anterior, surge el primer propósito de la investigación: determinar hacia qué estilos de liderazgo se inclinan los trabajadores operativos en la empresa analizada. Otro propósito es identificar cuáles trabajadores operativos pueden ser líderes en la empresa, para que a través de ellos se dirija a los trabajadores a lograr la productividad esperada, y por último, la principal interrogante de la investigación es, conocer cómo influyen los estilos de liderazgo de los trabajadores operativos en la productividad.

Se debe considerar que el análisis del liderazgo requiere de un estudio profundo, por lo que esta investigación, solo presenta una aproximación de la relación entre los estilos de liderazgo en los trabajadores operativos y la productividad, sin realizar un examen exhaustivo, que correspondería a otra investigación.

Justificación

La mayoría de las empresas industriales, tienen problemas en áreas técnicas, en el campo laboral y otros por falta de liderazgo. Los problemas mas conocidos son los técnicos, que se observan a simple vista en distribuciones anticuadas, tecnología mal utilizada, niveles bajos de desarrollo, pero las compañías que tienen problemas técnicos, también tienen problemas de liderazgo.

Para solucionar estos problemas algunas empresas proponen cambios comportamentales y técnicos, que intentan cambiar las actitudes y el liderazgo en los trabajadores, y tratan de crear un clima de trabajo agradable que estimule los cambios de actitud, tomando en cuenta tres aspectos.

- 1) La realidad de la industria en el mundo de hoy y el tipo de ambiente necesario para enfrentar los desafíos actuales.
- 2) Las relaciones necesarias entre los departamentos de una empresa manufacturera moderna.
- 3) Su propio estilo personal de liderazgo, sus fortalezas y debilidades.

Por lo tanto, es importante que los directivos entiendan su estilo personal de liderazgo, cuáles son sus fortalezas y debilidades que complementan su estilo particular, y observen que impacto tiene en la toma de decisiones y en la solución de problemas en la empresa.

De acuerdo a lo anterior conocer el estilo de liderazgo al cual se inclinan los trabajadores, es un paso importante en la solución de problemas en las empresas modernas, y fundamental para obtener una mayor productividad.

Contexto de la investigación

La investigación realizada fue de tipo descriptiva y correlacional, con el propósito de describir los estilos de liderazgo por los que se inclinan los trabajadores, y medir el grado de relación que existe entre el estilo de liderazgo y la productividad.

Hipótesis

La investigación se centra en el ejercicio del estilo de liderazgo al cual se inclinan los trabajadores operativos, su influencia y efectos en la productividad, a partir de las siguientes hipótesis, la primer hipótesis es que el estilo de liderazgo comúnmente aceptado por los trabajadores operativos es el autoritario; en el cual los trabajadores no asumen responsabilidades, se les tiene que ordenar sus actividades y se tiene que estar supervisando constantemente su trabajo.

Una segunda hipótesis es, que los diferentes estilos de liderazgo a los que se inclinan los trabajadores, tienen influencia en la productividad, ya que varía el comportamiento de los trabajadores operativos.

Objetivos de la investigación

El objetivo principal de la investigación, es conocer si el estilo de liderazgo por el que se inclinan los trabajadores operativos, en cuanto a sus características con respecto a su trabajo, su desempeño y forma de dirección, tiene influencia en la productividad de la empresa, para con ello sugerir el mejor estilo de liderazgo a ejercer.

Alcances y limitaciones del trabajo

La investigación intenta un análisis del comportamiento de los trabajadores frente al liderazgo, en la forma en como asumen las responsabilidades, su relación con sus jefes, su interés por el trabajo y en general la forma en como creen que debe ser ejercido el liderazgo, para lograr una mayor productividad. Sin embargo esta investigación es solo un acercamiento, ya que el comportamiento puede variar. Por lo tanto los resultados de la investigación no se consideran como generales y no se pueden aplicar a otras empresas del mismo ramo, porque el comportamiento de cada individuo es distinto, debido a factores como la comunicación, el ambiente de trabajo, incentivos, etc.

De acuerdo a lo anterior, para conocer el mejor estilo de liderazgo a ejercer en los trabajadores operativos, se requiere de un estudio en particular de cada empresa y de sus trabajadores.

Estructura del trabajo

El presente trabajo se divide en tres capítulos, en el primer capítulo se presentan definiciones de liderazgo por varios autores, los enfoques de estilos de liderazgo que se han sido adoptados, se mencionan también los factores que influyen para ejercer un estilo de liderazgo en cualquier organización; y por último se establece una relación analítica entre el liderazgo y la productividad.

En el segundo capítulo se expone cómo ha cambiado la producción para incrementar la productividad a través de los años, se menciona el concepto de productividad por varios autores, la forma de medir la productividad, los factores que favorecen la productividad en una empresa, y de manera muy particular un análisis del trabajador operativo.

En el tercer capítulo se hace referencia a la empresa donde se realizó la investigación, y sus características, también se menciona la metodología utilizada en la investigación, se presentan datos y los resultados de la misma, y las conclusiones obtenidas con recomendaciones para la empresa.

Se incluye un anexo, donde se muestran las tablas de datos obtenidos, gráficos, los cálculos estadísticos realizados, y la presentación del cuestionario aplicado.

CAPITULO 1

MARCO TEORICO

LIDERAZGO

Durante muchos años, gran cantidad de empresas industriales y comerciales mexicanas estaban protegidas por políticas de comercio, implementadas por el gobierno, las cuales no permitían la libre entrada de empresas extranjeras al país, aunado a los candados aduanales que se le imponían a la entrada de productos extranjeros. Esto ocasionó una baja competitividad entre las empresas y una mala calidad de los productos que se fabricaban en México. En lo que respecta a los trabajadores, estos estaban acostumbrados a trabajar sin orden y sin comprometerse con su trabajo, ya que no importaba la calidad ni la cantidad, porque las empresas no tenían muchos competidores, y se repartían el mercado nacional.

Mas recientemente, cuando se firmaron tratados de libre comercio como el de Estados Unidos, Canadá y México, se abrieron las fronteras a empresas extranjeras que veían en México un país propicio para establecer sus empresas, principalmente para la fabricación de productos, debido a la situación geográfica, mano de obra barata y calificada, bajas regulaciones gubernamentales y facilidades a la inversión extranjera.

Es entonces, cuando los empresarios mexicanos se preocuparon por incrementar la productividad para no perder el mercado nacional, pero descuidaban factores como la calidad del producto y rapidez del servicio, a los que no estaban acostumbrados, y el trabajador mexicano comenzó a sentir cambios en su forma de trabajar, ya que se le exigía mas calidad en su trabajo.

En la actualidad los empresarios mexicanos están aprendiendo a organizar y dirigir a sus trabajadores de manera distinta a como lo hacían antes, estos cambios en la dirección de las empresas se están aceptando y asimilando. En cuanto a los trabajadores comienzan a tomar conciencia de su trabajo y de la importancia de asumir sus responsabilidades que tienen con la empresa, para lograr una mayor productividad y con calidad, logrando así beneficios tanto para el trabajador como para la empresa.

Uno de los aspectos que se está tomando en cuenta en las empresas, es el estilo de liderazgo ejercido en los trabajadores, que conlleve a una mayor productividad.

Por lo tanto para entender la relación que existe entre el estilo de liderazgo y la productividad, comenzaremos por definir el concepto de liderazgo de acuerdo a varios autores, para posteriormente mencionar los estilos de liderazgo y factores que determinan el estilo.

1.1 Definición de liderazgo

Con el fin de entender los distintos matices que encierran las definiciones del liderazgo que dan algunos autores, se citan a continuación las siguientes:

Liderazgo es “el proceso que consiste en usar el poder para obtener influencia Inter. – personal”¹

Consiste en “la relación en la cual una persona (el líder) influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas, para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o grupo”²

Es “la conducta por la cual una persona motiva a otras a trabajar por el logro de objetivos específicos”³

Es “el arte o proceso de influir sobre las personas para que contribuyan con buena voluntad y entusiasmo a las metas de la organización y por tanto también a las suyas propias”.⁴

¹ Shermerhorn, Hunt y Osborn, 1978, p. 517

² Terry y Franklin, 1991, p. 408

³ Clifton y Calas de Birriel, 1984, p. 300

⁴ Chiavenato I., 1986, p. 30

Estas definiciones, coinciden en que el liderazgo implica influir e interactuar con la gente para alcanzar un objetivo particular, por lo que de ello se desprende la importancia del liderazgo en la función de la dirección en cualquier organización, que se propone influir en las personas para que contribuyan a las metas de la misma. En el campo de la administración, se utilizan las ciencias de la conducta en aspectos como la motivación, el liderazgo y la comunicación para explicar esa influencia.

Entonces, la responsabilidad del jefe es crear un medio que induzca al personal a contribuir a los objetivos de la organización, con base en las necesidades que pretenden satisfacer los trabajadores, es decir armonizar las necesidades de los individuos con las demandas de la empresa. Para cumplir con esa responsabilidad el líder o jefe tiene que reconocer los valores, tradiciones, expectativas, experiencias y posibilidades de su personal para seleccionar un estilo de liderazgo efectivo.

Debido a lo anterior es importante que el jefe descubra su estilo de liderazgo, lo conozca, lo depure y comprenda ya que afecta a los trabajadores o seguidores, y será su estilo de liderazgo el estímulo que mueva a cada uno de los trabajadores ante diferentes circunstancias.

Para conocer los estilos de liderazgo, a continuación se enuncian algunas teorías de diferentes autores sobre los estilos de liderazgo.

1.2 Teorías sobre los estilos de liderazgo

El estilo de liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder, según como lo perciben los trabajadores y se representa por principios, técnicas y actitudes en la práctica. Los estilos varían según la motivación, el poder o la orientación que tenga el líder, hacia la tarea o hacia las personas.

Según investigadores como Ralph Stogdill, Mc. Gregor, Rensis Likert, Blake y Mouton, Fiedler, Hersey y Blanchard entre otros, las teorías que existen sobre el liderazgo, se dividen en tres enfoques que determinan la percepción acerca de las personas en el trabajo, y que derivan en un estilo de liderazgo.

a) Enfoque de los rasgos personales

Los primeros estudios del liderazgo se enfocaron sobre la teoría del gran hombre, donde los líderes nacen y no se hacen. Estos estudios se dedicaron a los rasgos personales de los líderes, para identificar características o rasgos individuales que distinguían a los líderes de los seguidores y a los líderes con éxito de los líderes fracasados.

Ralph Stogdill,⁵ uno de los primeros investigadores del liderazgo, identificó seis rasgos en los que los líderes se diferencian de los no líderes, estos son: la ambición y la energía, el deseo de dirigir, la honradez y la

⁵ Citado por Terry y Franklin, 1991, p.413

integridad, confianza en sí mismos, inteligencia y conocimientos adecuados a sus puestos

Aunque varios autores, definieron rasgos característicos en los líderes, existieron discrepancias en este enfoque, debido a que no aclara la importancia relativa de los diversos rasgos de los líderes y no pueden definirse los rasgos característicos en todos los líderes, y se inclinaron hacia el estudio del comportamiento.

b) Enfoque del comportamiento

El estudio de la conducta o del comportamiento de los líderes es analizado por varios investigadores, algunos de los cuales son los siguientes:

Douglas McGregor,⁶ quien describe la teoría X y la teoría Y, que son suposiciones sobre el comportamiento del hombre.

Los supuestos de la Teoría X consideran que:

- 1.- Los seres humanos tienen una aversión inherente al trabajo, y lo evitan si pueden.
- 2.- Debido a lo anterior, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos, para que apliquen el esfuerzo adecuado, para alcanzar los objetivos de la organización.

⁶ Citado por Robbins, 1996, p.214

3. Los seres humanos prefieren ser dirigidos, evitan la responsabilidad, tienen poca ambición y desean seguridad en el trabajo..

Los supuestos de la Teoría Y se refieren a:

1. El uso de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir el esfuerzo, para alcanzar los objetivos de la organización. Los trabajadores ejercen la auto dirección y el autocontrol para cumplir con los objetivos con los que están comprometidos en la organización
3. El nivel de compromiso con los objetivos, está en proporción con el tamaño de las recompensas asociadas con su consecución.
4. Los seres humanos aprenden en condiciones apropiadas, no solamente a aceptar, sino también a buscar responsabilidades.
5. Se tiene la capacidad de ejercer un nivel elevado de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de los problemas de la organización.

Como se puede observar, la teoría X, es pesimista, estática y rígida, considerándola autocrática, mientras que la teoría Y, es optimista, dinámica y flexible, siendo democrática. Sin embargo, ambos conjuntos de suposiciones afectan la manera en que los trabajadores desempeñan sus funciones y actividades.

Rensis Likert⁷, otro investigador, se basa en el liderazgo gerencial de apoyo a los trabajadores para la consecución de resultados. Considera que una gerencia eficaz hace hincapié en la participación y compromiso personal de los trabajadores en el proceso productivo, basándose en la comunicación para mantener todas las áreas funcionando como una unidad, a partir de relaciones de apoyo en todo el grupo de trabajo.

Dentro del enfoque del comportamiento, Likent establece cuatro estilos de liderazgo.

El estilo "explotador-autoritario", donde los directores son autocráticos, con poca confianza en los trabajadores, motivan a su personal mediante el temor, hay castigo con recompensas ocasionales, la comunicación que aplican es de arriba hacia abajo y la toma de decisiones la hacen los directivos..

El estilo "benevolente-autoritario", donde existe una confianza relativa en los trabajadores, se motiva con algo de temor, hay castigo y algunas recompensas ocasionales, poca comunicación de abajo hacia arriba y se solicitan algunas ideas y opiniones a los trabajadores, en la toma de decisiones se permite la delegación, pero con un control estricto.

El estilo "de consulta", donde hay una confianza sustancial, pero no total en los trabajadores, se usan recompensas y se motiva con castigos

⁷ Citado por Chiavenato I., 1994, p 372

ocasionales y algo de participación, la comunicación es de abajo hacia arriba y viceversa, los directivos toman las decisiones de políticas de la empresa y las decisiones restantes en el nivel bajo.

El estilo "participativo de grupo", donde la confianza es absoluta en los trabajadores, se ofrecen recompensas con base en la participación del grupo y el apoyo de avance hacia las metas, se fomenta la comunicación vertical y horizontal, se alienta a la toma de decisiones, se trabaja entre sí y con los trabajadores como un grupo.

Otros investigadores, como Blake y Mouton⁸ proponen un modelo de malla administrativa, que analiza y estudia cómo un trabajador, se puede preocupar por la producción, por el personal, o ambas.

En lo que respecta a la "preocupación por la producción" se incluyen actividades como la calidad de las decisiones de políticas, los procedimientos y procesos, la creatividad de la investigación, la calidad de los servicios de staff, la eficacia en el trabajo y el volumen de la producción, y con respecto a la "preocupación por el personal" se incluyen elementos como el grado de compromiso personal con el logro de metas, el mantenimiento de la autoestima de los trabajadores, la asignación de la responsabilidad con base en la confianza más que la obediencia, la

⁸ Citado por Robbins, 1996, p.417

creación de buenas condiciones de trabajo y el mantenimiento de relaciones interpersonales satisfactorias.

Blake y Mouton, reconocen cinco estilos extremos en la malla administrativa:

El estilo (1.1), llamado "administración empobrecida", donde los gerentes se preocupan muy poco por las personas y la producción, y tienen una participación mínima en sus puestos en todos sentidos, abandonando sus posiciones, y solamente actúan como mensajeros que transmiten información de los superiores a los trabajadores.

El estilo (9.9), llamado "gerentes de equipo", donde las acciones de los trabajadores se proyectan a la mayor dedicación posible tanto hacia el personal como a la producción y se combinan las necesidades de producción de la empresa con las de los trabajadores.

El estilo (1.9), llamado "administración de club campestre", donde los gerentes tienen muy poca o ninguna preocupación por la producción, pero les interesa el personal, promoviendo un medio en que todos se sientan relajados y felices, y a nadie le interesa realizar un esfuerzo coordinado para alcanzar los objetivos de la empresa.

El estilo (9.1), llamado "gerentes autocráticos de tarea", donde hay interés solamente por el desarrollo de una operación eficaz, con poca o ninguna preocupación por el personal y bastante autocrático en su estilo de liderazgo.

El estilo (5.5), llamado "hombre-organización", donde se tiene una preocupación media por la producción y por el personal, se obtiene una moral y producción adecuada pero no sobresaliente, no se fijan metas demasiado elevadas y se muestra una actitud un tanto benevolente autocrática hacia el personal.

Después de analizar el comportamiento de los líderes, los estudios del liderazgo se centraron en el estudio de la situación al ejercerlo, originando el enfoque contingencial, que a continuación se menciona.

c) Enfoques situacional o contingencial.

En el enfoque del liderazgo contingencial, las personas se convierten en líderes no solamente debido a los atributos de su personalidad, sino debido a los factores situacionales y las interacciones entre los líderes y miembros de grupo; algunos de los investigadores de este enfoque son los siguientes

Fiedler,⁹ que describió tres dimensiones críticas de la situación del liderazgo, que ayudan a determinar qué estilo es más eficaz en una organización.

1.- Poder del puesto, que se refiere al poder de un puesto que permite que los miembros del grupo cumplan con las instrucciones

2.- Estructura de la tarea, se refiere que las tareas deben estar claramente definidas y específicas, para responsabilizar a las personas por ellas y para que los trabajadores tengan un mejor desempeño.

3.- Relaciones líder – miembros, se refiere en como los miembros del grupo aprueban y confían en un líder y están dispuestos a seguirlo.

Fiedler presentó dos estilos principales de liderazgo, uno está orientado a la tarea y el otro está orientado primordialmente a la consecución de buenas relaciones interpersonales.

Otros investigadores fueron Hersey y Blanchard,¹⁰ que incluyeron la dimensión de la madurez de los trabajadores a la situación de liderazgo y el comportamiento de las relaciones.

El término madurez hace referencia a la capacidad de asumir la responsabilidad de dirigir la propia conducta.

⁹ Citado por Robbins, 1996, p.421

¹⁰ Citado por Hamptom, 1989, pp.63-65

Los estilos de liderazgo que identificaron fueron:

El estilo de "ordenar", es para empleados con bajos niveles de madurez, donde el trabajador no está dispuesto ni es capaz de asumir la responsabilidad de hacer algo que requiera dirección y claridad, combinando un alto grado de comportamiento centrado en la tarea (dar instrucciones concretas de trabajo), con un bajo grado de comportamiento hacia las relaciones.

El estilo de la "venta", una conducta muy orientada a la tarea o a las relaciones, para personas de madurez baja a alta, quienes no pueden pero quieren asumir la responsabilidad. El comportamiento del líder compensa en cierto modo esa falta de capacidad.

El estilo de la "participación", donde se está poco orientado a la tarea y a las relaciones, es adecuado para aquellos que pueden pero no quieren asumir la responsabilidad, esta falta de disposición puede provenir de inseguridades o de un problema de motivación.

El estilo de la "delegación", se orienta poco a la tarea y a las relaciones, es apropiada para aquellos que pueden y quieren asumir la responsabilidad, donde la competencia y seguridad de los trabajadores disminuye la necesidad de apoyo y dirección.

De acuerdo a lo anterior no solamente se debe basar en un solo enfoque de liderazgo, ya que los tres se complementan, por lo que a continuación se mencionan los factores para determinar el estilo de liderazgo mas apropiado en los trabajadores.

1.3 Factores que determinan el estilo de liderazgo

Según David Hampton,¹¹ los factores que inciden en asumir un determinado estilo de liderazgo en cualquier organización son:

a) Personalidad del líder

Como ya se menciona los rasgos de un líder son varios, dentro de los cuales sobresalen; conocimiento, criterio y decisión, perspicacia, originalidad, adaptabilidad, dominio, iniciativa, confianza en si mismo, capacidad de supervisar, inteligencia, habilidad para influir en otros y la determinación para asumir responsabilidades. De acuerdo a lo anterior la personalidad del líder ayuda a determinar el estilo de liderazgo que mejor le convenga para sus metas

b) Características del equipo de trabajadores o subordinados

Este factor tiene que ver con el conocimiento de las necesidades humanas, la motivación personal, las expectativas acerca del trabajo y las capacidades de comunicación hacia los trabajadores.

¹¹ Hampton, 1989, pp. 492-494

Los trabajadores o subordinados al tener que estar conectados con otras áreas, necesitan una actitud positiva hacia el trabajo en equipo, para establecer metas comunes. Los trabajadores apoyados por sus líderes deben establecer sus propias metas, para estar mejor preparados o para las asignaciones, y al mismo tiempo sentirse mas reforzados en su nivel de conocimientos y de seguridad, para estar en mejores condiciones de animarse a opinar y a proponer nuevas ideas.

c) Ambiente o clima organizacional

El clima organizacional es el ambiente humano dentro del cual los trabajadores de una organización realizan su trabajo, como aspectos de las políticas, normas, valores, compensaciones, promociones, programas de capacitación, incentivos, aliento a la realización, fomento a la autonomía, posibilidades de participación, el sistema de relaciones sociales y el ejercicio de la autoridad que influyen en la motivación, el desempeño y la satisfacción del empleado en su trabajo.

Tanto patrones como trabajadores anhelan tener un clima favorable debido a sus beneficios, y existen varios elementos típicos que contribuyen a crear un clima favorable, como son: calidad de liderazgo, el grado de confianza, la comunicación ascendente y descendente, el sentimiento de realizar un trabajo útil, las recompensas justas, participación del empleado y responsabilidad en el trabajo.

Por lo tanto el líder debe entender las fortalezas y debilidades de su propio estilo de liderazgo personal, para asegurar la cooperación y el trabajo en equipo.

d) Tipo de trabajo.

En este punto, existen dos enfoques sobre el tipo de trabajo, el tradicional y el contemporáneo.

El enfoque tradicional, reside en las funciones de mando, coordinación del trabajador y coordinación de recursos para el logro de metas y se orienta en dos aspectos esencialmente, a la tarea y a las personas.

Por lo anterior, de acuerdo con el tipo de trabajo, el líder orientado a la tarea efectúa actividades como, asignar labores al grupo, explicar procedimientos de trabajo, recalcar la necesidad de cumplir, hacer hincapié en la competencia o el desempeño anterior, dejando claro para todos, exactamente lo que se espera de ellos. La esencia en este estilo de líder es una preocupación excesiva por el trabajo y su ejecución, este tipo de liderazgo se relaciona positivamente con la productividad, pero no con el comportamiento social de los trabajadores.

Por otro lado, en el tipo de trabajo de líder orientado a las personas, escucha a los miembros del grupo, es amistoso y accesible, ayudar a los

trabajadores en sus problemas personales y los defiende. La esencia de este estilo de liderazgo es la sensibilización ante los compañeros como personas y se relaciona con atributos como la democracia, participación y tolerancia.

El enfoque contemporáneo se enfoca además de las actividades tradicionales, al desarrollo como líder, la motivación, la integración de equipos y el logro de la eficiencia.

Por lo tanto se deben de tomar en cuenta los factores anteriores para determinar el mejor estilo de liderazgo en una organización, además que esté, puede ser un liderazgo formal o informal, dependiendo de la estructura de la organización, como a continuación se menciona.

1.4 El liderazgo en la organización

Para analizar el liderazgo dentro de una organización, se define a continuación una organización, es "un conjunto de individuos, unidos por un objetivo común y bien definido; en el cual existe una estructura organizativa para lograr un buen funcionamiento, con la existencia de leyes y normas, con respecto a las actividades y autoridad de los individuos de la organización"¹²

¹² Palencia, según estudios universitarios.

Por lo tanto, según C. G. Browne,¹³ es importante el estudio de cualquier miembro de una organización, para determinar el grado de su influencia en el sentido del liderazgo, y considerar la posibilidad de que todos los miembros contribuyan a determinar el liderazgo existente en la organización.

Cada miembro debe trabajar en el marco de la estructura organizativa que define los límites de su participación (hasta donde debe llegar y los límites que no debe traspasar), en el desempeño de las obligaciones; esa estructura organizativa también define sus obligaciones de cooperación con otros y sus relaciones con los superiores y los trabajadores, existiendo así un liderazgo formal, en el cual la organización otorga autoridad a los trabajadores.

Esta autoridad se debe entender como un proceso de interacción; en donde la organización define a cada individuo, el ámbito de acción en el que puede adoptar decisiones, afrontar responsabilidades y obtener la cooperación de los trabajadores. Pero esta autoridad en relación con los trabajadores, es solo durante el lapso en que trabajan como miembros de la organización, y esta autoridad no se extiende a la orientación de la vida personal o social de los empleados.

¹³ C. G. Browne, Thomas S. Cohn, 1958, pp.3-35

En el caso de la vida social, existe un liderazgo que no precisamente se manifiesta por la autoridad que se delega a un trabajador, sino que se relaciona con los rasgos de un líder y aunque no goza de la autoridad, si puede tener influencia en los compañeros de trabajo para realizar las metas de la empresa, o en caso contrario para motivarlos a realizar los objetivos que se quieran, éste es el liderazgo no formal. Este liderazgo esta mas relacionado con el líder orientado a las personas.

Por lo anterior, el liderazgo esta inmerso en la organización y por consecuencia dentro de los grupos de trabajo que se forman, por lo tanto el liderazgo vincula el grupo organizado con el objetivo de la empresa, y las condiciones sociales mínimas que permiten la existencia del liderazgo en una organización son:

Un grupo (dos o mas personas)

Una tarea común (actividades orientadas hacia un objetivo)

Diferenciación de responsabilidades (algunos de los miembros tienen obligaciones distintas)

Las condiciones anteriores, son las mínimas para la aparición del liderazgo, donde debe existir un grupo que realice una tarea o un objetivo común, y por lo menos un miembro debe afrontar responsabilidades que difieran de las que son propias de los otros miembros. Si todos los

miembros desempeñan exactamente las mismas obligaciones y lo hacen del mismo modo, entonces no existe liderazgo.

El liderazgo no especifica cuantos estilos tendrá una organización, ni la posibilidad de que la influencia directa de un individuo sea permanente o intermitente, ni establece tampoco si la influencia del líder promoverá el progreso de la organización y de sus miembros, o actuara en detrimento de éstos; pero se diferenciaran de los otros miembros desde el punto de vista del grado en que ejercen influencia sobre las actividades de la organización, y en los esfuerzos que está realiza para la consecución de los objetivos.

1.5 El liderazgo y la productividad en la industria.

Según Dan Ciampa,¹⁴ actualmente la industria mexicana tiene varios desafíos, por ejemplo:

Los competidores nacionales quieren aumentar su participación en los mercados que están dominando las compañías extranjeras.

Los clientes exigen mas y mejor servicio, una entrega oportuna y calidad impecable

Los trabajadores buscan mas control en la solución de problemas y toma de decisiones

¹⁴ Dan Ciampa, 1988, pp. 1-40

Para hacer frente a estos retos se requiere de un jefe capaz de demostrar un liderazgo fuerte, y una preocupación por las necesidades de los trabajadores. Pero, el problema de las empresas mexicanas es la cultura que existe por lo tanto, las herramientas y técnicas en algunas compañías no las hacen funcionar, y las razones principales de estas fallas son:

La gente trabaja en equipo, pero no hay liderazgo.

No comparten una visión precisa de lo que puede sustentar el futuro.

No se dedica a los cambios que deben efectuarse.

Solamente el líder fuerte, sensible y seguro puede preparar una organización para hacer lo que se necesita, desarrollando una visión general que puedan compartir todos los miembros de la organización, dar libertad a los trabajadores para resolver problemas diarios, pero manteniendo el control sobre la planeación y la estrategia a largo plazo, para que se asegure que la planeación no pierda impulso.

El jefe debe estar dispuesto a observar con sentido crítico a si mismo y a la gente que ha colocado a su alrededor, los sistemas que se han desarrollado y la forma en como ejerce su influencia, ya que no solo debe entender la situación que afronta la compañía, sino observar sus propios valores, actitudes y estilos de liderazgo, y como pueden estos afectar su sistema de toma de decisiones, trato con los trabajadores y en consecuencia afectar la productividad.

Por lo tanto el liderazgo y la productividad se acompañan de un esquema participativo del trabajador operativo, que delinea un nuevo modelo de dirección estratégica del trabajo, caracterizándose por promover la identificación del trabajador con la empresa; permitiéndose la autorealización, donde la motivación a través del liderazgo es el elemento esencial que permitirá elevar los niveles de productividad; asegurando una mayor identificación del trabajador con las finalidades de la empresa, en el siguiente capítulo se analizará más detenidamente el papel del trabajador operativo dentro de una organización.

De acuerdo a lo anterior, la empresa alcanzará su éxito en la medida de poder construir un escenario en el que los trabajadores adquieran un sentido figurado de ellos mismos como sujetos "independientes" y el reconocimiento de las capacidades de su trabajo, que les permitan reducir sus niveles de ansiedad e inseguridad; el sentido figurado se funda en la exaltación del individualismo, de la capacidad, la iniciativa, el liderazgo y la competencia.

En el siguiente capítulo, se tratará más detenidamente el tema de la productividad, para entender su relación con el estilo de liderazgo en una organización.

CAPITULO 2

PRODUCTIVIDAD

Para iniciar el tema de la productividad, se mencionaran algunos antecedentes sobre la producción, y cómo ha cambiado está, a través de los años, para lograr una mayor productividad.

2.1 Antecedentes

Para que el trabajo del hombre sea productivo, debe ser organizado, y su organización comprende distintos métodos para adecuar el esfuerzo humano a los fines de la producción¹⁵.

La producción de productos, como ruedas rudimentarias, utensilios y ladrillos, comenzó en los gremios, caracterizándose por su actividad individual y el uso de la energía muscular en lugar de la mecánica. En los años de 1700, el empleo de la energía suministrada por maquinas de vapor reemplazo a la muscular, surgiendo maquinas – herramientas, que realizaban gran parte del trabajo manual

A principios del siglo XX, se afianzaron los fundamentos de los estudios sobre la producción, al hacerse mas compatibles con las actitudes mecanicistas de las ciencias físicas. Uno de sus precursores fue Frederick

¹⁵ Rigss James, 1990, pp.15-18

W: Taylor que le dio a la producción un enfoque técnico y económico, con el concepto de la "Organización Científica del Trabajo" basándose en la separación de las funciones de creación, decisión y ejecución; en donde la ejecución de las tareas se dividían al máximo.

Entre 1920 y 1930, se demostró con los estudios, en la empresa Hawthorne, que el incentivo de mejores salarios o condiciones de trabajo no siempre conducía a aumentos proporcionales en la productividad, sino que también influían factores psicológicos como la moral y la atención al trabajador. Otro investigador, Walter Shewhart, suministro medios de control estadístico para asegurar la precisión de las piezas intercambiables, requeridas por las técnicas de producción en masa iniciadas por Henry Ford.

En la década de los años 50's y comienzos de los 60's, la industria hizo hincapié en el control de costos, donde la productividad significaba costos tan bajos como fuera posible y estimular a la gente a producir mas y barato.

A finales de la década de los 60's y en parte de los 70's, nace la informática, ya que era necesario ser sistemático con datos y mas analíticos. Se crearon sistemas de información masivos y costosos que se introdujeron en las empresas para producir mas utilidades.

A finales de los 70's y principios de los 80's, se preveía que los errores humanos y costos de mano de obra, eran culpables de las pérdidas de las empresas industriales ante los competidores extranjeros, entonces se origino la automatización para una mayor productividad.

En la actualidad no hay un programa que sea el mejor, sino que debe haber una combinación de las herramientas y técnicas de ayer, hoy y mañana, ya que el mundo de los negocios ha cambiado y sobre todo han cambiado las expectativas de los clientes.

2.2 Concepto de productividad

Para comprender el concepto de la productividad, es necesario establecer la diferencia que existe entre producción y productividad.

La producción, es la transformación de recursos (naturales, mano de obra y capital) en bienes y servicios.

En cuanto al concepto de "productividad" se definen los siguientes:

Los fisiócratas afirmaban que solo la agricultura, podía producir riqueza.

Los clásicos ingleses como Adam Smith, juzgaban productivos no solo a los agricultores, sino también a los industriales y comerciantes, aunque establecieron excepciones como el trabajo de las domesticas, artistas, músicos, abogados y los sacerdotes

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el concepto de productividad se define como “la productividad es antes que nada una cuestión de organización, se trata de combinar de manera mas eficaz, las cantidades disponibles de las diversas categorías de trabajo, de capital y de recursos naturales, a fin de producir el conjunto mas útil de artículos determinados y de servicio.”¹⁶ Por lo tanto, es la relación entre la producción total obtenida en un tiempo dado y el conjunto de agentes empleados en esta producción (capital, mano de obra, materia prima, etc.)

Para la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, hablar de productividad, “es hablar de eficiencia, esto es, de como hacer las cosas lo mejor posible; es en este sentido, impera el principio económico, obtener el mayor resultado con la misma cantidad de medios”.¹⁷

Por otro lado, la productividad en el trabajo tiene dos aspectos:

A) La obligación del trabajador:

En la legislación laboral mexicana, en el artículo 134 de la Ley Federal del Trabajo Mexicana,¹⁸ establece la relación de prestar el servicio con dedicación y esmero, condenando la omisión del deber contratado, y no exigir al trabajador otra cosa que no sea su esfuerzo normal

¹⁶ Citado por Alonso Jiménez Jorge, 1994, p.13-21

¹⁷ STPS, Sinopsis sobre productividad, 1985

¹⁸ Ley Federal del Trabajo, 1998, p.47

Según la O. I. T., una de las mayores dificultades con que se tropieza para obtener la cooperación activa de los trabajadores al incremento de la productividad, es el temor que tal incremento conduzca al desempleo; es decir que sus propios esfuerzos los lleven a quedar sin empleo.

B) Como política económica

En la actividad económica, a una mayor producción de bienes y servicios, y del mejoramiento de su calidad, incide favorablemente en todos los sectores de la economía, tanto empresarial como laboralmente, puesto que contribuyen al abaratamiento de los artículos y a un mayor consumo.

Este incremento en la producción y consumo, genera beneficios que permiten a los empresarios el aumento de los salarios y adecuación de las condiciones de trabajo.

Por lo tanto la productividad del trabajador debe medirse, fijando metas en su desempeño, implantando un sistema de medición y evaluando periódicamente el avance del mejoramiento de la productividad, esto se describe a continuación.

2.3 Medición de la productividad

Según Francisco Lopez,¹⁹ la productividad puede medirse en relación con la totalidad de los insumos empleados, o en particular con algunos solamente, los insumos generalmente se dividen en :

- 1) Maquinas
- 2) Materiales
- 3) Mano de obra

Por lo tanto

- A) Un incremento en la calidad de los materiales puede generar mas productividad
- B) Un incremento de la productividad de las maquinas, basado en la tecnología, también puede producir impactos favorables en la productividad, por la disminución de los costos de la mano de obra y de materia prima, así como por la elevación del volumen de producción.
- C) Un incremento de la eficiencia de la mano de obra, también impacta la productividad y esto se puede deber a varios factores, entre los que destacan los métodos de trabajo, la capacidad individual, la sinergia del trabajo en equipo y las aptitudes del trabajador, aspecto en donde se involucra el liderazgo.

¹⁹ López Francisco, 1993, p.20

Para medir la productividad existen diversos modelos y técnicas para lograrlo, usando razones financieras, medidas de eficiencia y del desempeño de las empresas. Un sistema de medición de la productividad son los diversos registros de las operaciones cotidianas, como reportes contables, reportes financieros, reportes de producción, reportes de ventas, etc.

Los registros muestran los insumos en unidades heterogéneas tales como horas - hombre, kilos, toneladas, litros, etc. pero, es necesario buscar una unidad que los haga homogéneos. La unidad que mas fácilmente permite comparar magnitudes diferentes es el dinero, ya que finalmente cualquier insumo que la empresa utilice tendrá un equivalente monetario.

Para medir la productividad, se deben fijar metas de la productividad; y se recomiendan los siguientes pasos:

- 1.- Calcular la cifra base por cada producto, a partir de la cual se deberá elevar la producción, esta puede ser la producción promedio, que es la media aritmética, y para obtenerla se suman las producciones de los últimos tres o cinco periodos y el resultado se divide entre el numero de periodos.
- 2.- Fijar la meta que se debe alcanzar por cada producto expresado en unidades de producción (piezas, docenas , kilos, toneladas, litros, etc.).

3.- Especificar el incremento esperado por periodo y que servirá de base para la programación de la producción

Es importante contar con un sistema de evaluación permanente o monitoreo, que sirva de retroalimentación para la fijación subsiguiente de metas de productividad, y solución de problemas u obstáculos al mejoramiento de la misma. La retroalimentación debe servir a ambas partes, patronos y trabajadores, de forma tal que sepan que esta pasando con la productividad, si esta elevándose y de no ser así buscar la causa.

Además de fijar objetivos de productividad y de formular planes y programas para resolver problemas presentes y/o latentes, se deben implementar los programas y darles seguimiento, establecer un sistema de medición de la productividad y difundir en toda la organización los resultados de sus observaciones, así como sus recomendaciones que consideren convenientes para continuar el mejoramiento de la productividad.

Es importante que todo el personal, sepa como marcha el avance hacia una mayor productividad, y la empresa debe reconocer la contribución del trabajador, detectando fallas o tomando conciencia de la necesidad de cooperar en su solución. Se puede hacer uso de tableros a la vista de todos, en donde se señale el estado del avance.

2.4 Factores que favorecen la productividad

Según el Dr. Humberto Guillén,²⁰ existen factores que fomentan la productividad del trabajador y que deben tomarse en cuenta, estos son:

1.- Aptitud física y mental del trabajador, relacionada con la índole del trabajo a realizar. Para conocer si el cuerpo es apto para el trabajo que se propone realizar, se debe conocer bien en que consta el trabajo y cuales son las funciones que se ha asignado a dicho puesto.

2.- Vocación: Se debe aspirar a desempeñar trabajos que agraden, siempre, y que se tenga la vocación para desarrollarlos.

3.-Capacitación, adiestramiento y actualización para el trabajo; El trabajador necesita capacitarse, adiestrarse y actualizarse periódicamente para que su productividad sea la adecuada para la empresa.

4.-Infraestructura, tecnología adecuada y actualizada: Una mano de obra calificada sin los recursos materiales necesarios, origina una productividad insuficiente, por lo que la infraestructura debe contar con todo lo necesario de acuerdo con los procesos de trabajo, solo así la productividad podrá ser competitiva.

5.-Medio ambiente laboral saneado: Las condiciones del medio ambiente laboral, contribuyen a preservar el estado de salud, además facilitan el trabajo y dan sensación de bienestar a los trabajadores

²⁰ .Gullén de la Barrera Humberto, 1993, pp.98-99

6.-Higiene corporal y mental, alimentación y bebida, vivienda, vestido, educación y recreación para el trabajador y su familia, dando seguridad al trabajador para una mayor entrega en su desempeño laboral.

7.- Moral alta, Debe existir una moral alta de los trabajadores, ya que todo programa para incrementar la productividad fracasara sino se tiene la colaboración y el apoyo de los recursos humanos.

Los factores que conducen a una moral alta son: Satisfacción en la empresa, la posición en el grupo, participación, progreso del grupo, tolerancia y libertad de los trabajadores en su trabajo.

Actualmente en México, se inicia una nueva era relacionada con la productividad de sus trabajadores, por ello es conveniente que se contribuya a ella, siendo mas competitivos, a continuación se analizara a los trabajadores operativos, en los cuales se enfocó la investigación

2.5 Los trabajadores operativos en la organización.

Según Humberto Canu,²¹ los trabajadores en línea o trabajadores operativos, son los trabajadores que están insertos directamente en el proceso de la elaboración del producto y por lo tanto son muy importantes en el proceso productivo.

²¹ Canu Delgado Humberto. 1997, pp.321-323

Lo más importante para los trabajadores operativos, es que puedan aplicar procedimientos estándares de trabajo y tomar decisiones de su propio proceso, para ello los supervisores operativos deben cuidar los siguientes aspectos:

- 1) El supervisor necesita usar el talento adquirido a lo largo de años.
- 2) Educar para demostrar que los procedimientos tradicionales son insuficientes y los de calidad total pueden aligerar su carga de trabajo; además de hacerla más productiva.
- 3) Se debe acelerar la importancia y el rol de los entrenadores de trabajo.
- 4) Utilizar un lenguaje claro, directo y sereno.

Los trabajadores operativos en la mayoría de los casos trabajan en equipo, por lo tanto el concepto de trabajo en equipo tienen 2 propósitos:

- 1) Contribuir al desarrollo y mejoramiento de la empresa.
- 2) Respetar a la persona como ser humano y permitir que se desarrolle todo su potencial intelectual, y su creatividad en el desempeño de su trabajo.

Para lograr una implantación y operación eficaz del trabajo en equipo deben existir en los trabajadores las siguientes condiciones:

- A) Autodesarrollo e interés de los individuos por adquirir conocimientos.
- B) Libertad para participar e involucrarse totalmente en el proceso productivo.

- C) Igualdad de derechos y responsabilidades entre los miembros del equipo.
- D) Participación equilibrada.
- E) El uso de técnicas y procedimientos, para la solución de problemas.

El trabajo en equipo debe concentrarse, en parte de la cultura de trabajo de la organización, dejando claro la posición de las actividades del proyecto de grupo con respecto a la estructura organizacional y las líneas de autoridad formales.

De acuerdo a lo anterior la productividad, tiende siempre al mejoramiento, ya que es lógico y necesario que constantemente se estén haciendo cambios en el trabajo, para actualizarlo con las nuevas tecnologías y con los cambios debe haber un incremento en el índice de productividad.

2.6 La relación entre el estilo de liderazgo y la productividad.

Uno de los aspectos mas complejos que enfrentan las empresas es la compensación al trabajo y retribución de los esfuerzos, y la contribución de los trabajadores a los objetivos económicos de la empresa.

Hasta el momento con excepción del sector manufacturero, áreas de ventas y empresas transnacionales mas avanzadas, son raras las empresas que tienen conocimiento de la productividad requerida en cada

puesto en términos medibles, o sea unidades mínimas desde producción por jornada o por periodo.

A partir de estos razonamientos se puede concluir, que el índice de productividad señala la eficiencia con que son usados los recursos, a mayor eficiencia hay mayores beneficios sociales, pero es a largo plazo, ya que el problema de hacerlo en el corto plazo en un país con una cultura lejana de esquemas de alta productividad, sería costoso.

El costo de implantar un sistema efectivo se incrementara, y muchas pequeñas y medianas empresas, bajo el actual esquema económico no podrán implantarlo a corto plazo, pero sin embargo la mejor forma de lograrlo es sensibilizar al trabajador, que el incremento de su esfuerzo y el uso de un liderazgo efectivo lo beneficia a él, a su empresa y al país.

Entre las medidas, debe darse una estrecha colaboración entre empresarios y trabajadores, donde los trabajadores deben estar conscientes y estimularse para lograr un mayor rendimiento, debiendo a su vez el empresario modernizar y mejorar las instalaciones y sistemas de producción, aunado a la implantación del mejor estilo de liderazgo, que haga sentir mejor la trabajador

CAPITULO 3

ESTILO DE LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD, EL CASO PRÁCTICO DE LA EMPRESA ALEXANDER & MARY

La empresa que se seleccionó, para realizar la investigación, y desarrollo del caso practico, fue la maquiladora Alexander & Mary S. A. de C. V.

Las razones por las que se decidió por esta empresa, fue en primer lugar porque la investigación se enfocó en los trabajadores operativos, que es la base laboral principal de esta empresa. Además, que esta en proceso de reconstrucción y adaptación en aspectos como el técnico y laboral, principalmente con el propósito de incrementar la productividad de sus trabajadores, debido a cambios en la administración de la empresa. Por lo que se mostraban aspectos que eran posibles investigar y adecuar al estudio del estilo de liderazgo y su influencia en la productividad, y tratar de aportar una herramienta a la empresa, para apoyar a los directivos, hacia el incremento de la productividad.

A continuación se muestra la historia y características de la empresa.

La empresa inició sus operaciones en la Ciudad de México, en el año de 1997, como una subsidiaria de Pat Cash Limited, empresa situada en Mississippi, E. U.

La empresa se dedica a la fabricación de muebles de madera como escritorios, libreros, armarios, mesas y cómodas; los cuales se venden exclusivamente en Estados Unidos, que es su mercado potencial. El gobierno mexicano le otorga facilidades a la empresa, al funcionar en la modalidad de maquiladora, por ejemplo una tasa de 0% en la importación de su maquinaria y materia prima, pero la condición es que sus productos se deben vender solamente en el extranjero.

La empresa se establece en la Cd. de México, por su ubicación geográfica que es propicia para colocar sus productos en Estados Unidos. y la existencia de mano de obra barata y calificada.

Actualmente la empresa cuenta con 96 integrantes, distribuidos de la siguiente manera

Director general	1
Empleados Administrativos	6
Mantenimiento	6
Ingeniería	5
Trabajadores Operativos	<u>78</u>
Total	96

El área operativa, donde se realizó la investigación, se divide en los siguientes departamentos y con los siguientes trabajadores operativos:

DEPARTAMENTOS	TRABAJADORES				Total
	1er. Turno		2do. Turno		
	M	F	M	F	
1) Prototipos	2				2
2) Primer corte	6		2		8
3) Maquinas	7		9		16
4) Pulido	5	7			12
5) Talla	5				5
6) Chapa	4	3			7
7) Ensamble	11	4			15
8) Barniz	7	2			9
9) Empaque	3				3
10) Resina	1				1
Total	51	16	11		78

De los 78 trabajadores operativos, 14 son mujeres, y la antigüedad laboral varía con un máximo de 3 años. En cada departamento del área operativa, existe un jefe o supervisor. El horario de trabajo, es en dos turnos, el primer turno es de 7:00 a 16:30 horas y el segundo turno de 16:00 a 23:00 horas.

La programación de la producción se divide en dos periodos de 6 meses cada uno, (Octubre a Marzo y Abril a Septiembre). La producción se fija de acuerdo a las necesidades de la empresa Pat, Cash Limited en Estados Unidos.

Con respecto a la productividad se lleva un registro de los muebles producidos, en Horas - Hombre diarias; estableciendo tiempos medios para cada tipo de mueble; por lo que la productividad no puede ser disminuida sin tener alguna causa y por lo tanto el tiempo en que realiza un mueble, se va comparando con el tiempo anterior, para evaluar la productividad.

De acuerdo a lo anterior, como la empresa, esta en desarrollo, debido a su corta edad, y a que han cambiado de directivos, se intenta que la investigación, sea una opción en la empresa para incrementar la productividad.

A continuación se describe la metodología utilizada en la investigación

METODOLOGÍA

En esta investigación, se determinó hacia que estilos de liderazgo se inclinan los trabajadores de la empresa Alexander and Mary, y su influencia en la productividad, también se identificaron posibles líderes, entre los trabajadores operativos para que a través de ellos, se logren las metas de productividad.

El instrumento para determinar los estilos de liderazgo, y conocer su influencia en la productividad, fue a través de un cuestionario, y para definir quienes son los posibles líderes se elaboró una sociometría.

Los sujetos de estudio, fueron los trabajadores operativos de la empresa Alexander & Mary, de ambos sexos, de los diez departamentos con los que cuenta el área operativa, y que al momento de aplicar el cuestionario tuvieran una antigüedad laboral mínima de un mes. La muestra es toda la población de trabajadores operativos, descartando solamente a tres trabajadores que tenían menos de un mes de laborar, al momento de aplicar el cuestionario. La población total, fue de 78 sujetos, por lo que la muestra final quedo en 75 sujetos; de los cuales, 14 son mujeres y 61 hombres.

Para la elaboración del instrumento y el análisis de los datos, se utilizó la teoría de Douglas Mc.Gregor, con respecto al estilo de liderazgo, ya que menciona dos estilos de liderazgo; el autocrático y el democrático, de los cuales ya se ha hablado en el capítulo uno, y la teoría de Blake y Mouton, sobre el modelo del Grid administrativo para determinar la influencia que tiene el liderazgo en la productividad, mostrando dos aspectos: el interés por la producción y el interés por las relaciones entre los trabajadores, que se menciona en el capítulo uno.

Se basó en las teorías anteriores, para elaborar un primer cuestionario el cual constó de diez afirmaciones, utilizando la escala Likert, y seis afirmaciones de opción múltiple de acuerdo al juicio del sujeto, y dos preguntas abiertas. (Ver cuestionario no. 1, en el anexo)

Al aplicar la prueba piloto a cinco sujetos de diferentes áreas operativas, los resultados que se obtuvieron no reflejaban la intención propia de la investigación, además que fue muy confuso en términos, instrucciones y comprensión. Otro motivo por el cual se modificó el cuestionario fue el factor tiempo, ya que su resolución fue aproximadamente en 25 a 45 minutos, y los trabajadores no podían descuidar su trabajo por tanto tiempo. Bajo estos motivos se construyó un segundo y último cuestionario de 31 preguntas en escala Likert, utilizando las teorías antes mencionadas

y una pregunta abierta que ayudo a realizar la sociometría. (Ver cuestionario no.2, en el anexo)

Los 31 items, del cuestionario se dividieron de la siguiente manera: los 10 primeros definen el estilo de liderazgo al cual se inclinan los trabajadores (Y=Democrático ó X=Autoritario); los siguientes 20 items, determinan la influencia del estilo de liderazgo en la productividad, y se dividió en dos aspectos fundamentales. Los items del 11 al 20 se refieren al interés de los trabajadores por la producción y los siguientes diez items, se refieren al interés por las relaciones entre los trabajadores. El item (31) se refiere al orgullo por la empresa, y al final hay una pregunta abierta, en la cual se menciona a una persona que sea agradable para el encuestado, para elaborar la sociometría.

Las categorías y valores, para calificar las respuestas de escala Likent, son las siguientes:

Totalmente de acuerdo	(5 Puntos)
De acuerdo	(4 Puntos)
Neutral	(3 Puntos)
En desacuerdo	(2 Puntos)
Totalmente en desacuerdo	(1 Punto)

A excepción de las preguntas 18, 28 y 29, las cuales su valor es inverso por ser afirmaciones de tipo negativo.

Además de las preguntas, se solicitaron algunos datos personales los cuales se codificaron con las siguientes categorizaciones.

1) Los departamentos del área operativa, se codificaron así:

Prototipos	(1)
Primer corte	(2)
Maquinas	(3)
Pulido	(4)
Talla	(5)
Chapa	(6)
Ensamble	(7)
Barniz	(8)
Empaque	(9)
Resina	(10)

2) La codificación del turno de trabajo, fue:

Matutino	(1)
Vespertino	(2)

3) La codificación de la antigüedad laboral, es por meses laborados..

4) La codificación del sexo fue:

Masculino	(1)
Femenino	(2)

Estas codificaciones se pueden observar en las tablas de resultados, mostradas en el anexo.

La recolección de los datos, se llevó a cabo en la empresa en horas de trabajo, el gerente de personal asignó el departamento que ese día no tuviera mucha carga de trabajo, ya que no se podía parar la producción, las pruebas que se realizaron para el análisis de los datos fueron las medidas de tendencia central como la media y la moda, y elaboración de tablas de frecuencias. También se analizaron las medidas de dispersión como la desviación estándar y la varianza, así como correlaciones de Pearson y la sociometría.

Para el análisis de los datos obtenidos, como ya se menciono se utilizó la teoría de Douglas Mc.Gregor, mencionada en el capítulo de liderazgo, para determinar el estilo de liderazgo, al cual se inclinan los trabajadores, y el modelo de Blake y Mouton, sobre su Grid administrativo, mencionado en el capítulo uno, donde establece una malla que plantea intereses diferentes del trabajador, tanto para la producción. como para las relaciones entre ellos, que sirve de base para analizar la influencia del estilo de liderazgo en la productividad. También se elaboró una sociometría, que es la representación gráfica de las interacciones sociales entre los trabajadores, que se obtuvieron por conducto de la pregunta abierta del cuestionario.

ANÁLISIS DE LOS DATOS Y RESULTADOS

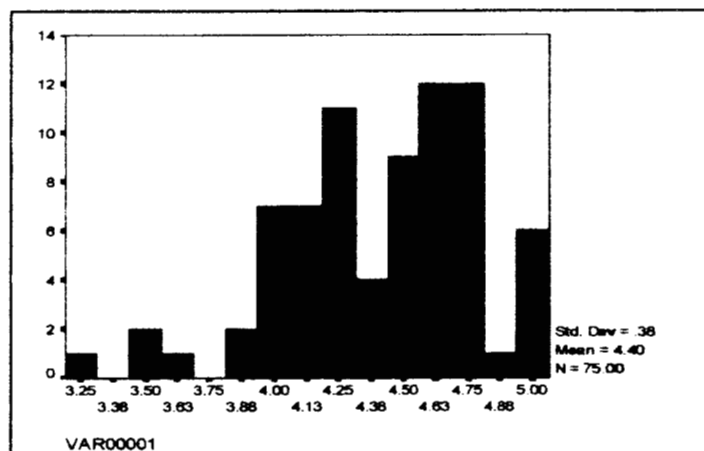
Los datos recopilados del cuestionario que se aplicó a los trabajadores, se vaciaron en una tabla o sabana de datos (ver tabla no.1 en el anexo), para realizar su análisis, utilizando las medidas de tendencia central (media, moda y mediana) y las medidas de dispersión (varianza y desviación estándar), tanto por sujetos como por cada items (del 1 al 31), las cuales, se obtuvieron en la computadora a través del paquete Excel.

Posteriormente se analizó cada parte de los datos del cuestionario de la siguiente manera:

Para identificar los estilos de liderazgo, por los que se inclinan los trabajadores, se analizaron los items del numero 1 al 10, correspondientes al estilo de liderazgo, que se observan en la tabla no. 2 del anexo, utilizando para su análisis principalmente el valor de las medias y la moda por sujetos.

Los resultados obtenidos en cuanto a las medias, como observa en la grafica no.1, fueron de 3.2 puntos el valor mínimo y de 5.0 puntos el valor máximo, y con respecto al valor de la moda, o sea el valor mas repetido por sujeto fue de 4 y 5 puntos, como se puede observar en la tabla no.2 del anexo.

GRAFICA NO. 1
 RESULTADOS DE LOS VALORES DE LAS
 MEDIAS SOBRE EL ESTILO DE LIDERAZGO



Se utilizó la siguiente escala, para determinar el estilo de liderazgo, de acuerdo al valor de las medias obtenidas:

De 1.0 a 3.0 puntos = Estilo de liderazgo autocrático o Estilo X.

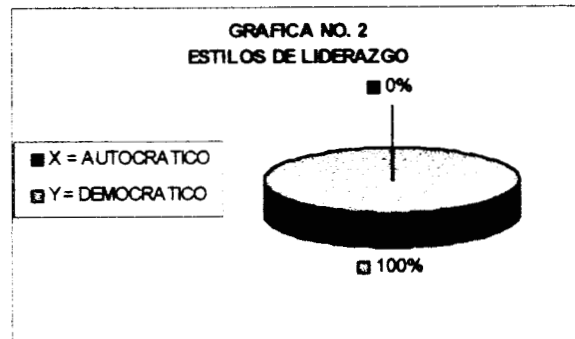
De 3.1 a 5.0 puntos = Estilo de liderazgo democrático o estilo Y.

Los resultados se pueden observa en la siguiente tabla de frecuencias

TABLA DE FRECUENCIAS
 SOBRE EL ESTILO DE LIDERAZGO

ESTILOS	F	Fr	%
X = AUTOCRATICO	0	0	0
Y = DEMOCRATICO	75	1	360
Total	75	1	360

En la grafica no. 2, se muestran los resultados del análisis del estilo de liderazgo:



Como se observa, el 100% de los trabajadores se inclinan por el estilo de liderazgo democrático, y por lo tanto la hipótesis de que los trabajadores se inclinaban por el estilo autocrático se rechaza. Además, no se puede realizar una comparación entre estilos de liderazgo, con respecto a su influencia en la productividad, ya que el único estilo de liderazgo al que se inclinaron fue el democrático.

Por lo anterior, el total de trabajadores analizados, están de acuerdo o totalmente de acuerdo con los supuestos del estilo democrático, que a continuación se mencionan.

El trabajo que realizan los trabajadores operativos dentro de la empresa, es una actividad que realizan normalmente, y se preocupan por elevar la calidad de su trabajo e intentan realizarlo en el menor tiempo posible. Por lo tanto, por ese compromiso con la empresa en la realización de su

trabajo, están dispuestos a asumir responsabilidades de trabajo, estando conscientes de que pueden tener errores y estos errores son asumidos por ellos.

Los trabajadores también aceptan voluntariamente las metas de producción establecidas, sin la necesidad de obligárseles, y opinan para dar solución a problemas, que se pueden dar en el proceso de producción, además están de acuerdo, en adaptarse a los cambios en la forma de realizar su trabajo, logrando una mejoría en la productividad y en la empresa.

De acuerdo con lo anterior, los trabajadores están conscientes de su papel dentro e la empresa, que es fundamental para el desarrollo de una mayor productividad, y están de acuerdo en que su disposición y mentalidad positiva, en sus acciones y conducta dentro de la empresa, definirá una mejoría en ella y en sus trabajadores; por lo tanto la idea de que el trabajador debe de ser obligado y supervisado constantemente para que se eleve su productividad, no tiene cabida en estos trabajadores, ya que éstos tienen un compromiso personal con la empresa, obteniendo beneficios de ella, pero aportando su compromiso y desempeño.

Ahora bien; que el 100% de los trabajadores se inclinen por los supuestos del estilo de liderazgo democrático, no determina que todos estén

motivados o dispuestos de la misma manera, por lo que a continuación se analizara, la influencia del estilo de liderazgo democrático hacia la productividad, para determinar si existen diferencias en cuanto a esta.

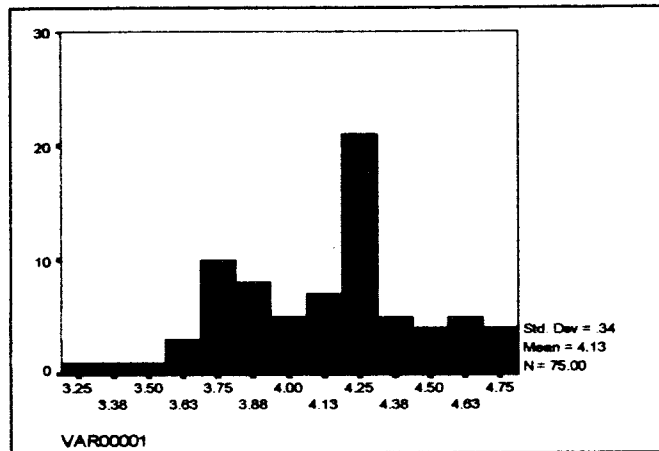
Para realizar este análisis, la influencia en la productividad, se dividió en dos aspectos, en el primero se menciona el interés por la producción y en el segundo se enfoca al interés por las relaciones personales entre los trabajadores, parte fundamental de la productividad de un trabajador.

Posteriormente, los resultados de estos dos aspectos, se utilizaran para la elaboración del modelo del Grid Administrativo, que proponen Blake y Mouton, para hacer mas clara la diferencia entre los trabajadores con inclinación al estilo de liderazgo democrático, en su influencia hacia la productividad

A continuación se analiza a los trabajadores, en su interés por la producción que abarca los items 11 al 20, obteniendo los siguientes resultados.

Los resultados de las medias por sujeto fueron de 3.2 puntos la mínima y de 4.7 puntos la máxima, como se observa en la grafica no. 3, y la moda que se obtuvo por sujetos fue de 3, 4 y 5 puntos, como se observa en la tabla no. 3 del anexo.

GRAFICA NO. 3
 RESULTADOS DE LOS VALORES DE LAS MEDIAS
 SOBRE EL INTERES POR LA PRODUCCION



Se utilizó la siguiente escala, para determinar en los trabajadores operativos el interés por la producción, con respecto al valor de la media:

De 1.0 a 2.0 puntos = Interés bajo

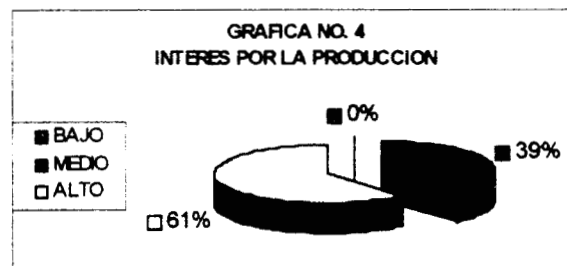
De 2.1 a 4.0 puntos = Interés medio

De 4.1 a 5.0 puntos = Interés alto

Los resultados se muestran a continuación en la siguiente tabla de frecuencias y en la grafica: no. 4

TABLA DE FRECUENCIAS SOBRE
 EL INTERES POR LA PRODUCCION

	F	Fr	%
BAJO	0	0	0
MEDIO	29	0.39	139
ALTO	46	0.61	221
Total	75	1	360



Como se observa el 61% de los trabajadores operativos, tiene interés alto por la producción y el 39% de ellos, tiene un interés medio por la producción, mostrando que ningún trabajador tienen un interés bajo por la producción.

Por lo tanto, interpretando los resultados de los items, la mayoría de los trabajadores, están de acuerdo en que saben realizar bien las actividades en su área de trabajo para tener un mejor desempeño en la producción, y por lo tanto esperan ser recompensados con respecto a ese desempeño, y de ahí surge su interés por mejorar cada vez mas su trabajo, escuchando los consejos de sus jefes que puedan ayudarles, y además tratar de ser lo mas ordenado posible en su trabajo, aunque existe un reglamento interior de trabajo donde se sancionan las faltas en que incurran los trabajadores por su comportamiento.

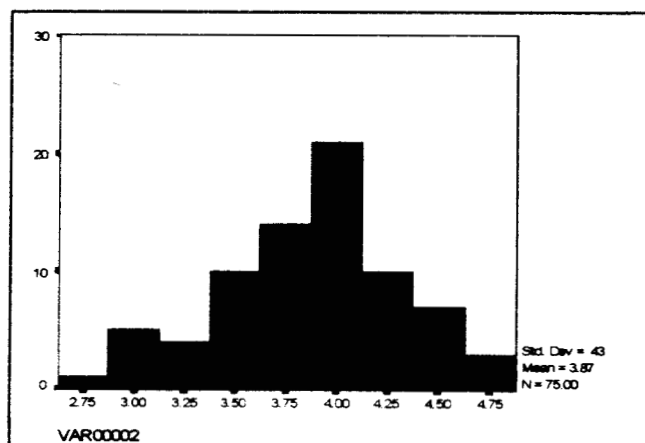
Los trabajadores están dispuestos a formar equipos de trabajo para desempeñar mas rápido sus labores, y los errores que pudieran cometer, los consideran como una forma de mejorar su trabajo y aprender de ellos, y no solamente como un simple error.

Por lo tanto los trabajadores están mas dispuestos a asumir el papel que les corresponde dentro de la empresa, y a contribuir con sus conocimientos, aportaciones, apoyo; e interactuar junto con sus jefes para establecer objetivos y metas de producción, comprometiéndose con ellas.

La mayoría de los trabajadores están conscientes de lo anterior y apoyan a la empresa en la producción, pero existe una tercera parte de ellos, que muestran un interés medio por la producción y debe enfocarse en ellos para aumentar su interés por la productividad.

Con respecto al interés por las relaciones entre los trabajadores, que abarca los items del 21 al 30, se obtienen los siguientes resultados, las medias por sujeto se sitúan entre 2.8 puntos la mínima y 4.7 puntos la máxima, como se muestra en la grafica no.5, y con una moda de 3, 4 y 5 puntos, como se observa en la tabla no 4 del anexo.

GRAFICA NO. 5
RESULTADOS DE LOS VALORES DE LAS MEDIAS
SOBRE EL INTERES POR LAS RELACIONES



De acuerdo a la siguiente escala para determinar, el interés de los trabajadores operativos por las relaciones; con respecto a la media:

De 1.0 a 2.0 puntos = Interés bajo

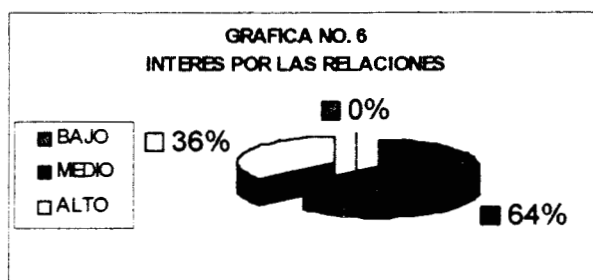
De 2.1 a 4.0 puntos = Interés medio

De 4.1 a 5.0 puntos = Interés alto

Los resultados se muestran a continuación en la siguiente tabla de frecuencias y en la grafica no. 6.

TABLA DE FRECUENCIAS SOBRE
EL INTERES POR LAS RELACIONES

-	F	Fr	%
BAJO	0	0	0
MEDIO	48	0.64	230
ALTO	27	0.36	130
Total	75	1	360



Se observa que el 36% de los trabajadores operativos tienen un interés alto por las relaciones, y el 64% tiene un interés medio por las relaciones, esto es al contrario que el caso anterior, donde las 2/3 partes de los trabajadores tienen un interés alto por la producción,

Los trabajadores en cuanto a sus relaciones personales conocen a sus compañeros de trabajo pero no completamente, tal vez sólo por la interacción en el trabajo, ya que no están completamente seguros si son buenos compañeros de trabajo, pero sin embargo creen ser capaces de ganarse fácilmente la confianza de los compañeros

En lo que respecta a la comunicación con los compañeros y jefes de trabajo, es buena pero no excelente, aunque si llegan a expresar su satisfacción o insatisfacción en el trabajo a su jefe. En cuanto a los errores cometidos los trabajadores no buscan a los culpables sino que buscan la causas para corregirlos y no afectar las relaciones.

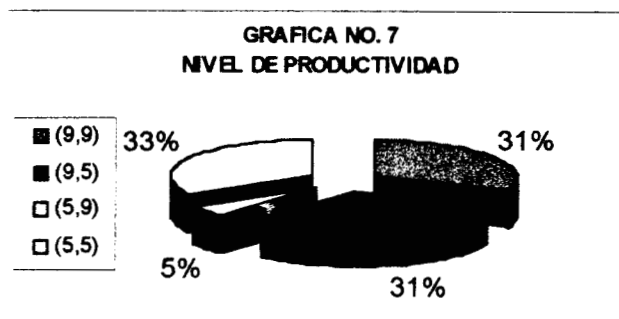
Están conscientes de que debe haber un interés por parte del jefe para solucionar los conflictos entre ellos; un punto que se hace notar aquí es que los trabajadores, no sienten o no creen claramente que los directivos de la empresa se preocupen demasiado por su satisfacción, ya que se obtuvo en este ítem (no. 30), una media de 3.7 puntos y una moda de 4.0 puntos, y probablemente no se relacionan con los directivos por el interés mostrado de parte de los directivos hacia los trabajadores, en cuanto a sentirse a gusto dentro de la empresa, siendo un aspecto importante y parte esencial dentro del desarrollo de la productividad del trabajador.

A continuación se analizan los resultados anteriores con el modelo del Grid administrativo de Blake y Mouton, siendo mas específicos los resultados en cuanto a la productividad, y tomar mejores decisiones en cuanto al desempeño de los trabajadores.

El interés por la producción y el interés por las relaciones, se dividió en alto, medio y bajo en los dos casos (ver tabla no 7 del anexo), y se obtuvieron los siguientes resultados, que a continuación se muestran en la tabla de frecuencias y en la: grafica no.7

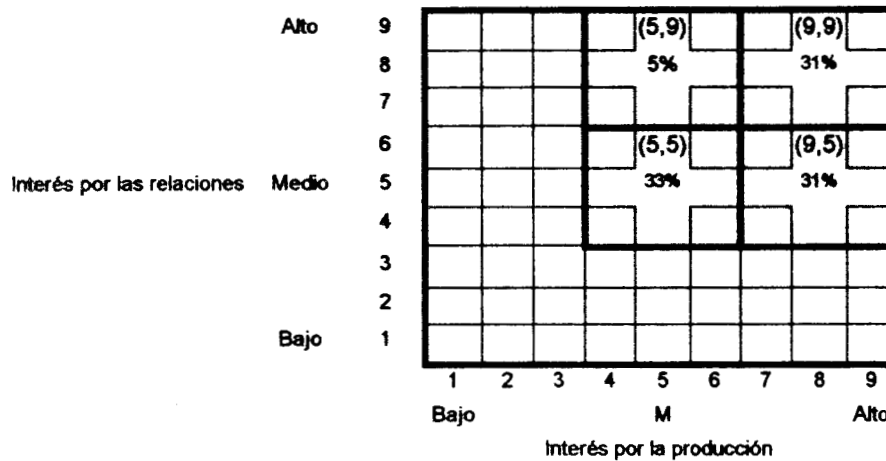
TABLA DE FRECUENCIAS SOBRE LA PRODUCTIVIDAD

PRODUCCION	RELACIONES	Estilo	F	Fr	%
ALTO	ALTO	(9,9)	23	0.31	110
ALTO	MEDIO	(9,5)	23	0.31	110
MEDIO	ALTO	(5,9)	4	0.05	19.2
MEDIO	MEDIO	(5,5)	25	0.33	120
	TOTAL		75	1	360



Basándose en los datos anteriores se elaboró el Grid administrativo, de la siguiente manera:

GRID ADMINISTRATIVO



Como se observa, los resultados son los siguientes:

El 31% de los trabajadores muestran un interés alto, tanto por la producción como por las relaciones.

El 31% de los trabajadores muestran un interés alto por la producción y un interés medio por las relaciones.

El 33% los trabajadores tiene un interés medio por la producción y por las relaciones.

El 5% de los trabajadores muestran un interés alto por las relaciones y un interés medio por la producción.

Por la anterior se puede determinar que, el 31% de los trabajadores, se encuentran dentro de los que la empresa quisiera tener, ya que se proyectan a una mayor dedicación tanto hacia los compañeros de trabajo

como hacia la producción, originado una mayor productividad dentro de la empresa, combinando sus necesidades de producción con las suyas propias, y se esfuerzan por hacer mejor su trabajo y en el menor tiempo, dándole un impulso a la productividad.

Otro 31% de los trabajadores, tienen ese mismo interés por la productividad, pero su interés por relacionarse e interactuar con los compañeros y dentro de la empresa no es demasiado, es un termino medio donde tal vez su interacción se debe solamente a cuestiones de trabajo, pero se mantienen centrados en su trabajo, incrementando la productividad.

Un 5% de los trabajadores, que es una mínima parte se encuentran en un punto, donde su interés se centra mas en las relaciones entre los trabajadores que en la productividad, y tal vez sea por tratarse de trabajadores que acaban de ingresar o que su contribución a la producción no esta tan comprometida. Este pequeño grupo de trabajadores, debe tomarse en cuenta no por su tamaño, sino por el impacto que puedan tener hacia los demás compañeros de trabajo.

El restante 33% de trabajadores, que corresponde a la tercera parte de ellos, los cuales encabezan una interés medio por el personal pero también un interés medio hacia la productividad, no están comprometidos

e interesados por su desempeño en la empresa. Se debe buscar y tratar de incrementar su interés en los dos aspectos, para aumentar la productividad; tal vez su falta de interés corresponda a la forma en que los directivos se preocupan por ellos.

Como se puede apreciar dentro de la inclinación hacia un solo estilo de liderazgo, se aprecian diferentes ópticas en los trabajadores, en su comportamiento dentro de la empresa con respecto a sus obligaciones, responsabilidades, relaciones con sus compañeros y jefes y todo ello tiene una repercusión en la productividad de la empresa, por lo tanto debe de ponerse atención en aspectos como la comunicación, satisfacción, desempeño y retribuciones para incrementar la productividad de los trabajadores.

Para analizar el papel de la empresa dentro del desempeño de los trabajadores en cuanto a su productividad, se realizó la pregunta del ítem 31, donde se definió el orgullo de pertenencia a la empresa por parte del trabajador, esta pregunta se realizó para tratar de reafirmar los resultados anteriores, se tomó en cuenta la siguiente escala para medir el orgullo de pertenecer a la empresa, respecto al valor de su respuesta:

1 y 2 puntos = Orgullo bajo

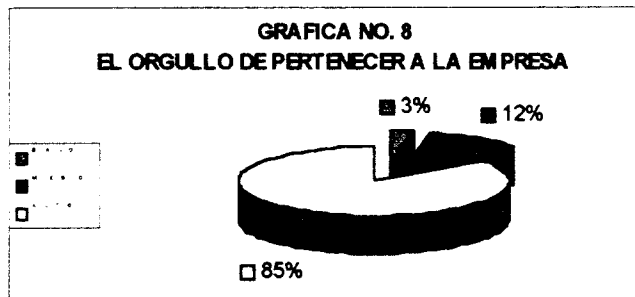
3 puntos = Orgullo medio

4 y 5 puntos = Orgullo Alto

A continuación se muestran los resultados en la siguiente tabla de frecuencias y en la grafica :no. 8

TABLA DE FRECUENCIAS SOBRE
EL ORGULLO DE PERTENECER A LA EMPRESA

	F	Fr	%
BAJO	2	0.03	9.6
MEDIO	9	0.12	43.2
ALTO	64	0.85	307
Total	75	1	360



De acuerdo a lo anterior, en lo que respecta a la empresa la media obtenida fue de 4.4 puntos y una moda de 5.0 que son aceptables, como se puede observar en la tabla no. 5 del anexo

Como se muestra una mínima parte tienen un orgullo bajo y medio por la empresa, por sentirse parte de ella, por lo tanto no se refleja la tercera parte que se sitúa en el interés medio por las relaciones y la productividad, por lo que probablemente este interés se debe a las relaciones con los directivos o la comunicación que existe entre ellos..

Otro análisis que se llevo a cabo para determinar la influencia del estilo de liderazgo democrático con la productividad, fue la elaboración de correlaciones de la variable estilo de liderazgo (items 1 al 10), con la variable productividad, que se dividió en dos aspectos (producción y relaciones), obteniendo los resultados que se muestran en la tabla no. 8 del anexo.

De acuerdo con los resultados de las correlaciones, la mas alta es entre los items 2 con el 13, que corresponde a la producción, con una correlación de 0.4823, y la que le sigue es entre los items 10 con el 23, que corresponde a las relaciones, con una correlación de 0.4758.

En el primer caso la correlación implica que a una mayor preocupación por elevar la calidad del trabajo, es mayor también el interés por escuchar a los jefes con mas experiencia para mejorar el trabajo, y en la segunda correlación una mayor adaptación a los cambios en la forma de trabajar, implica un mayor deseo por mantener buenas relaciones con los compañeros de trabajo. Como se puede observar hay una mayor correlación hacia la producción, que hacia las relaciones por parte del estilo de liderazgo democrático.

Estos datos se obtuvieron con el paquete estadístico de Excel, con un nivel de confianza del 95%. Cabe mencionar que la comparación entre los estilos de liderazgo existentes, no se llevo a cabo por que solamente existió un estilo de liderazgo, y no se compararon con las respuestas de los sujetos que se hubieran inclinado por el estilo autocrático; por lo tanto no se puede confirmar si las correlaciones son altas o bajas con respecto al otro estilo de liderazgo.

La ultima parte del cuestionario es el item no. 32, que se refiere a la pregunta para realizar una sociometría, e identificar posibles lideres en la empresa, para que a través de ellos, se influya en los trabajadores para aumentar la productividad.

De acuerdo a los resultados obtenidos los posibles lideres pueden ser los siguientes sujetos :

El no. 36, con 7 preferencias

El no. 32, con 4 preferencias

Los no. 26, 50, 51 y 64 con tres preferencias cada uno.

El sujeto no. 36 como se puede observar en la figura no 1 del anexo, tiene una interacción con 4 departamentos (2,3,4 y 5) y además, por el análisis de la productividad, hecho anteriormente, se sitúa dentro de los trabajadores con un interés alto tanto por la productividad y por las

relaciones, tal vez un inconveniente es el hecho de ser mujer, ya que la mayor parte de los trabajadores son hombres, pero sin embargo puede llevarse a cabo un prueba para observar los resultados.

Otro posible líder es el sujeto no.32, pero se encuentra dentro de los trabajadores con un interés alto por la producción pero con un interés medio por las relaciones, y por lo tanto puede tener conflictos al interactuar con sus compañeros para la consecución de las metas, pero se podría poner a prueba y no descartarlo.

De los siguientes posibles líderes con tres preferencias cada uno, los sujetos no. 26, 51 y 64 se sitúan en los trabajadores con un interés medio por la producción y por las relaciones, tal vez a través de ellos se puedan identificar fallas o deficiencias en este sector de trabajadores, para solucionar y motivar a los trabajadores a incrementar el interés por la producción y por las relaciones, para una mayor productividad

En el caso del sujeto no. 50 se sitúa dentro del los trabajadores con un alto interés por las relaciones y por la productividad, es curioso observar que también es una mujer en este caso, y por lo tanto se puede optar por que a través de ella se motive a los trabajadores a aumentar la productividad, solo que su interacción es solamente con trabajadores de su mismo departamento.

Otros resultados de la sociometría que solamente se mencionaran, ya que no eran el fin de la investigación pero que pueden tomarse en cuentas son los siguientes. (ver figura no. 1 en el anexo)

Dentro de la empresa existe una red social entre los trabajadores y en esta red existen grupos de personas llamados racimos, que son los siguientes:

Los racimos prescritos, que son grupos formales como departamentos, equipos de trabajo, fuerzas de trabajo. Los racimos prescrito, son los diez departamentos en los que se divide el área operativa y que se constituye por los siguientes sujetos.

- 1.- Prototipos (1 y 2)
- 2.- Primer corte (3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10)
- 3.- Maquinas (11,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25 y 26)
- 4.- Pulido (27,28,29,30,31,32,33,34,35 y 36)
- 5.- Talla (37, 38, 39, 40 y 41)
- 6.- Chapa (42, 43, 44, 45, 46, 47 y 48)
- 7.- Ensamble (49,50,51,52,53,54,55,56,57,58,59,60,61,62 y 63)
- 8.- Barniz (64, 65, 66, 67, 68, 69, 70 y 71)
- 9.- Empaque (72, 73 y 74)
- 10.- Resina (75)

Los racimos emergentes, que son grupos informales de trabajadores, son los siguientes:

(1, 2 y 40), (3, 4, 6, 7 y 36), (5, 11, 12 y 15), (8, 9 y 18), (10, 21, 23, 24, 25 y 26 son trabajadores del segundo turno), (14, 16, 17, 30, 36, 37 y 38), (28, 29, 34 y 36), (44, 45 y 46 son mujeres), (43, 47 y 48 son hombres), (49, 51, 54, 57 y 63), (50, 52, 55, 60 y 62 la mayoría son mujeres), (53, 58, 56 y 61), (15 y 59) y (73 y 74)

Puentes, que son los Individuos que sirven como vinculo al pertenecer a dos o mas racimos, son los siguientes.

(1, 8, 16, 26, 36 y 38)

Aislados: que son los Individuos que no están conectados a la red, estos son los siguientes:

(13), (8, 51 y 61 aunque no eligieron a nadie, a ellos si los eligieron)

La sociometría, se puede usar como un instrumento o acercamiento a las interacciones del trabajador, identificando al sujeto que puede ser elegido en ciertas circunstancias o situaciones para obtener el resultado mas satisfactorio, sin embargo cabe mencionar que es solo un instrumento y no la solución del problema que se trate.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los trabajadores han cambiado la forma de comportarse dentro de una empresa y están asumiendo un papel mas participativo, independiente y propositivo, por lo que hay una inclinación hacia el estilo de liderazgo democrático, descartando el uso de un liderazgo autoritario, en el cual se tiene que presionar al trabajador para que se desempeñe correctamente..

Este cambio se manifiesta. en el compromiso que muestran hacia la empresa en el desarrollo de su trabajo, la elevación de la calidad del mismo y su interés por conocer y apoyar el proceso de producción, que esta encaminado a elevar la productividad en la empresa.

La influencia del estilo de liderazgo en la productividad, es tan importante como el uso de la maquinaria correcta. Por lo que debe se comenzar a cambiar el comportamiento de los directivos y los trabajadores hacia un estilo de liderazgo democrático, encontrando que si bien en esté, existen diferencias respecto a la productividad, es el mas apropiado para motivar al trabajador a la consecución de las metas de producción, promoviendo su apoyo, sus propuestas al proceso productivo, su relación con los jefes y directivos y estando consciente del papel que juegan dentro de la empresa.

A través de los trabajadores que resultaron como posibles líderes, puede obtenerse la participación para contribuir a elevar la productividad de los trabajadores con un interés medio tanto por la producción como por las relaciones, ya que no se pueden separar una de otra, por que son indispensables para un buen funcionamiento del trabajador dentro de la empresa.

Por lo tanto en esta nueva era, donde se están dando procesos de cambios en varios ámbitos, desde el político, económico, de mercados, y en el campo laboral que no es la excepción también se manifiestan con mercados mas globalizados, una competencia mas feroz entre las empresas y por lo tanto cambios en la forma de dirigir y administrar las empresa y a los trabajadores.

Estos cambios deben de estar presentes en las empresas y las deben de tomar en cuenta los directivos, para cambiar la percepción del trabajador mexicano, haciéndolo mas participe dentro del proceso de producción, delegándole mas responsabilidad y tratando de crear un ambiente de trabajo con confianza entre las dos partes, donde exista un compromiso por parte de los dos, en cuanto a sus obligaciones, recompensas y retribuciones.

El trabajador esta siendo cada vez mas consciente del papel que juega dentro de las empresas, especialmente en las empresas manufactureras, donde el trabajador operativo es pieza fundamental de la producción, pero los directivos deben tener en cuenta que en la actualidad, un punto importante de la productividad es el recurso humano que tengan y la forma en como lo motivan y apoyan para lograr un incremento en la productividad.

Recomendaciones

Se deben delegar responsabilidades a los trabajadores en sus actividades, para que desarrollen el interés por la producción y tomar en cuenta sus aportaciones al proceso de producción, para que la parte de trabajadores que se encuentra con un interés medio aumente y los que se encuentran con un interés alto no disminuya.

Con respecto a las relaciones entre los trabajadores, deben tratar de incrementarse y hacer mas participes a los trabajadores en las relaciones personales, tanto con los mismos compañeros de trabajo como con los jefes y directivos de la empresa, para interactuar con mas confianza y por lo tanto incrementar la comunicación entre ambas partes..

Otra recomendación a la empresa, es analizar la forma en que están contribuyendo a la satisfacción del trabajador, ya que existe una ligera

tendencia de los trabajadores a mostrarse insatisfechos dentro de la empresa, y tal vez sea una causa para no contribuir correctamente en la productividad de la empresa, ya que no se sienten correspondidos con su esfuerzo realizado y por lo tanto tampoco comprometidos con un buen desempeño laboral.

Conclusión final

En forma general, se muestra que tanta influencia puede tener en una empresa, el utilizar un estilo de liderazgo correcto, con respecto a sus trabajadores, la forma en que se da la comunicación, las obligaciones y responsabilidades, la forma de acordar las metas de producción e incrementar la productividad, las decisiones de trabajo, las relaciones entre los trabajadores y los jefes, la confianza y cordialidad entre los jefes y los trabajadores; todo ello lleva a lograr en conjunto entre los directivos y los trabajadores una mayor productividad dentro de la empresa, pero debe ser un esfuerzo mutuo y constante, ya que así como puede beneficiar, el dejar de darle seguimiento al estilo de liderazgo, puede ocasionar un resultado negativo tanto para el trabajador como para la empresa.

Por lo anterior, esta investigación propone el uso del liderazgo democrático en esta empresa, pero sin embargo no se puede afirmar que es el más apropiado para las empresa del mismo ramo, ya que depende mucho del comportamiento y actitudes de los trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA.

CANU DELGADO HUMBERTO, "Desarrollo de una cultura de calidad" en Dirección estratégicas de negocios: calidad en el sistema organizacional, México, 1997

C. G. BROWNE Y THOMAS S. COHN, El estudio del liderazgo, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1958

CHIAVENATO I., Introducción a la teoría general de la administración, Editorial Mc Graw Hill, México, 1994

CHIAVENATO I., Administración de recursos humanos, Editorial Mc Graw Hill, México, 1986.

CLIFTON J. W, Y CALAS DE BIRRIEL, Conducta organizacional, Editorial Iberoamericana, México, 1984

DAN CIAMPA, Liderazgo Industrial, Fondo Editorial Legis, Colombia, 1988

DAVIS Y NEWSTROM, Comportamiento organizacional, Editorial Mc Graw Hill, 2da. Edición, México, 1987

HAMPTON DAVID R, Administración, Editorial McGraw Hill, 2da. Edición, México, 1989.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO, Ediciones Delma, México 1998

REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO, ALEXANDER & MARY, S.A. DE C.V.

RIGSS JAMES L.,Sistemas de producción; planeación, análisis y control, Editorial Noriega Limusa, México, 1990

ROBBINS STEPHEN P, Comportamiento organizacional, Editorial Prentice Hall, 7ª. edición, México, 1996,

SHERMERHORN, HUNT Y SOBORNA, Comportamiento en las organizaciones, Editorial Interamericana, México, 1978.

TERRY Y FLANKLIN, Principios de administración, Editorial Continental, México, 1991

HEMEROGRAFÍA

ALONSO JIMÉNEZ JORGE, Revista laboral, "Salario y productividad(Año I. no. 12 ,México

LÓPEZ FRANCISCO, Revista laboral. Año I no. 15, México, 1993

GUILLÉN DE LA BARRERA HUMBERTO, Revista laboral, "Factores que favorecen la productividad" Año I no. 6, México, 1993

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, Sinopsis sobre productividad, Editorial popular de los trabajadores, 1985

ANEXO

TABLA NO.1

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES OPERATIVOS DE LA EMPRESA ALEXANDER AND MARY
(EN GENERAL)

I T E M S

SUJETO	DEPTO.	TURNO	A.L.	EDAD	SEXO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	NO.
1	1	1	40	31	1	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	4	5	2	4	3	5	4	3	3	3	5	3	5	5	1	3	40
2	1	1	18	23	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	1
3	2	1	1	22	1	4	4	5	5	3	3	4	4	5	4	2	3	5	3	4	3	5	4	5	4	2	3	3	3	4	3	4	5	3	2	3	6
4	2	1	31	20	1	5	4	4	5	3	5	3	5	5	4	4	5	5	3	5	3	5	2	4	4	4	3	3	3	4	5	5	3	4	2	3	36
5	2	1	6	20	1	1	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	2	5	5	4	4	4	4	4	5	3	3	1	1	12	
6	2	1	8	21	1	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	5	3	4	4	5	3	4	3	4	4	2	3	3	4	
7	2	1	36	54	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	3	3	3	4	5	5	5	3	5	4	
8	2	1	36	26	1	5	5	5	5	4	3	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	1	5	3	2	3	3	4	3	4	2	2	3	4	0	
9	2	2	24	25	1	5	5	5	5	5	4	4	5	4	2	5	4	5	5	4	5	5	2	3	5	2	3	5	3	3	5	3	1	3	5	8	
10	2	2	12	33	1	3	5	4	2	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	4	4	26	
11	3	1	12	23	1	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	3	4	3	4	3	5	4	5	5	4	4	5	5	3	5	3	4	77	
12	3	1	3	22	1	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	3	4	4	5	3	4	4	5	11
13	3	1	16	30	1	5	3	3	5	4	5	5	2	5	4	5	3	4	5	5	3	4	5	4	5	1	1	5	4	5	3	2	1	5	0		
14	3	1	12	36	1	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	1	5	5	3	5	3	5	5	5	1	1	5	5	16			
15	3	1	12	20	1	4	5	5	4	5	4	4	4	4	2	4	5	4	5	4	4	1	4	4	5	4	4	4	5	5	4	1	5	4	5	5	
16	3	1	3	47	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	1	3	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	17	
17	3	1	36	30	1	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4	5	36		
18	3	2	3	20	1	1	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	8		
19	3	2	2	36	1	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	1	5	5	3	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	79		
20	3	2	18	37	1	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	3	4	4	4	5	5	5	3	5	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	76	
21	3	2	24	22	1	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	2	2	5	10	
22	3	2	24	29	1	2	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	2	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	3	5	36		
23	3	2	7	34	1	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	4	1	5	5	4	4	5	4	4	4	3	5	4	5	28	
24	3	2	2	25	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	2	5	5	1	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	26	
25	3	2	12	19	1	4	4	3	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	3	4	5	5	4	4	10	
26	3	2	8	31	1	2	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	25	
27	4	1	21	22	1	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	5	4	3	5	5	2	5	4	5	3	5	5	5	3	4	4	4	4	4	32	
28	4	1	7	33	2	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	1	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	36
29	4	1	1	17	2	4	5	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	5	4	5	4	5	3	3	4	5	3	4	4	4	4	1	3	5	36		
30	4	1	13	36	2	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	5	5	4	5	3	5	1	5	5	5	5	4	3	5	5	4	1	5	3	4	38	
31	4	1	2	18	2	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	27	
32	4	1	24	22	1	1	4	5	3	5	4	3	5	5	5	5	5	2	5	5	5	3	5	2	5	3	5	5	5	5	5	3	1	2	3	36	
33	4	1	5	25	2	6	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	5	5	1	5	4	3	5	5	5	3	5	5	3	5	3	5	5	32	
34	4	1	24	28	1	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	3	1	3	2	4	4	5	4	4	4	5	4	3	36	
35	4	1	5	18	2	5	4	5	3	5	5	4	5	5	4	5	5	3	4	5	5	3	4	5	4	3	4	5	4	5	3	4	4	5	32		
36	4	1	21	20	1	5	1	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	2	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	3	5	32		
37	5	1	12	22	1	4	5	4	5	5	4	5	5	5	3	5	4	3	5	4	4	5	4	5	4	3	4	4	3	4	4	5	5	5	16		
38	5	1	15	44	1	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	37		
39	5	1	33	40	1	4	4	4	5	4	4	5	5	4	2	5	5	5	4	4	4	5	1	5	4	5	4	3	3	4	4	4	4	2	4	5	20
40	5	1	29	45	1	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	2	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	5	1	
41	5	1	32	48	1	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	3	3	3	5	5	5	5	4	5	4	3	4	1	5	4	4	3	5	76	
42	6	1	30	48	1	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	5	4	4	4	5	5	4	1	5	5	5	5	5	5	77	
43	6	1	16	25	1	3	5	4	4	5	5	4	4	5	3	4	4	5	4	5	4	5	2	4	3	4	4	4	5	4	3	2	4	5	4	48	
44	6	1	18	24	2	4	5	3	4	5	5	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4	3	4	5	3	3	5	4	3	4	4	45	
45	6	1	24	22	2	4	3	1	5	4	2	4	5	3	1	4	5	1	3	5	3	2	2	3	4	3	5	1	4	3	5	2	2	3	5	4	44
46	6	1	21	34	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4	4	4	3	3	4	4	3	1	2	4	4	45	
47	6	1	24	28	1	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	2	3	4	4	43	
48	6	1	10	36	1	5	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	4	4	4	5	2	2	5	5	43	
49	7	1	24	25	1	3	5	5	4	2	4	5	4	5	3	3	4	5	3	3	5	4	4	1	4	3	5	2	4	3	4	1	2	1	3	5	51
50	7	1	22	30	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	55
51	7	1	18	31	1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	
52	7	1	20	24	2	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	1	5														

TABLA NO. 2

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES OPERATIVOS DE LA EMPRESA ALEXANDER AND MARY
(SOBRE ESTILOS DE LIDERAZGO)

SUJETO	DEPTO.	TURNO	A. L.	EDAD	SEXO	I T E M S										SUMA	MEDIA	MEDIANA	MODA	VARIANZA	DEV. ESTANDAR	ESTILO DE LIDERAZGO
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10							
1	1	1	40	31	1	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	46	4.6	5	5	0.49	0.70	Y
2	1	1	18	23	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.0	5	5	0.00	0.00	Y	
3	2	1	1	22	1	4	4	5	5	3	3	4	4	5	4	41	4.1	4	4	0.54	0.74	Y
4	2	1	31	20	1	5	4	4	5	3	5	3	5	5	4	43	4.3	4.5	5	0.66	0.82	Y
5	2	1	6	20	1	1	5	5	5	5	4	5	5	5	4	44	4.4	5	5	1.60	1.28	Y
6	2	1	8	21	1	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	42	4.2	4	4	0.18	0.42	Y
7	2	1	36	54	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.0	5	5	0.00	0.00	Y
8	2	1	35	28	1	5	5	5	5	4	3	5	5	5	4	46	4.6	5	5	0.49	0.70	Y
9	2	2	24	25	1	5	5	5	5	5	4	4	5	4	2	44	4.4	5	5	0.93	0.97	Y
10	2	2	12	33	1	3	5	4	2	3	3	4	4	3	4	35	3.5	3.5	3	0.72	0.85	Y
11	3	1	12	23	1	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	46	4.6	5	5	0.27	0.52	Y
12	3	1	3	22	1	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	43	4.3	4	4	0.23	0.48	Y
13	3	1	16	30	1	5	3	3	5	4	5	5	2	5	2	39	3.9	4.5	5	1.66	1.29	Y
14	3	1	12	36	1	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	47	4.7	5	5	0.46	0.67	Y
15	3	1	12	20	1	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	43	4.3	4	4	0.23	0.48	Y
16	3	1	3	47	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	48	4.8	5	5	0.18	0.42	Y
17	3	1	36	30	1	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	47	4.7	5	5	0.23	0.48	Y
18	3	2	3	20	1	1	5	5	5	5	4	4	4	4	4	41	4.1	4	4	1.43	1.20	Y
19	3	2	2	36	1	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	49	4.9	5	5	0.10	0.32	Y
20	3	2	18	37	1	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	46	4.6	5	5	0.27	0.52	Y
21	3	2	24	22	1	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	46	4.6	5	5	0.27	0.52	Y
22	3	2	24	29	1	2	5	4	4	5	5	5	5	5	5	45	4.5	5	5	0.94	0.97	Y
23	3	2	7	34	1	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	48	4.8	5	5	0.18	0.42	Y
24	3	2	2	25	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.0	5	5	0.00	0.00	Y
25	3	2	12	19	1	4	4	3	5	5	4	4	5	4	4	42	4.2	4	4	0.40	0.63	Y
26	3	2	8	31	1	2	4	5	5	5	5	4	4	4	4	43	4.3	4.5	5	0.90	0.95	Y
27	4	1	21	22	1	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	41	4.1	4	4	0.32	0.57	Y
28	4	1	7	33	2	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	46	4.6	5	5	0.27	0.52	Y
29	4	1	1	17	2	4	5	3	4	3	3	4	3	3	4	36	3.6	3.5	3	0.49	0.70	Y
30	4	1	13	38	2	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	48	4.8	5	5	0.18	0.42	Y
31	4	1	2	18	2	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	40	4.0	4	4	0.22	0.47	Y
32	4	1	24	22	1	1	4	5	3	5	4	3	5	5	5	40	4.0	4.5	5	1.78	1.33	Y
33	4	1	5	25	2	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	46	4.6	5	5	0.49	0.70	Y
34	4	1	24	28	1	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	47	4.7	5	5	0.23	0.48	Y
35	4	1	5	18	1	5	4	5	3	5	5	4	5	5	5	46	4.6	5	5	0.49	0.70	Y
36	4	1	21	20	2	1	5	1	5	5	5	5	4	5	4	41	4.1	5	5	2.77	1.66	Y
37	5	1	12	22	1	4	5	4	5	5	4	5	5	5	3	45	4.5	5	5	0.50	0.71	Y
38	5	1	15	44	1	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	47	4.7	5	5	0.23	0.48	Y
39	5	1	33	40	1	4	4	4	5	4	4	5	5	4	2	41	4.1	4	4	0.77	0.88	Y
40	5	1	29	45	1	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	47	4.7	5	5	0.23	0.48	Y
41	5	1	32	48	1	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	47	4.7	5	5	0.23	0.48	Y
42	6	1	30	48	1	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	48	4.8	5	5	0.18	0.42	Y
43	6	1	16	25	1	3	5	4	4	5	5	4	4	5	3	42	4.2	4	5	0.62	0.79	Y
44	6	1	18	24	2	4	5	3	4	5	5	4	4	5	5	44	4.4	4.5	5	0.49	0.70	Y
45	6	1	24	22	2	4	3	1	5	4	2	4	5	3	1	32	3.2	3.5	4	2.18	1.48	Y
46	6	1	21	34	2	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	42	4.2	4	4	0.18	0.42	Y
47	6	1	24	28	1	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	39	3.9	4	4	0.32	0.57	Y
48	6	1	10	35	1	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	45	4.5	4.5	5	0.28	0.53	Y
49	7	1	24	25	1	3	5	5	4	2	4	5	4	5	3	40	4.0	4	5	1.11	1.05	Y
50	7	1	22	30	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0	4	4	0.00	0.00	Y
51	7	1	18	31	1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41	4.1	4	4	0.10	0.32	Y
52	7	1	20	24	2	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	46	4.6	5	5	0.27	0.52	Y
53	7	1	14	21	1	4	4	4	4	5	4	5	5	4	3	42	4.2	4	4	0.40	0.63	Y
54	7	1	24	56	1	2	5	5	4	4	5	5	5	5	5	45	4.5	5	5	0.94	0.97	Y
55	7	1	22	28	2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	48	4.8	5	5	0.18	0.42	Y
56	7	1	6	35	1	1	5	4	4	5	4	4	5	5	4	41	4.1	4	4	1.43	1.20	Y
57	7	1	2	20	1	4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	40	4.0	4	4	0.44	0.67	Y
58	7	1	2	36	1	5	1	5	5	5	5	5	5	1	5	42	4.2	5	5	2.84	1.69	Y
59	7	1	17	20	1	4	4	3	4	3	5	4	5	5	3	40	4.0	4	4	0.67	0.82	Y
60	7	1	36	36	1	3	5	4	5	5	5	4	5	5	4	45	4.5	5	5	0.50	0.71	Y
61	7	1	1	50	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	47	4.7	5	5	0.90	0.95	Y
62	7	1	24	35	2	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	46	4.6	5	5	0.49	0.70	Y
63	7	1	1	20	1	5	5	5	5	4	4	5	5	3	4	46	4.6	5	5	0.49	0.70	Y
64	8	1	18	42	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0	4	4	0.00	0.00	Y
65	8	1	24	24	1	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	44	4.4	4	4	0.27	0.52	Y
66	8	1	8	20	1	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	46	4.6	5	5	0.27	0.52	Y
67	8	1	23	40	1	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	45	4.5	4.5	4	0.28	0.53	Y
68	8	1	12	30	1	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	45	4.5	4.5	4	0.28	0.53	Y
69	8	1	10	42	1	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	42	4.2	4	4	0.18	0.42	Y
70	8	1	12	37	2	5	2	2	5	2	5	2	5	2	5	35	3.5	3.5	5	2.50	1.58	Y
71	8	1	36	36	1	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	45	4.5	4.5	4	0.28	0.53	Y
72	9	1	12	47	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.0	5	5	0.00	0.00	Y
73	9	1	3	38	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.0	5	5	0.00	0.00	Y
74	9	1	8	50	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.0	5	5	0.00	0.00	Y
75	10	1	12	21	1	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	45	4.5	4.5	5	0.28	0.53	Y
TOTAL						307	341	323	341	335	335	331	344	331	312	3300	330	342	347	41.91	48.30	
Media						4.1	4.5	4.3	4.5	4.5	4.5	4.4	4.6	4.4	4.2	44.0	4.4					

TABLA NO. 3

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES OPERATIVOS DE LA EMPRESA ALEXANDER AND MARY
(SOBRE EL INTERES POR LA PRODUCCIÓN)

I T E M S

SUJETO	DEPTO.	TURNO	A. L.	EDAD	SEXO	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	SUMA	MEDIA	MEDIANA	MODA	VARIANZA	DESV. ESTANDAR	PRODUCTIVIDAD
1	1	1	40	31	1	5	5	4	5	5	4	5	2	4	3	42	4.2	4.5	5	1.07	1.03	ALTO
2	1	1	18	23	1	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	46	4.5	5	5	1.61	1.27	ALTO
3	2	1	1	22	1	2	3	5	3	4	3	5	4	5	4	38	3.8	4	3	1.07	1.03	MEDIO
4	2	1	31	20	1	4	5	5	3	5	3	5	2	4	4	40	4	4	5	1.11	1.05	MEDIO
5	2	1	8	20	1	5	5	5	4	5	4	5	2	5	5	46	4.5	5	5	0.94	0.97	ALTO
6	2	1	8	21	1	4	5	5	4	4	3	5	3	4	4	41	4.1	4	4	0.54	0.74	ALTO
7	2	1	36	54	1	3	5	5	3	5	3	5	3	5	5	42	4.2	5	5	1.07	1.03	ALTO
8	2	1	35	26	1	5	5	4	5	5	5	5	1	5	3	43	4.3	5	5	1.79	1.34	ALTO
9	2	2	24	25	1	5	4	5	5	4	5	5	2	3	5	43	4.3	5	5	1.12	1.06	ALTO
10	2	2	12	33	1	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	34	3.4	3	3	0.27	0.52	MEDIO
11	3	1	12	23	1	5	5	4	3	4	3	4	3	5	4	40	4	4	4	0.67	0.82	MEDIO
12	3	1	3	22	1	4	5	5	4	4	4	4	2	4	4	40	4	4	4	0.67	0.82	MEDIO
13	3	1	16	30	1	5	4	5	3	4	5	5	3	4	5	43	4.3	4.5	5	0.68	0.82	ALTO
14	3	1	12	36	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	46	4.6	5	5	1.60	1.26	ALTO
15	3	1	12	20	1	2	4	5	4	5	4	4	1	4	4	37	3.7	4	4	1.57	1.25	MEDIO
16	3	1	3	47	1	5	5	5	5	5	4	5	1	3	5	43	4.3	5	5	1.79	1.34	ALTO
17	3	1	36	30	1	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	47	4.7	5	5	0.46	0.67	ALTO
18	3	2	3	20	1	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	39	3.9	4	4	0.54	0.74	MEDIO
19	3	2	2	36	1	3	5	5	5	5	5	5	1	5	5	44	4.4	5	5	1.82	1.35	ALTO
20	3	2	18	37	1	3	4	4	4	5	5	5	3	5	3	41	4.1	4	5	0.77	0.88	ALTO
21	3	2	24	22	1	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	45	4.5	5	5	1.61	1.27	ALTO
22	3	2	24	29	1	5	5	5	4	5	5	4	2	5	4	44	4.4	5	5	0.93	0.97	ALTO
23	3	2	7	34	1	3	5	5	5	5	5	4	1	5	5	43	4.3	5	5	1.79	1.34	ALTO
24	3	2	2	25	1	4	5	5	5	2	5	5	1	5	5	42	4.2	5	5	2.18	1.48	ALTO
25	3	2	12	19	1	3	4	4	5	4	4	4	3	4	5	40	4	4	4	0.44	0.67	MEDIO
26	3	2	8	31	1	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	39	3.9	4	4	0.54	0.74	MEDIO
27	4	1	21	22	1	5	5	4	3	5	5	5	2	5	4	43	4.3	5	5	1.12	1.06	ALTO
28	4	1	7	33	2	4	5	5	4	5	4	5	4	1	5	41	4.1	4	4	1.43	1.20	ALTO
29	4	1	1	17	2	3	4	5	4	5	4	5	3	5	3	41	4.1	4	5	0.77	0.88	ALTO
30	4	1	13	38	2	3	5	5	4	5	3	5	1	5	5	41	4.1	5	5	1.88	1.37	ALTO
31	4	1	2	18	2	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	37	3.7	4	4	0.46	0.67	MEDIO
32	4	1	24	22	1	5	5	5	2	5	5	5	3	5	2	42	4.2	5	5	1.73	1.32	ALTO
33	4	1	5	25	2	4	5	5	3	4	5	5	1	5	4	41	4.1	4.5	5	1.66	1.29	ALTO
34	4	1	24	28	1	5	5	4	4	5	4	5	3	1	3	39	3.9	4	5	1.66	1.29	MEDIO
35	4	1	5	18	1	4	5	5	3	4	5	5	3	4	5	43	4.3	4.5	5	0.68	0.82	ALTO
36	4	1	21	20	2	4	5	5	5	5	4	5	2	5	5	45	4.5	5	5	0.94	0.97	ALTO
37	5	1	12	22	1	5	4	4	3	5	4	5	4	5	4	43	4.3	4	4	0.46	0.67	ALTO
38	5	1	15	44	1	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	47	4.7	5	5	0.23	0.48	ALTO
39	5	1	33	40	1	5	5	5	4	4	4	5	1	5	4	42	4.2	4.5	5	1.51	1.23	ALTO
40	5	1	29	45	1	5	5	5	4	4	5	5	2	5	4	44	4.4	5	5	0.93	0.97	ALTO
41	5	1	32	48	1	5	4	5	3	3	3	5	5	5	5	43	4.3	5	5	0.9	0.95	ALTO
42	6	1	30	48	1	5	5	5	4	5	5	1	5	4	4	44	4.4	5	5	1.60	1.26	ALTO
43	6	1	16	25	1	3	4	4	5	5	4	5	2	4	3	39	3.9	4	4	0.99	0.99	MEDIO
44	6	1	18	24	2	3	4	4	3	4	4	5	3	4	3	37	3.7	4	4	0.46	0.67	MEDIO
45	6	1	24	22	2	4	5	1	3	6	3	2	2	3	4	32	3.2	3	3	1.73	1.32	MEDIO
46	6	1	21	34	2	4	5	4	4	5	4	4	1	3	4	38	3.8	4	4	1.29	1.14	MEDIO
47	6	1	24	28	1	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	37	3.7	4	4	0.23	0.48	MEDIO
48	6	1	10	35	1	3	4	5	4	5	4	4	2	4	4	39	3.9	4	4	0.77	0.88	MEDIO
49	7	1	24	25	1	3	4	5	3	3	5	4	4	1	4	36	3.6	4	4	1.38	1.17	MEDIO
50	7	1	22	30	2	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	42	4.2	4	4	0.18	0.42	ALTO
51	7	1	18	31	1	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	38	3.8	4	4	0.40	0.63	MEDIO
52	7	1	20	24	2	4	5	5	4	5	5	5	1	5	4	43	4.3	5	5	1.57	1.25	ALTO
53	7	1	14	21	1	3	5	5	4	5	3	4	1	4	4	38	3.8	4	4	1.51	1.23	MEDIO
54	7	1	24	58	1	5	1	5	5	1	3	5	3	5	3	36	3.6	4	5	2.71	1.65	MEDIO
55	7	1	22	26	2	4	5	5	5	3	5	5	1	5	5	43	4.3	5	5	1.79	1.34	ALTO
56	7	1	6	35	1	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	44	4.4	4	4	0.27	0.52	ALTO
57	7	1	2	20	1	2	3	5	4	5	3	4	2	5	3	36	3.6	3.5	3	1.38	1.17	MEDIO
58	7	1	2	36	1	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	42	4.2	5	5	2.84	1.69	ALTO
59	7	1	17	20	1	4	5	4	2	4	2	3	2	5	4	35	3.5	4	4	1.39	1.18	MEDIO
60	7	1	36	36	1	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	48	4.8	5	5	0.18	0.42	ALTO
61	7	1	1	50	1	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	48	4.8	5	5	0.40	0.83	ALTO
62	7	1	24	35	2	3	5	5	3	5	5	5	1	5	5	42	4.2	5	5	1.96	1.40	ALTO
63	7	1	1	20	1	3	2	5	4	5	5	5	1	5	5	40	4	5	5	2.22	1.49	MEDIO
64	8	1	18	42	1	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	39	3.9	4	4	0.54	0.74	MEDIO
65	8	1	24	24	1	4	4	5	3	5	4	4	1	4	4	38	3.8	4	4	1.29	1.14	MEDIO
66	8	1	8	20	1	4	4	5	4	3	4	5	1	4	4	38	3.8	4	4	1.29	1.14	MEDIO
67	8	1	23	40	1	5	5	4	4	5	4	4	1	5	5	42	4.2	4.5	5	1.51	1.23	ALTO
68	8	1	12	30	1	4	5	5	4	5	4	5	2	5	4	43	4.3	4.5	5	0.9	0.95	ALTO
69	8	1	10	42	1	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	39	3.9	4	4	0.54	0.74	MEDIO
70	8	1	12	37	2	5	4	5	5	4	5	5	2	2	4	41	4.1	4.5	5	1.43	1.20	ALTO
71	8	1	36	36	1	5	5	4	4	5	5	5	3	5	5	46	4.6	5	5	0.49	0.70	ALTO
72	9	1	12	47	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	46	4.6	5	5	1.60	1.26	ALTO
73	9	1	3	38	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	46	4.6	5	5	1.60	1.26	ALTO
74	9	1	8	50	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	46	4.6	5	5	1.60	1.26	ALTO
75	10	1	12	21	1	5	5	4	3	4	3	4	2	4	5	39	3.9	4	4	0.99	0.99	MEDIO
TOTAL						309	339	342	300	334	316	344	166	330	318	3098	309.8	333.5	341.00	86	77.16	
Media						4.1	4.5	4.6	4.0	4.5	4.2	4.6	2.2									

TABLA NO. 4

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES OPERATIVOS DE LA EMPRESA ALEXANDER AND MARY (SOBRE EL INTERES POR LAS RELACIONES)

SUJETO	DEPTO.	TURNO	A. L.	EDAD	SEXO	I T E M S														SUMA	MEDIA	MEDIANA	MODA	VARIANZA	DESV. ESTANDAR	RELACIONES
						21	22	23	24	25	26	27	28	29	30											
1	1	1	40	23	1	5	4	3	3	3	5	3	5	5	1	5	37	3.7	3.5	5	1.79	1.34	MEDIO			
2	1	1	18	23	1	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	42	4.2	5	5	2.84	1.69	ALTO				
3	2	1	1	22	1	2	3	3	3	4	3	4	5	3	2	32	3.2	3	3	0.84	0.92	MEDIO				
4	2	1	31	20	1	4	3	3	3	4	5	5	3	4	2	36	3.6	3.5	3	0.93	0.97	MEDIO				
5	2	1	6	20	1	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	38	3.8	4	4	0.40	0.63	MEDIO				
6	2	1	8	21	1	5	3	4	3	4	3	4	4	2	3	36	3.5	3.5	3	0.72	0.85	MEDIO				
7	2	1	36	54	1	3	3	3	3	4	5	5	5	5	3	39	3.9	3.5	3	0.99	0.99	MEDIO				
8	2	1	35	26	1	2	3	3	4	4	3	4	2	2	3	30	3	3	3	0.67	0.82	MEDIO				
9	2	2	24	25	1	2	3	5	3	3	3	5	3	1	3	31	3.1	3	3	1.43	1.20	MEDIO				
10	2	2	12	33	1	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	31	3.1	3	3	0.32	0.57	MEDIO				
11	3	1	12	23	1	5	5	4	4	5	5	5	3	5	3	44	4.4	5	5	0.71	0.84	ALTO				
12	3	1	3	22	1	3	4	4	3	4	4	5	3	4	4	38	3.8	4	4	0.40	0.63	MEDIO				
13	3	1	16	30	1	4	5	1	1	5	4	5	3	2	1	31	3.1	3.5	5	2.99	1.73	MEDIO				
14	3	1	12	36	1	3	5	3	3	5	5	5	1	1	5	36	3.6	4	5	2.71	1.65	MEDIO				
15	3	1	12	20	1	5	4	4	4	5	5	4	1	5	4	41	4.1	4	4	1.43	1.20	ALTO				
16	3	1	3	47	1	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	47	4.7	5	5	0.23	0.48	ALTO				
17	3	1	36	30	1	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	41	4.1	4	4	0.54	0.74	ALTO				
18	3	2	3	20	1	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	39	3.9	4	4	0.32	0.57	MEDIO				
19	3	2	2	36	1	3	5	5	5	5	5	5	1	1	5	40	4	5	5	2.89	1.70	MEDIO				
20	3	2	18	37	1	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	41	4.1	4	4	0.32	0.57	ALTO				
21	3	2	24	22	1	5	5	5	5	4	4	5	2	2	5	42	4.2	5	5	1.51	1.23	ALTO				
22	3	2	24	29	1	5	5	4	5	4	5	5	5	5	3	46	4.6	5	5	0.49	0.70	ALTO				
23	3	2	7	34	1	4	4	5	4	4	4	4	3	5	4	41	4.1	4	4	0.32	0.57	ALTO				
24	3	2	2	25	1	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	48	4.8	5	5	0.40	0.63	ALTO				
25	3	2	12	19	1	5	5	5	4	4	3	4	5	5	5	46	4.5	5	5	0.50	0.71	ALTO				
26	3	2	8	31	1	4	4	4	4	4	4	5	1	4	4	38	3.8	4	4	1.07	1.03	MEDIO				
27	4	1	21	22	1	5	3	5	5	5	3	4	4	4	4	42	4.2	4	5	0.62	0.79	ALTO				
28	4	1	7	33	2	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	42	4.2	4	4	0.18	0.42	ALTO				
29	4	1	1	17	2	3	4	5	3	3	4	4	4	1	3	34	3.4	3.5	3	1.16	1.07	MEDIO				
30	4	1	13	38	2	5	5	4	3	5	5	4	1	5	3	40	4	4.5	5	1.78	1.33	MEDIO				
31	4	1	2	18	2	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	43	4.3	4	4	0.23	0.48	ALTO				
32	4	1	24	22	1	5	3	5	5	5	5	5	3	1	2	39	3.9	5	5	2.32	1.52	MEDIO				
33	4	1	5	25	2	3	5	5	5	3	5	5	3	3	5	42	4.2	5	5	1.07	1.03	ALTO				
34	4	1	24	28	1	2	4	4	5	4	4	4	5	4	3	39	3.9	4	4	0.77	0.88	MEDIO				
35	4	1	5	18	1	4	3	4	5	5	4	5	3	4	4	41	4.1	4	4	0.54	0.74	ALTO				
36	4	1	21	20	2	5	4	4	4	5	5	5	5	3	4	45	4.5	5	5	0.50	0.71	ALTO				
37	5	1	12	22	1	3	4	4	3	4	3	4	4	5	5	39	3.9	4	4	0.54	0.74	MEDIO				
38	5	1	15	44	1	4	5	4	3	4	5	4	5	5	5	44	4.4	4.5	5	0.49	0.70	ALTO				
39	5	1	33	40	1	5	4	3	3	4	4	4	4	2	4	37	3.7	4	4	0.68	0.82	MEDIO				
40	5	1	29	45	1	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	35	3.5	3.5	4	0.28	0.53	MEDIO				
41	5	1	32	48	1	4	5	4	3	4	1	5	4	4	3	37	3.7	4	4	1.34	1.16	MEDIO				
42	6	1	30	48	1	4	4	5	5	4	1	5	5	5	5	43	4.3	5	5	1.57	1.25	ALTO				
43	6	1	16	25	1	4	3	4	4	5	4	4	3	2	4	37	3.7	4	4	0.68	0.82	MEDIO				
44	6	1	18	24	2	4	5	3	3	5	4	3	4	4	3	38	3.8	4	4	0.62	0.79	MEDIO				
45	6	1	24	22	2	3	5	1	4	3	5	2	2	3	5	33	3.3	3	3	2.01	1.42	MEDIO				
46	6	1	21	34	2	4	4	3	3	3	4	4	3	1	2	31	3.1	3	4	0.99	0.99	MEDIO				
47	6	1	24	28	1	4	3	4	4	4	3	4	3	2	3	34	3.4	3.5	4	0.49	0.70	MEDIO				
48	6	1	10	35	1	5	4	4	4	4	4	5	2	2	5	39	3.9	4	4	1.21	1.10	MEDIO				
49	7	1	24	25	1	3	5	2	4	3	4	1	2	1	3	28	2.8	3	3	1.73	1.32	MEDIO				
50	7	1	22	30	2	3	3	4	5	5	5	5	4	4	4	42	4.2	4	4	0.62	0.79	ALTO				
51	7	1	18	31	1	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	38	3.8	4	4	0.40	0.63	MEDIO				
52	7	1	20	24	2	4	4	5	4	4	4	5	4	4	2	41	4.1	4	4	0.77	0.88	ALTO				
53	7	1	14	21	1	4	4	3	4	4	3	3	5	5	4	39	3.9	4	4	0.54	0.74	MEDIO				
54	7	1	24	56	1	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	36	3.6	3	3	0.93	0.97	MEDIO				
55	7	1	22	28	2	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	47	4.7	5	5	0.23	0.48	ALTO				
56	7	1	6	35	1	3	4	4	4	5	3	4	5	2	3	37	3.7	4	4	0.90	0.95	MEDIO				
57	7	1	2	20	1	2	3	4	3	4	3	4	4	2	3	32	3.2	3	3	0.62	0.79	MEDIO				
58	7	1	2	36	1	5	1	5	5	5	5	5	1	1	38	3.8	5	5	3.73	1.93	MEDIO					
59	7	1	17	20	1	4	3	2	3	3	2	4	4	4	3	32	3.2	3	4	0.62	0.79	MEDIO				
60	7	1	36	36	1	4	4	5	5	5	5	5	3	5	3	44	4.4	5	5	0.71	0.84	ALTO				
61	7	1	1	50	1	5	5	3	3	3	5	2	5	5	5	41	4.1	5	5	1.43	1.20	ALTO				
62	7	1	24	35	2	4	3	5	5	3	4	5	4	4	3	40	4	4	4	0.67	0.82	MEDIO				
63	7	1	1	20	1	4	5	5	4	5	2	5	1	4	5	40	4	4.5	5	2.00	1.41	MEDIO				
64	8	1	18	42	1	4	5	4	4	4	4	4	1	1	4	35	3.5	4	4	1.83	1.35	MEDIO				
65	8	1	24	24	1	4	5	4	3	3	4	4	3	3	3	36	3.6	3.5	3	0.49	0.70	MEDIO				
66	8	1	8	20	1	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	36	3.6	4	4	0.93	0.97	MEDIO				
67	8	1	23	40	1	3	4	4	4	4	4	4	4	5	2	38	3.8	4	4	0.62	0.79	MEDIO				
68	8	1	12	30	1	4	5	3	4	4	5	4	2	2	4	37	3.7	4	4	1.12	1.06	MEDIO				
69	8	1	10	42	1	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	37	3.7	4	4	0.46	0.67	MEDIO				
70	8	1	12	37	2	5	4	5	5	3	5	5	1	3	4	40	4	4.5	5	1.78	1.33	MEDIO				
71	8	1	36	36	1	3	3	3	3	5	5	4	5	5	3	39	3.9	3.5	3	0.99	0.99	MEDIO				
72	9	1	12	47	1	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	42	4.2	5	5	2.84	1.69	ALTO				
73	9	1	3	38	1	5	5	5	5	5	4	5	2	1	5	42	4.2	5	5	2.18	1.48	ALTO				
74	9	1	8	50	1	5	5	5	5	5	4	5	1	5	5	46	4.5	5	5	1.61	1.27	ALTO				
75	10	1	12	21	1	5	5	3	3	4	4	4	5	2	4	39	3.9	4	4	0.99	0.99	MEDIO				

TOTAL	298	307	299	291	312	303	323	247	249	276	2904	290.4	306.0	313	78.82	72.77
Media	4.0	4.1	4.0</													

TABLA NO. 5

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES OPERATIVOS DE LA EMPRESA ALEXANDER AND MARY (SOBRE LA EMPRESA)

SUJETO	I T E M S					
	DEPTO.	TURNO	A. L.	EDAD	SEXO	SI
1	1	1	40	31	1	3
2	1	1	18	23	1	5
3	2	1	1	22	1	3
4	2	1	31	20	1	3
5	2	1	6	20	1	1
6	2	1	8	21	1	3
7	2	1	36	54	1	5
8	2	1	35	26	1	4
9	2	2	24	25	1	5
10	2	2	12	33	1	4
11	3	1	12	23	1	4
12	3	1	3	22	1	5
13	3	1	16	30	1	5
14	3	1	12	36	1	5
15	3	1	12	20	1	5
16	3	1	3	47	1	5
17	3	1	38	30	1	5
18	3	2	3	20	1	4
19	3	2	2	36	1	5
20	3	2	18	37	1	5
21	3	2	24	22	1	5
22	3	2	24	29	1	5
23	3	2	7	34	1	5
24	3	2	2	25	1	5
25	3	2	12	19	1	4
26	3	2	8	31	1	5
27	4	1	21	22	1	4
28	4	1	7	33	2	5
29	4	1	1	17	2	5
30	4	1	13	38	2	4
31	4	1	2	18	2	4
32	4	1	24	22	1	3
33	4	1	5	25	2	5
34	4	1	24	28	1	5
35	4	1	5	18	1	5
36	4	1	21	20	2	5
37	5	1	12	22	1	5
38	5	1	15	44	1	5
39	5	1	33	40	1	5
40	5	1	29	45	1	5
41	5	1	32	48	1	5
42	6	1	30	48	1	5
43	6	1	16	25	1	5
44	6	1	18	24	2	4
45	6	1	24	22	2	4
46	6	1	21	34	2	4
47	6	1	24	28	1	4
48	6	1	10	35	1	5
49	7	1	24	25	1	5
50	7	1	22	30	2	5
51	7	1	18	31	1	4
52	7	1	20	24	2	5
53	7	1	14	21	1	4
54	7	1	24	56	1	5
55	7	1	22	26	2	5
56	7	1	6	35	1	3
57	7	1	2	20	1	4
58	7	1	2	36	1	1
59	7	1	17	20	1	3
60	7	1	36	36	1	5
61	7	1	1	50	1	5
62	7	1	24	35	2	4
63	7	1	1	20	1	5
64	8	1	18	42	1	4
65	8	1	24	24	1	4
66	8	1	8	20	1	4
67	8	1	23	40	1	3
68	8	1	12	30	1	5
69	8	1	10	42	1	4
70	8	1	12	37	2	5
71	8	1	36	36	1	3
72	9	1	12	47	1	5
73	9	1	3	38	1	5
74	9	1	8	50	1	5
75	10	1	12	21	1	4

TOTAL	328
Media	4.4
Mediana	5.0
Moda	5.0
Varianza	0.80
Desv. Estandar	0.90

TABLA NO. 6

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES OPERATIVOS DE LA EMPRESA ALEXANDER AND MARY (SOCIOMETRIA)

SUJETO	I T E M S					
	DEPTO.	TURNO	A. L.	EDAD	SEXO	NO.
1	1	1	40	31	1	40
2	1	1	18	23	1	1
3	2	1	1	22	1	6
4	2	1	31	20	1	36
5	2	1	6	20	1	12
6	2	1	8	21	1	4
7	2	1	36	54	1	4
8	2	1	35	26	1	0
9	2	2	24	25	1	8
10	2	2	12	33	1	26
11	3	1	12	23	1	77
12	3	1	3	22	1	11
13	3	1	16	30	1	0
14	3	1	12	36	1	16
15	3	1	12	20	1	5
16	3	1	3	47	1	17
17	3	1	38	30	1	36
18	3	2	3	20	1	8
19	3	2	2	36	1	79
20	3	2	18	37	1	76
21	3	2	24	22	1	10
22	3	2	24	29	1	36
23	3	2	7	34	1	26
24	3	2	2	25	1	26
25	3	2	12	19	1	10
26	3	2	8	31	1	25
27	4	1	21	22	1	32
28	4	1	7	33	2	36
29	4	1	1	17	2	36
30	4	1	13	38	2	38
31	4	1	2	18	2	27
32	4	1	24	22	1	36
33	4	1	5	25	2	32
34	4	1	24	28	1	36
35	4	1	5	18	1	32
36	4	1	21	20	2	32
37	5	1	12	22	1	16
38	5	1	15	44	1	37
39	5	1	33	40	1	20
40	5	1	29	45	1	1
41	5	1	32	48	1	76
42	6	1	30	48	1	77
43	6	1	16	25	1	48
44	6	1	18	24	2	45
45	6	1	24	22	2	44
46	6	1	21	34	2	45
47	6	1	24	28	1	43
48	6	1	10	35	1	43
49	7	1	24	25	1	51
50	7	1	22	30	2	55
51	7	1	18	31	1	0
52	7	1	20	24	2	50
53	7	1	14	21	1	61
54	7	1	24	56	1	51
55	7	1	22	26	2	50
56	7	1	6	35	1	61
57	7	1	2	20	1	51
58	7	1	2	36	1	56
59	7	1	17	20	1	75
60	7	1	36	36	1	50
61	7	1	1	50	1	0
62	7	1	24	35	2	55
63	7	1	1	20	1	57
64	8	1	18	42	1	70
65	8	1	24	24	1	68
66	8	1	8	20	1	64
67	8	1	23	40	1	78
68	8	1	12	30	1	65
69	8	1	10	42	1	64
70	8	1	12	37	2	64
71	8	1	36	36	1	66
72	9	1	12	47	1	71
73	9	1	3	38	1	74
74	9	1	8	50	1	73
75	10	1	12	21	1	56

Moda	36
------	----

TABLA NO. 7

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES OPERATIVOS DE LA EMPRESA ALEXANDER AND MARY (GRID ADMINISTRATIVO)

SUJETO	I T E M S						
	DEPTO.	TURNO	A. L.	EDAD	SEXO	PRODUCTIVIDAD	RELACIONES
1	1	1	40	31	1	ALTO	MEDIO
2	1	1	18	23	1	ALTO	ALTO
3	2	1	1	22	1	MEDIO	MEDIO
4	2	1	31	20	1	MEDIO	MEDIO
5	2	1	6	20	1	ALTO	MEDIO
6	2	1	8	21	1	ALTO	MEDIO
7	2	1	36	54	1	ALTO	MEDIO
8	2	1	35	26	1	ALTO	MEDIO
9	2	2	24	25	1	ALTO	MEDIO
10	2	2	12	33	1	MEDIO	MEDIO
11	3	1	12	23	1	MEDIO	ALTO
12	3	1	3	22	1	MEDIO	MEDIO
13	3	1	16	30	1	ALTO	MEDIO
14	3	1	12	36	1	ALTO	MEDIO
15	3	1	12	20	1	MEDIO	ALTO
16	3	1	3	47	1	ALTO	ALTO
17	3	1	38	30	1	ALTO	ALTO
18	3	2	3	20	1	MEDIO	MEDIO
19	3	2	2	36	1	ALTO	MEDIO
20	3	2	18	37	1	ALTO	ALTO
21	3	2	24	22	1	ALTO	ALTO
22	3	2	24	29	1	ALTO	ALTO
23	3	2	7	34	1	ALTO	ALTO
24	3	2	2	25	1	ALTO	ALTO
25	3	2	12	19	1	MEDIO	ALTO
26	3	1	2	31	1	MEDIO	MEDIO
27	4	1	21	22	1	ALTO	ALTO
28	4	1	7	33	2	ALTO	ALTO
29	4	1	1	17	2	ALTO	MEDIO
30	4	1	13	38	2	ALTO	MEDIO
31	4	1	2	18	2	MEDIO	ALTO
32	4	1	24	22	1	ALTO	MEDIO
33	4	1	5	25	2	ALTO	ALTO
34	4	1	24	28	1	MEDIO	MEDIO
35	4	1	5	18	1	ALTO	ALTO
36	4	1	21	20	2	ALTO	ALTO
37	5	1	12	22	1	ALTO	MEDIO
38	5	1	15	44	1	ALTO	ALTO
39	5	1	33	40	1	ALTO	MEDIO
40	5	1	29	45	1	ALTO	MEDIO
41	5	1	32	48	1	ALTO	MEDIO
42	6	1	30	48	1	ALTO	ALTO
43	6	1	16	25	1	MEDIO	MEDIO
44	6	1	18	24	2	MEDIO	MEDIO
45	6	1	24	22	2	MEDIO	MEDIO
46	6	1	21	34	2	MEDIO	MEDIO
47	6	1	24	28	1	MEDIO	MEDIO
48	6	1	10	35	1	MEDIO	MEDIO
49	7	1	24	25	1	MEDIO	MEDIO
50	7	1	22	30	2	ALTO	ALTO
51	7	1	18	31	1	MEDIO	MEDIO
52	7	1	20	24	2	ALTO	ALTO
53	7	1	14	21	1	MEDIO	MEDIO
54	7	1	24	56	1	MEDIO	MEDIO
55	7	1	22	26	2	ALTO	ALTO
56	7	1	6	35	1	ALTO	MEDIO
57	7	1	2	20	1	MEDIO	MEDIO
58	7	1	2	36	1	ALTO	MEDIO
59	7	1	17	20	1	MEDIO	MEDIO
60	7	1	36	36	1	ALTO	ALTO
61	7	1	1	50	1	ALTO	ALTO
62	7	1	24	35	2	ALTO	MEDIO
63	7	1	1	20	1	MEDIO	MEDIO
64	8	1	18	42	1	MEDIO	MEDIO
65	8	1	24	24	1	MEDIO	MEDIO
66	8	1	8	20	1	MEDIO	MEDIO
67	8	1	23	40	1	ALTO	MEDIO
68	8	1	12	30	1	ALTO	

TABLA NO. 8

MATRIZ DE CORRELACIONES DEL ESTILO DE LIDERAZGO CON LA PRODUCTIVIDAD

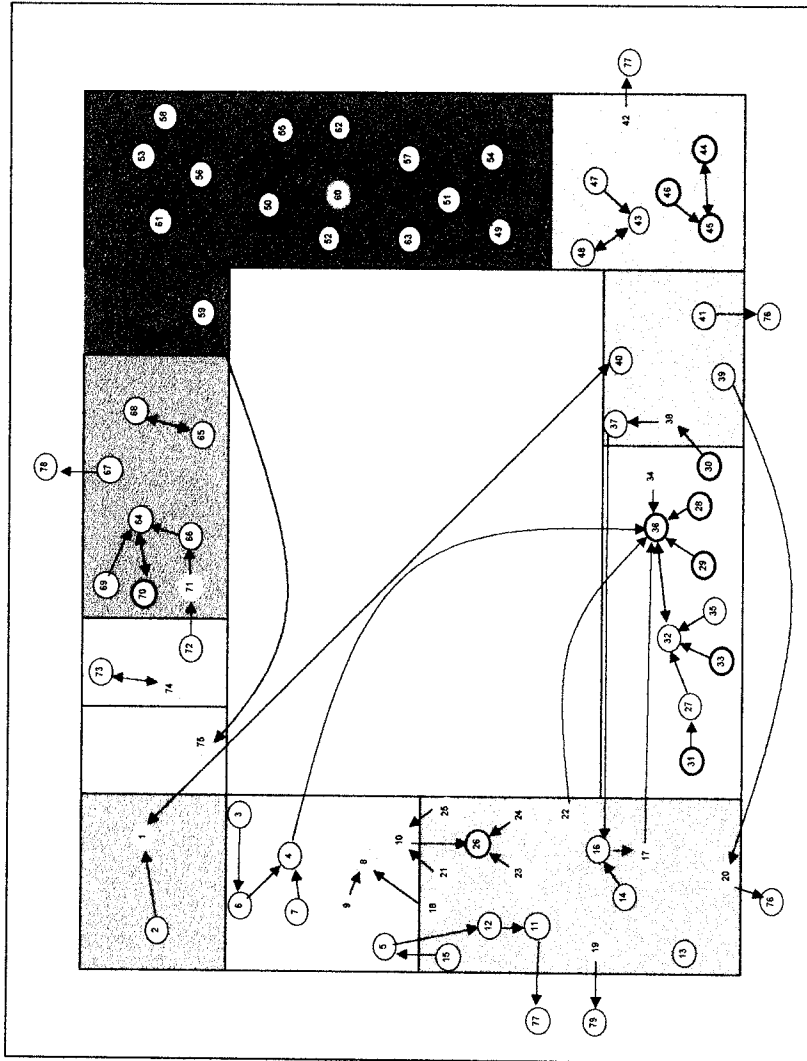
		I T E M S										
		L	I	D	E	R	A	Z	G	O		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
P R O D U C T I V I D A D	P	11	-0.0509	-0.0602	0.1738	0.2231	0.1927	0.1793	0.1502	0.2496	0.0810	0.0449
	R	12	0.1444	0.0644	0.0206	0.2198	0.2243	0.1285	0.2194	0.3325	0.0855	0.1585
	O	13	-0.0142	0.4928	0.2800	0.0585	0.0781	0.3060	0.1296	0.0108	0.4341	0.2926
	D	14	0.0397	0.4122	0.0848	0.2210	0.1572	0.0919	0.1912	0.2053	0.2081	0.1753
	U	15	0.0565	-0.0135	-0.0838	0.2031	0.2879	0.0034	-0.0014	0.1447	-0.0011	0.0501
	C	16	0.1285	0.1000	0.1952	0.2312	0.2360	0.2760	0.2286	0.1057	-0.0348	0.2488
	C	17	0.1689	0.2054	0.2556	0.3504	0.3232	0.3449	0.2679	0.2277	0.2663	0.3260
	I	18	-0.2881	-0.2394	-0.0739	-0.2672	-0.0792	-0.1265	-0.1342	-0.0641	-0.0504	-0.1366
	Ó	19	-0.0625	0.1743	0.1134	0.2318	0.3284	0.1129	0.2256	0.1615	0.2343	0.3482
	N	20	0.2132	0.0538	0.1739	0.4204	0.2280	0.2944	0.3051	0.2618	0.1272	0.1297
	R	21	0.0280	-0.1377	-0.0063	0.0497	0.1888	0.4209	0.0685	0.2029	0.0517	0.1921
	E	22	0.1005	0.3231	0.0500	0.3088	0.2178	0.0411	0.2742	0.0237	0.2757	0.0522
	L	23	0.1367	0.1831	0.2415	0.1725	0.2828	0.2237	-0.0353	0.3005	-0.0631	0.4758
	A	24	-0.0159	0.0197	0.1013	0.0744	0.1467	0.1001	0.0426	0.3534	-0.1232	0.3535
	C	25	-0.0183	0.0112	0.1741	0.0436	0.2784	0.2949	0.0897	0.0937	0.2577	0.2614
	I	26	0.0212	-0.1083	-0.0303	0.1226	0.0659	0.1626	0.0169	0.0774	-0.1628	0.2208
	O	27	0.2262	-0.0572	0.1270	0.1965	0.2597	0.4027	0.0127	0.1799	0.0101	0.3273
	N	28	-0.1748	0.0384	-0.1036	0.0458	0.1199	-0.0182	0.0735	0.0980	0.1293	-0.0167
	E	29	0.0062	0.2274	-0.0875	0.1497	0.2279	0.1248	0.0749	0.2362	0.2227	0.0683
	S	30	0.1023	0.2502	0.0936	0.1355	0.1572	-0.0444	0.1846	0.2902	0.0052	0.1887



Correlaciones mas altas en cada sección.

Correlaciones mas altas en cada uno de los ítems

FIGURA NO. 1
SOCIOMETRIA DE LOS TRABAJADORES OPERATIVOS DE LA EMPRESA ALEXANDER AND MARY



- DEPARTAMENTOS
- 1 - Prototipos
 - 2 - Primer corte
 - 3 - Maquinas
 - 4 - Pulido
 - 5 - Talla
 - 6 - Chapa
 - 7 - Ensamble
 - 8 - Barniz
 - 9 - Empaque
 - 10 - Resina

Los siguientes numeros, significan.

- 0 = Ninguna persona le es agradable.
- 76 = La persona no esta en el área operativa
- 77 = La persona estaba de incapacidad.
- 78 = La persona fue dada de baja
- 79 = Todos son agradables.

Las flechas se dirigen hacia la persona que es agradable, y las flechas rojas significan que mutuamente se eligieron

- Supervisor del departamento
- Segundo turno
- Mujeres

CUESTIONARIO NO.1

Folio No. _____

Estamos realizando una investigación, para determinar el estilo de liderazgo de los trabajadores en relación a la productividad, con objeto de elaborar una tesis profesional en la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa.

Le pedimos que responda las preguntas que a continuación se presentan con la mayor sinceridad posible. La información obtenida, será confidencial.

Nombre _____
 Departamento _____ Turno (M.) (V.)
 Antigüedad laboral _____ Sexo (M) (F)

Después de leer cada afirmación, hay cinco opciones para responder, que a continuación se presentan.

Totalmente de acuerdo (TA)
 De acuerdo (DA)
 Neutral (N)
 En desacuerdo (ED)
 Totalmente en desacuerdo (TD)

Elija solo una opción en cada afirmación, marcándola con una X.

AFIRMACIONES	TA	DA	N	ED	TD
1. El trabajo es tan natural, como realizar cualquier otra actividad					
2. El trabajo constituye una fuente de satisfacción					
3. Siempre se esfuerza por hacer mejor su trabajo					
4. Siempre realiza sus actividades de trabajo en el menor tiempo posible					
5. Cuando se compromete en la realización de cualquier tarea en el trabajo, siempre la cumple					
6. Ayuda a la empresa a lograr sus metas de producción propuestas					
7. Esta dispuesto a asumir responsabilidades, en el desempeño de su trabajo en cualquier momento					
8. Domina completamente las actividades que desempeña en su trabajo					
9. La única forma de lograr que un trabajador logre los objetivos que espera la empresa es a través del castigo					
10. Utiliza su capacidad e ingenio para solucionar problemas que se dan en el proceso de producción					

En las siguientes preguntas marque con una X en el cuadro de la derecha la respuesta que se parezca mas a lo que usted piensa que debería ser.

11.- Como debe ser la comunicación entre el supervisor o jefe y los trabajadores:

1) La dirección de la comunicación es hacia abajo o hacia arriba, solamente para pasar mensajes.	
2) La comunicación es en un solo sentido, de los jefes hacia los trabajadores.	
3) La comunicación, es una forma de evitar dificultades, tomando en cuenta las actitudes o intereses del trabajador.	
4) El jefe y el trabajador pueden hablar libremente y de manera informal de cualquier tema, no solamente de aspectos laborales.	
5) La comunicación es un intercambio abierto, libre y franco entre el jefe y el trabajador, donde no existe el riesgo de una mala interpretación, por parte de cualquiera de los dos.	

12.- La forma en como deben darse las instrucciones de trabajo es:

1) Las instrucciones se dan en forma general y los trabajadores tienen la iniciativa si así lo desean, de buscar la mejor manera de realizar las tareas.	
2) Las instrucciones se dan clara y detalladamente, y el trabajador no tiene oportunidad de hacer preguntas.	
3) Las instrucciones se dan en términos específicos y el supervisor se pone a disposición en toda ocasión que el trabajador lo solicite.	
4) Las instrucciones se dan de manera general esperando que el trabajador realice preguntas, para que sean mas constructivos.	
5) Las instrucciones brotan de las metas y objetivos de trabajo, sobre las que el jefe y el subordinado ya se ha puesto de acuerdo.	

13.- La mejor forma de manejar los errores del trabajo es:

1) Los errores y equivocaciones son inevitables, y lo mejor es no ver el problema o no ponerle atención.	
2) Los errores y equivocaciones son causa de malas actitudes del trabajador, y se deben evitar con acciones disciplinarias.	
3) Los errores son inevitables. y se pide que se trabaje con las practicas establecidas de operación para evitar errores, por ejemplo por trabajar demasiado rápido.	
4) Los errores y equivocaciones no deben llamarse así, porque el trabajador se siente mal consigo mismo por equivocarse, y se debe comprender para olvidar el error cometido.	
5) Los errores y equivocaciones se ven desde el punto de las causas que los han ocasionado, y las acciones correctivas son eliminar las causas que ocasionaron el error.	

14.- Como se deben manejar las quejas que se dan en el trabajo:

1) Cuando se escuchan quejas el supervisor las ignora para que desaparezcan o trata de hacer como que trabajan en ellas para que se olviden.	
2) Las quejas son debilidad y la mejor forma de manejarlas es ignorarlas.	
3) Las quejas son un asunto delicado, y debe tratarse de que no haya una explosión mayor en forma personal.	
4) Las quejas de los trabajadores relacionadas con el trabajo o con el jefe, deben suavizarse las diferencias y hacer que la gente sea amable con los demás	
5) Las quejas se comprenden y se atienden debidamente, eliminando lo que las haya ocasionado, o pidiendo que se amplíe la información al respecto; eliminando las quejas para siempre.	

15.- Como se deben tratar los sentimientos hostiles entre el supervisor y los trabajadores:

1) Los sentimientos hostiles no se toman en cuenta, y se espera que el trabajador los expresen o se aburran de quejarse , para que se olviden.	
2) Los sentimientos hostiles hacia el supervisor son inaceptables porque ocasionan conflictos en la producción y debe suprimirse al trabajador.	
3) En los sentimientos hostiles, el supervisor se toma tiempo para pensar y para que se enfríen, desvaneciéndose con el tiempo	
4) En los sentimientos hostiles, el supervisor o jefe ofrece disculpas u ofrece rectificaciones para restaurar las buenas relaciones.	
5) Los sentimientos hostiles se tratan comprender con una interacción abierta y sincera con los trabajadores, en condiciones no defensivas y eliminando las causas de los sentimiento hostiles.	

16.- La forma de evaluar el desempeño del trabajador debe ser:

1) El supervisor acepta cualquier desempeño ya que sus metas son bajas, sin preocuparse o tomar en cuenta la contribución del trabajador.	
2) La evaluación del desempeño es recompensando a los que se adaptan al sistema de trabajo y castigando a quien no se adapta.	
3) La evaluación y revisión del desempeño, es que el subordinado reconozca sus faltas y prometa rectificarlas	
4) La evaluación solo se enfoca en lo que se hace bien, o sea los puntos fuertes del trabajador y no en sus deficiencias, halagándolo y no criticándolo.	
5) La evaluación se relaciona con las metas y objetivos previamente fijados, y debe analizarse porque no se alcanzaron los objetivos de trabajo.	

En las siguientes preguntas mencione el nombre de una sola persona.

De sus compañeros de trabajo, con quien le gustaría asociarse en el desempeño de su puesto o labor _____

Si se realizara una excursión, que compañero de trabajo le gustaría tener como acompañante de asiento _____

Gracias por su colaboración

CUESTIONARIO NO. 2

Folio No. _____

Estamos realizando una investigación, para determinar el estilo de liderazgo de los trabajadores en relación a la productividad, con objeto de elaborar una tesis profesional en la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa.

Le pedimos que responda las preguntas que a continuación se presentan con la mayor sinceridad posible. La información obtenida, será confidencial.

Nombre: _____
 Departamento: _____ Turno (1º.) (2º.)
 Antigüedad laboral: _____ Edad: _____ Sexo (M) (F)

Después de cada pregunta, hay cinco opciones para responder, las cuales son:

Totalmente de acuerdo (TA)
 De acuerdo (DA)
 Neutral (N)
 En desacuerdo (ED)
 Totalmente en desacuerdo (TD)

Después de leer cada pregunta, elija solo una respuesta en cada pregunta, marcándola con una X.

PREGUNTAS	TA	DA	N	ED	TD
1) Para usted, trabajar es una actividad que realiza tan normalmente como cualquier otra.					
2) Se preocupa por elevar la calidad del trabajo que realiza.					
3) Realiza sus actividades de trabajo en el menor tiempo posible.					
4) Le interesa que su jefe esté satisfecho por el trabajo que usted realiza.					
5) Está dispuesto a asumir responsabilidades en el desempeño de su trabajo, en cualquier momento.					
6) Cuando se compromete a la realización de cualquier tarea de trabajo, siempre la cumple.					
7) Se compromete voluntariamente a lograr las metas de producción establecidas en la empresa.					
8) Si comete algún error en su trabajo, es capaz de asumir sus responsabilidades					
9) Utiliza su capacidad e ingenio para solucionar problemas que se dan en el proceso de producción.					
10) Se adapta rápidamente a cualquier cambio que la empresa implemente en la forma de trabajar.					

PREGUNTAS	TA	DA	N	ED	TD
11) Sabe realiza todas las actividades que se realizan en su área de trabajo.					
12) Considera que las recompensas en el trabajo deben ser de acuerdo al esfuerzo que realiza.					
13) Escucha consejos de sus jefes o de quien tenga mas experiencia en su trabajo para mejorarlo.					
14) Se preocupa porque haya buena comunicación entre los distintos departamentos de la empresa, para mejorar la productividad.					
15) Cree que los errores en el trabajo son una oportunidad para aprender y mejorar el trabajo.					
16) Le gusta formar equipos con sus compañeros para trabajar.					
17) Le interesa transmitir sus conocimientos del trabajo a sus compañeros que no los tienen.					
18) Las decisiones en las formas de realizar el trabajo, las deben tomar los directivos de la empresa.					
19) Los objetivos y las metas de la producción, se deben establecer entre los jefes y trabajadores					
20) Se considera ordenado es su trabajo.					
21) Conoce a la mayoría de sus compañeros de trabajo					
22) Considera que tiene una relación de confianza y cordialidad con sus jefes.					
23) Mantiene buenas relaciones personales con sus compañeros de trabajo					
24) A sus compañeros de trabajo, les gusta trabajar con usted.					
25) Se considera capaz de ganarse fácilmente la confianza de sus compañeros de trabajo.					
26) Expresa a su jefe si esta satisfecho o insatisfecho en su trabajo.					
27) Es capaz de mantener una buena comunicación con sus compañeros y jefes de trabajo.					
28) Considera que cuando ocurre un error en el trabajo se deben buscar a los culpables, y no las causas					
29) A los conflictos entre el trabajador y su jefe, no se les deben poner atención para resolverlos.					
30) Los directivos se preocupan porque los trabajadores se sientan satisfechos y a gusto en la empresa.					
31) Se siente orgulloso de pertenecer a esta empresa.					

De sus compañeros de trabajo, mencione a una persona, que para usted sea un agradable compañero en su trabajo. _____

Gracias por su tiempo y colaboración.