

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"HABILIDADES INTERPERSONALES NECESARIAS EN COLABORADORES CON PERSONAL A CARGO PARA CONFORMAR EQUIPOS DE TRABAJO AUTOADMINISTRADOS."

TESIS DE GRADO

JOSE ANDRES ALVARADO FUNES

CARNET 12009-10

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, OCTUBRE DE 2017
CAMPUS CENTRAL

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"HABILIDADES INTERPERSONALES NECESARIAS EN COLABORADORES CON PERSONAL A CARGO PARA CONFORMAR EQUIPOS DE TRABAJO AUTOADMINISTRADOS."

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR

JOSE ANDRES ALVARADO FUNES

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, OCTUBRE DE 2017
CAMPUS CENTRAL

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN
VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS
SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA
DIRECTOR DE CARRERA: MGTR. HECTOR ANIBAL SALVATIERRA CANO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. MARÍA DE LA LUZ DE LEÓN GUEVARA

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. CLAUDIA RAQUEL CASTAÑEDA ROLDAN DE GALINDO
MGTR. SALVADOR ENRIQUE NUÑEZ GONZALEZ
ING. FEDRA VILLANUEVA OCHOA DE SANTOS

Guatemala, 19 de junio del 2017

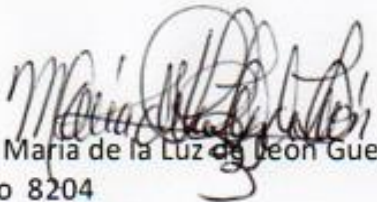
Señores
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Rafael Landívar

Señores:

Tengo el agrado de dirigirme a ustedes para informarles que revise la tesis del alumno **Jose Andres Alvarado Funes** con carné 12009-10, previo a optar al grado académico de Licenciado en Administración de Empresas. El joven Alvarado ha concluido satisfactoriamente su proyecto de tesis **"HABILIDADES INTERPERSONALES NECESARIAS EN COLABORADORES CON PERSONAL A CARGO PARA CONFORMAR EQUIPOS DE TRABAJO AUTOADMINISTRADOS"**

He revisado dicho trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias de una tesis, por lo que doy mi aprobación a dicho trabajo.

Atentamente,


Mgtr. María de la Luz de León Guevara
Código 8204



Universidad
Rafael Landívar
Tradicón Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
No. 01403-2017

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante JOSE ANDRES ALVARADO FUNES, Carnet 12009-10 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus Central, que consta en el Acta No. 01473-2017 de fecha 11 de septiembre de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"HABILIDADES INTERPERSONALES NECESARIAS EN COLABORADORES CON PERSONAL A CARGO PARA CONFORMAR EQUIPOS DE TRABAJO AUTOADMINISTRADOS."

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 11 días del mes de octubre del año 2017.

MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar

AGRADECIMIENTOS

A mi mamá:

Por su ejemplo dado día a día para enseñarme a ser una mejor persona y su incondicional apoyo en el transcurso de mi vida. Te admiro y siempre serás un ejemplo a seguir. Te quiero mucho.

A mi papá:

Por su apoyo a lo largo de la vida, por motivarme a ser un profesional y enseñarme a no rendirme ante situaciones adversas. Te quiero mucho.

A mi familia:

Por los buenos momentos que hemos compartido y su buen ejemplo a seguir como familiares y profesionales.

A Dios:

Por la sabiduría que me has enseñado a aplicar en mi vida. Te doy gracias por cada uno de los días que me has permitido vivir y por la oportunidad que me has dado de poder compartir con mi familia tantos años.

A mis amigos:

Por el apoyo que me han dado en momentos difíciles y los recuerdos de las experiencias que hemos compartido. Un fuerte abrazo a cada uno.

ÍNDICE

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	3
I. MARCO REFERENCIAL	6
1.1 Marco contextual.....	6
1.1.2 Industria bananera y platanera en Guatemala	10
1.1.3 Información de la empresa	12
1.2 Marco Teórico	19
1.2.1 Habilidades Interpersonales.....	19
1.2.1.1 Inteligencia emocional.....	21
1.2.1.2 Liderazgo.....	24
1.2.1.3 Influencia.....	27
1.2.1.4 Motivación.....	29
1.2.1.5 Comunicación.....	32
A) Comunicación no verbal y verbal.....	34
B) Comunicación Organizacional.....	35
1.2.1.6 Relaciones de reciprocidad.....	35
1.2.1.7 Negociación.....	37
1.2.1.8 Empoderamiento.....	39
1.2.1.9 Evaluación del desempeño.....	40
1.2.2 Equipos Autoadministrados (EAA).....	43
1.2.2.1 Etapas del desarrollo de un grupo.....	44
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	47
2.1 Objetivos.....	49
2.1.1 Objetivo general.....	49
2.1.2 Objetivos específicos	49
2.2 Variable	50
2.3 Alcances y limitaciones.....	51

2.4 Aporte	51
III. MÉTODO.....	52
3.1 Sujetos	52
Sujeto 1 (encargados o supervisores):.....	52
Sujeto 2 (colaboradores):.....	52
3.2 Población y censo.....	52
3.2.1 Sujeto 1 (encargados):	52
3.2.2 Sujeto 2 (colaboradores):.....	53
3.2.3 Censo:.....	53
3.3 Instrumentos	53
3.3.1 Cuestionario aplicado en los encargados y/o supervisores.....	53
3.3.2 Cuestionario aplicado en los colaboradores	54
3.3.3 Escala de medición estadística en instrumentos de cuestionario con preguntas cerradas	55
3.3.4 Cuestionario por entrevista aplicado en los encargados y/o supervisores en plantas procesadoras	55
3.3.5 Codificación cuestionario preguntas abiertas por entrevista	56
3.4 Procedimiento	57
3.5 Tipo de investigación	58
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	59
4.1 Información general de encargados administrativos, operativos y caporales	59
4.1.2 Resultados de cuestionario con preguntas cerradas aplicado en encargados administrativos, operativos y caporales.....	62
4.2 Información general de los colaboradores bajo la responsabilidad de encargados administrativos, operativos y caporales.....	64
4.2.1 Resultados de cuestionario con preguntas cerradas aplicado a colaboradores evaluando las habilidades interpersonales de los encargados administrativos, encargados operativos y caporales.....	66
4.3 Resultados de cuestionario con preguntas abiertas aplicados en encargados situados en las plantas empacadoras de banano y plátano ...	68
4.3.1 Gráfica telaraña con frecuencias grupales en habilidades interpersonales sobre encargados y supervisores	68
4.3.2 Resultados de frecuencias individuales en los cuestionarios con preguntas abiertas aplicados a 6 encargados	69

4.3.3 Resultados de gráficas telaraña de encargados que se les aplicó el cuestionario con preguntas abiertas	70
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	76
VI. CONCLUSIONES	83
VII. RECOMENDACIONES.....	85
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	87
VIII. ANEXOS	

RESUMEN

La presente investigación se realizó en una empresa agrícola dedicada a la siembra y exportación de los cultivos de banano y plátano. Las oficinas administrativas se encuentran en la ciudad capital, mientras que la planta operativa se ubica en el departamento de Escuintla, municipio de Tiquisate.

Existen muchas formas de ilustrarse acerca de las habilidades interpersonales y como conformar equipos de trabajo autoadministrados sin embargo, en esta investigación se planteó como objetivo determinar las habilidades interpersonales en colaboradores con personal a cargo para conformar equipos de trabajo autoadministrados en una planta bananera y platanera. Para concluir con este objetivo se inició evaluando las habilidades interpersonales de los encargados administrativos y operativos en plantas empacadoras.

Para ello el investigador elaboró tres instrumentos, dos de ellos fueron cuestionarios con preguntas cerradas que se aplicaron a los supervisores y a sus subordinados. El tercer instrumento contenía preguntas abiertas y se dirigió solamente a los encargados para poder ampliar y profundizar el análisis en los resultados de la investigación.

En cada pregunta de los instrumentos utilizados se agregaron indicadores que permitieron evaluar y determinar que habilidades interpersonales tenían presentes los encargados de las plantas empacadoras. Al concluir el estudio de campo, se cuantificaron los resultados obtenidos a través de estadística descriptiva.

Después de haber tabulado y en base a los resultados que se obtuvieron en la presente investigación, se estableció que las habilidades más determinantes que facilitarían a los encargados poder conformar equipos de trabajo autoadministrados en plantas procesadoras de plátano y banano son: liderazgo, influencia, inteligencia emocional, empoderamiento, motivación, evaluación del desempeño, relaciones de reciprocidad y comunicación. Además, se evidenció que la habilidad de negociación mostro ser poco determinante en los encargados de las plantas procesadoras de

banano y plátano, lo que permite concluir que esta habilidad se necesita reforzar en los supervisores.

INTRODUCCIÓN

El uso de las habilidades interpersonales hoy en día es necesario y de gran importancia en los colaboradores que tienen subordinados bajo su disposición, son habilidades que se adquieren y desarrollan a través de la experiencia y el tiempo. Mucho se ha comprobado sobre como ayudan a mejorar el nivel de desempeño en cada colaborador tanto a nivel individual y colectivo logrando así maximizar el rendimiento que tienen los distintos grupos en una organización. La presente investigación se llevó a cabo en una empresa agrícola de Guatemala que se dedica a la siembra y exportación de los cultivos de banano y plátano, ubicada en la ciudad de Guatemala y en el departamento de Escuintla, Tiquisate.

La empresa cuenta con 4 plantas empacadoras de producción, tres de ellas se dedican al proceso del cultivo de banano y la cuarta al de plátano. Las procesadoras cuentan con distintas fases de operación con grupos de colaboradores que son supervisados por varios encargados. Cada etapa requiere que los supervisores cuenten con destrezas que les permitan gestionar y orientar a su personal operativo para que puedan desempeñar sus labores eficientemente y así se pueda darle a la fruta un manejo adecuado con altos estándares de calidad para que se le permita ser exportada a distintos mercados internacionales.

Por eso la investigación buscó la importancia del uso de las habilidades interpersonales que se definen según Madrigal et al (2009) como “las habilidades para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas, incluso para obtener objetivos en común” (pág.4). Permiten a los supervisores crear fuertes relaciones de trabajo con otros colaboradores, dan confianza en las capacidades que tiene cada colega en el grupo y convierte a los colaboradores en fieles seguidores por el liderazgo que imparte el encargado.

Para determinar las habilidades interpersonales presentes se aplicaron instrumentos que evaluaron las habilidades interpersonales de los encargados administrativos y operativos que se encuentran en las plantas procesadoras de plátano y banano por medio de tres instrumentos. El primer instrumento se dirigió a los veintiún supervisores, el segundo a los subordinados de cada supervisor y el tercero se utilizó sobre 6 encargados. Los resultados que se obtuvieron ayudaron a determinar y medir con profundidad las habilidades presentes en los encargados y la percepción que tienen los subordinados respecto a las habilidades de sus superiores.

Estas habilidades le permitirían al administrador mejorar los procesos de las plantas empacadoras por medio de grupos autoadministrados que definen Lussier y Achua (2002) como “grupos de trabajo más o menos autónomos en los que las responsabilidades y obligaciones que tradicionalmente asume la administración se transfieren a un grupo de personas que realizan una tarea compleja con actividades muy independientes” (pág.279). Al conformar este tipo de equipos se desarrollan las capacidades de los colaboradores, se impulsa la motivación al otorgar mayor participación y poder en la toma de decisiones, y le permite al encargado especializar a sus subordinados en las actividades que van a desempeñar.

Por eso importante y necesario contar con supervisores competentes que guíen, desarrollen, motiven, e integren a sus colegas a través del uso de sus habilidades interpersonales. A partir de esta necesidad surgió en el investigador la curiosidad en desarrollar el tema de investigación, “Habilidades interpersonales necesarias en colaboradores con personal a cargo para conformar equipos de trabajo autoadministrados”, debido a que es sumamente importante que los administradores gestionen su grupo a través del uso de estas habilidades para dar mayor protagonismo a los colaboradores en sus puestos.

Es por esto que se presenta esta investigación para determinar la presencia de las habilidades interpersonales de los encargados para poder conformar equipos de trabajo autónomos en las plantas procesadoras de banano y plátano. El

presente documento está dividido en ocho capítulos, el primero incluye investigaciones nacionales e internacionales que se relacionan con el tema; el segundo contiene planteamiento del problema, objetivos generales y específicos; el tercero es el método; el cuarto incluye los resultados; en el quinto se encuentra la discusión de resultados; el sexto se constituye por las conclusiones; el séptimo capítulo las recomendaciones y el octavo son los anexos.

I. MARCO REFERENCIAL

1.1 Marco contextual

Para el presente trabajo se consultaron publicaciones nacionales e internacionales con el fin de poder ampliar y desarrollar el tema de investigación, entre ellos se encuentran:

Para De León (2013) en su investigación que tiene como objetivo general determinar el nivel de inteligencia emocional en los trabajadores y establecer la incidencia dentro del desempeño laboral. Se tomó una muestra de 52 maestros de nivel medio, de distintas clases sociales, entre 20 y 55 años de edad, de género masculino y femenino, de un universo de 60 personas que residen en la cabecera municipal de San Martín Sacatepéquez y municipios aledaños. Se utilizó una adaptación del test cuadro de CE cuestionario, proyección de inteligencia emocional, versión III.5, prueba de normas, Evaluación de CE y perfil individual integrados. Estos son utilizados para explorar la inteligencia emocional, grafican una muestra de las aptitudes y vulnerabilidades personales de rendimiento para identificar patrones individuales e interpersonales para el éxito de los docentes de nivel básico. La investigación concluyó que los docentes de educación media poseen un porcentaje elevado en cuanto a cociente emocional factor que aplicación en la resolución de conflictos de cualquier índole, con estudiantes, compañeros o padres de familia. Por último, el investigador recomendó fortalecer los factores de la inteligencia emocional aplicada al desempeño laboral, por medio de la aplicación de estrategias que les permitan desarrollar adecuadamente estos aspectos.

Por otro lado Alvarado (2012) tuvo como objetivo determinar si existe relación entre niveles de inteligencia emocional y las relaciones interpersonales en el grupo de empleados del centro comercial Pradera Huehuetenango. Se utilizó una muestra conformada por 25 empleados pertenecientes a la empresa Centro Comercial Pradera Huehuetenango con distintos cargos de ambos géneros, distintas edades del área administrativa y de seguridad. Para el desarrollo de

investigación se aplicaron dos pruebas, la primera TMMS-24 basada en el Trait –Meta-Mood Scale (TMMS) la cual contiene tres dimensiones de la inteligencia emocional: atención emocional, claridad de sentimientos y reparación emocional. La segunda prueba que se utilizó fue el test de MOSS la cual evalúa las relaciones interpersonales con distintas áreas a evaluar: habilidad de supervisión, capacidad de decisión en las relaciones humanas, capacidad de evaluación de problemas interpersonales, habilidad para establecer relaciones interpersonales y sentido común y tacto en las relaciones interpersonales. La investigación concluyó que en cuanto a las áreas de la prueba de relaciones interpersonales (MOSS), que la mayor distribución de sujetos se ubican en el área de capacidad de evaluación de problemas interpersonales, en relación al género, puesto y edad. Significando que la persona es capaz de identificar los problemas y oportunidades que se le presentan. La investigadora recomendó para los colaboradores del Centro Comercial Pradera Huehuetenango un fortalecimiento periódico para evitar disminución de la productividad de los individuos, a pesar de que se encuentran en un nivel adecuado en el manejo de las áreas de inteligencia emocional. .

Así mismo, Campos (2012) planteó como objetivo conocer y describir el estilo de liderazgo de los sujetos a estudiar para proponer en forma estratégica el ideal para la formación de equipos de alto desempeño. La muestra se conformó por cada jefe de área, entre las edades de 30 a 50 años, pertenecientes al área administrativa. La información se recabó a través de un cuestionario de estilos de liderazgo diseñado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), el cual determina el estilo de liderazgo ejercido por los jefes de los departamentos de la empresa, midiendo la orientación de los jefes hacia uno de los tres estilos de liderazgo los cuales son el democrático, participativo y legal. De acuerdo a los resultados se concluyó que los jefes de área han dado una opinión no favorable para la formación estratégica de equipos de alto desempeño, existiendo una participación menor en el estilo liberal, el cual es fundamental para que los empleados tengan la responsabilidad de todo un proceso o producto, así como cualquier planeamiento o ejecución del trabajo

desde el principio hasta el final, en donde no se sabe quién es el jefe, sino que todos tienen un objetivo en común. En esta investigación se recomendó a la institución sujeta a ese estudio, que diesen mayor participación tanto a su personal como a sus pares, con el objetivo de permitir libertad de acción para maximizar la orientación al grupo; haciéndolo más participativo, y de esta manera desarrollar un equipo de alto desempeño.

Para Vásquez V. (2008) en su investigación “Habilidades interpersonales y su incidencia en la productividad” planteó como objetivo diagnosticar las habilidades interpersonales de los supervisores para que incidieran positivamente en el desempeño laboral de la empresa. Para llevarlo a cabo, seleccionó una muestra de 27 supervisores de ambos sexos, con distintas capacidades académicas, edades y cultura. Se utilizó la prueba MOSS y un estudio descriptivo para la recolecta de información y desarrollo de resultados. El investigador concluyó que la capacidad de evaluación de problemas interpersonales está muy poco desarrollado por la falta de interés y habilidad para resolver los conflictos en el lugar de trabajo. Recomendó implementar una propuesta de capacitación en el desarrollo de las habilidades de supervisión y relaciones interpersonales.

A continuación se presentan investigaciones internacionales realizadas por distintas personas, con el fin de profundizar el tema de la presente investigación.

De acuerdo con Moreno y Godoy (2012) de Venezuela, en su artículo “Servir para ser líder” estableció que los equipos se han convertido en una importante estrategia para trabajar, ya que las organizaciones están conformadas por equipos de trabajo. Establece a las empresas como instrumentos de servicio para la satisfacción de las necesidades humanas. Define a un buen líder como una persona sensible a las necesidades ajenas o de sus seguidores, es servicial, corre riesgos y requiere de experiencia para poder guiar a personas dentro o fuera de una organización. El líder debe generar en sus seguidores una actitud de aprendizaje, crear ambiente de confianza, valorar las diferencias personales y ver a su equipo como un todo. Es importante para el supervisor que reconozca

y aprecie el esfuerzo que llevan a cabo sus colaboradores, debe establecer estrategias para alcanzar metas, tener comunicación asertiva, buscar participación de su personal, planificar y desarrollar programas de capacitación. El liderazgo impartido por el supervisor debe inspirar a los suyos a superarse, proporcionar reconocimiento, estimular nuevas formas de pensar, generar buenas relaciones y capacidad para controlar emociones.

Para Vázquez R. (2010) en su artículo “Habilidades directivas y técnicas de liderazgo” publicado en Bogotá, menciona que las organizaciones ven a sus trabajadores como aquellos que pueden aportar conocimientos, habilidades, destrezas, y demás características humanas las cuales serán determinantes y se verán reflejadas en la excelencia de sus productos y servicios. Para esto se debe contar con el mejor personal, personas que tengan talento. Estas personas que se reclutan e incorporan a la organización, deben ser orientadas por líderes; para que juntos como equipo puedan alcanzar metas. El líder debe inspirar a sus colaboradores de manera que se conviertan voluntariamente en fieles seguidores, para que acepten y realicen sus responsabilidades con dedicación y entusiasmo. La competencia de hoy en día exige a la personas que sobresalga su liderazgo sobre el resto de personas; que tengan conocimiento, entendimiento y sean capaces de realizar cada acción con sabiduría a través de sus valores.

Finalmente, Azargado (2008) en el artículo “Formar equipos de alto desempeño” publicado en México señala 9 recomendaciones para formar equipos de alto desempeño. Se deben fijar metas, pasos para poder alcanzar esta meta y de una buena comunicación para que todos los integrantes estén enterados hacia donde se dirigen. Es importante integrar a los colaboradores y de analizar las habilidades profesionales y características personales que tiene cada uno. Una estructura de trabajo facilita la comunicación entre los miembros del equipo de trabajo y con otras personas, la claridad de la información es importante para que se facilite el trabajo, para que todos puedan expresarse y así se tenga una retroalimentación efectiva. Las reuniones facilitan la evolución del equipo de trabajo y genera en todos los miembros compartir ideas o sugerencias para

encontrar soluciones a sus responsabilidades. Por último, Reconocer un alto desempeño en el equipo de trabajo a través de recompensas, integración, respeto e igualdad es importante para que la motivación genere momentos satisfactorios.

1.1.2 Industria bananera y platanera en Guatemala

La presente investigación se desarrolló en una empresa que pertenece a la industria bananera de Guatemala. Según Ortiz, López, Ponchner y Segura (2001), “este comercio se inició y desarrolló en América Central debido a la construcción de ferrocarriles, la concesión de tierras y la construcción de muelles con las compañías bananeras, especialmente la United Fruit Company. El ferrocarril se convirtió en el medio de transporte del cultivo del banano, debido a las concesiones y privilegios que las compañías extranjeras obtenían, lo que provocó que el crecimiento de estas dos industrias fuera paralelo.” (pág.4)

“En 1924, la United Fruit Company tuvo bajo su control cerca de 71,000 hectáreas en Honduras, como compensación por la construcción del ferrocarril, y una faja de 100 kilómetros a lo largo del ferrocarril de Guatemala, otorgada en arriendo. El primer ferrocarril construido fue en 1850 Panamá, y más adelante en 1904 se concluyó con el ferrocarril entre la Ciudad de Guatemala y Puerto Barrios.” (pág.4)

Fue un medio de transporte importante para el traslado de los cultivos de banano y plátano hacia otros países en ese momento, los permisos y exenciones que recibieron estos medios de transporte permitieron a compañías extranjeras que se facilitara el crecimiento de la industria bananera en Centro América.

Imagen 1.1

Exportaciones de Guatemala desde 1980 - 2016

VALOR FOB DE LAS
EXPORTACIONES
COMERCIO GENERAL
AÑOS 1980 - 2016
- Millones de US dólares -

AÑO	TOTAL	CAFÉ	AZÚCAR	BANANO	CARDAMOMO	OTROS
1980	1,519.8	463.9	69.3	44.7	55.6	886.4
1981	1,291.3	325.3	85.2	55.6	34.3	790.9
1982	1,170.4	374.6	43.7	71.3	44.2	636.6
1983	1,091.7	308.8	95.3	53.5	59.4	574.6
1984	1,132.2	360.6	71.3	54.9	100.3	545.1
1985	1,059.7	451.5	46.5	70.9	60.7	430.1
1986	1,043.8	502.3	51.7	73.4	47.7	368.6
1987	977.9	354.5	51.3	74.6	45.1	452.3
1988	1,073.4	386.9	78.0	76.4	37.6	494.5
1989	1,266.3	373.0	86.3	80.0	30.7	696.3
1990	1,364.8	323.6	120.4	67.7	34.7	818.4
1991	1,454.7	287.1	138.1	66.4	29.1	934.0
1992	1,651.5	248.9	158.1	102.4	32.1	1,110.0
1993	1,756.3	267.4	143.0	98.7	39.4	1,207.8
1994	1,502.6	318.3	161.5	113.9	42.3	866.6
1995	1,935.5	539.3	238.2	138.6	40.7	978.7
1996	2,030.7	472.4	202.1	155.2	39.4	1,161.6
1997	2,344.1	589.5	255.4	151.1	38.0	1,310.1
1998	2,581.7	586.6	316.7	191.4	36.7	1,450.3
1999	2,460.4	562.6	195.2	135.4	56.5	1,510.7
2000	2,699.0	575.0	190.8	167.5	79.4	1,686.3
2001	2,411.7	306.5	212.6	185.0	96.1	1,611.5
2002 *	4,162.1	261.8	227.0	216.3	93.3	3,363.7
2003	4,459.4	299.4	212.3	210.0	78.9	3,658.8
2004	5,033.6	328.0	188.0	229.7	73.8	4,214.1
2005	5,380.9	464.1	236.6	238.1	70.4	4,371.7
2006	6,012.8	464.0	298.6	216.8	83.4	4,950.0
2007	6,897.7	577.3	358.1	300.2	137.1	5,525.0
2008	7,737.4	646.2	378.1	317.1	208.0	6,188.0
2009	7,213.7	582.3	507.7	414.8	304.1	5,404.8
2010	8,462.5	713.9	726.7	353.3	308.1	6,360.5
2011	10,400.9	1,174.2	648.8	475.3	296.9	7,805.7
2012	9,978.7	958.1	803.0	499.8	250.3	7,467.5
2013	10,024.8	714.5	941.9	594.7	215.6	7,558.1
2014	10,803.5	668.2	951.7	651.8	239.8	8,292.0
2015 ^{1/}	10,674.8	663.0	850.8	715.1	243.0	8,202.9
2016 ^{2/}	9,488.4	624.2	722.0	652.9	185.8	7,303.5

Fuente: Banco de Guatemala (BANGUAT, 2016)

La industria bananera en Guatemala ha visto un constante crecimiento en el comercio de sus exportaciones hacia otros países desde 1980 hasta el año 2016. Esto le coloca actualmente como el tercer producto de mayor exportación e importancia para la economía guatemalteca debido al incremento en la producción e ingresos que ha representado en las últimas décadas.

En la década de 1980 la industria bananera no estaba desarrollada y era un cultivo con exportaciones bajas en Guatemala en relación al café y azúcar. El banano a partir de 1993 ha tenido un constante crecimiento, rebasando en años recientes al café en sus exportaciones y acercándose a la caña de azúcar que es el cultivo que da más ingresos a la economía guatemalteca.

1.1.3 Información de la empresa

Las oficinas administrativas se encuentran en la calzada Aguilar Batres y las plantas operativas de siembra y proceso de banano y plátano están en el kilómetro 170 de la carretera Interamericana en el departamento de Escuintla, municipio de Tiquisate.

El actual Gerente general de la empresa y Gerente administrativo dieron inicio al proyecto de la siembra y proceso de las empacadoras de los cultivos de banano y plátano en el año 2009, uno de sus fuertes motivos para dar inicio a este proyecto fue el deseo de aumentar la diversificación en los cultivos que se siembran y así poder crear una mejor diversificación de los productos que produce la empresa. De esta manera cuentan con una menor dependencia de un solo cultivo y se crea un equilibrio económico financiero al aumentar la variedad de productos sembrados y exportados.

En el año 2010 dieron inicio a su relación comercial con la Compañía Bananera Independiente, Sociedad Anónima (COBIGUA), con un contrato de compraventa de plátano por un área de 370 hectáreas y una vigencia de seis años. En el 2011

se negoció otro contrato, este por la compraventa de banano, con un área de hasta 1,100 hectáreas para este cultivo.

Recientemente se ha dado inicio a un segundo proyecto en el año 2017 donde se tienen planificadas nuevas siembras del cultivo de banano. Actualmente se está trabajando en la construcción y remodelación de ciertas instalaciones para empezar el acomodo de las estructuras, y más adelante se dará inicio al plano de la siembra de almácigos, sistemas de riego, pista de avioneta y otras estructuras que son importantes para el desarrollo del proyecto.

Los objetivos que se ha propuesto la empresa para el año 2017 son:

- Aumento de la siembra y producción de los cultivos de banano y plátano.
- Expansión a otros mercados internacionales con los cultivos de plátano y banano.
- Mejora continua en los procesos de las empacadoras.

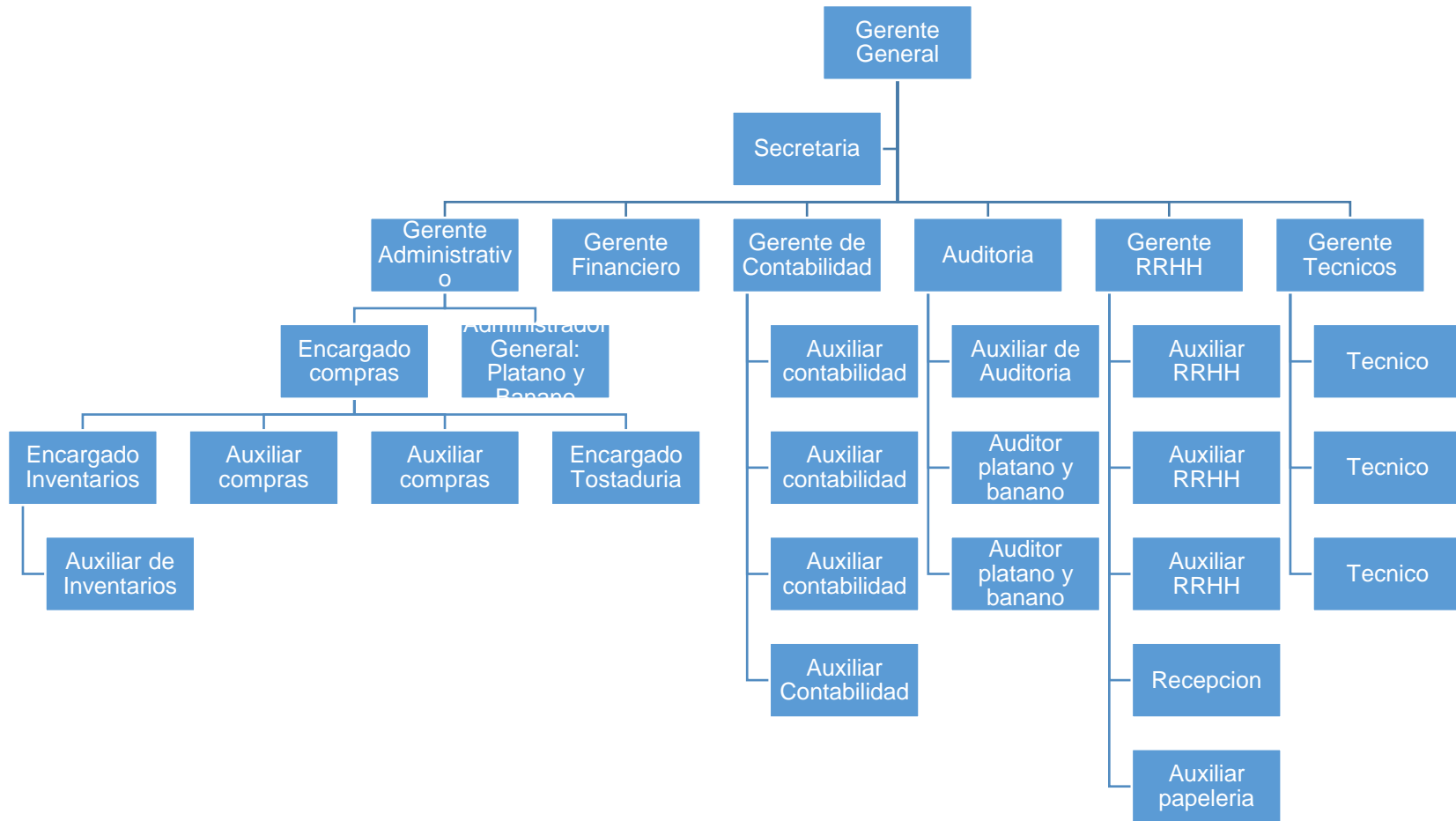
Estos objetivos se pretenden alcanzar a través de la siguiente misión y visión que estableció el gerente administrativo:

- Misión: Estar comprometidos en la producción sostenible, utilizando buenas prácticas agrícolas y amigables con el medio ambiente.
- Visión: Ser la empresa líder en el mercado guatemalteco y centroamericano en la producción de banano y plátano, con mejoras continuas en la empresa y personal, proveyendo un ambiente sostenible y seguro para nuestros trabajadores.

Sus oficinas administrativas cuentan con 29 puestos, los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

Diagrama 1.1

Organigrama oficina central

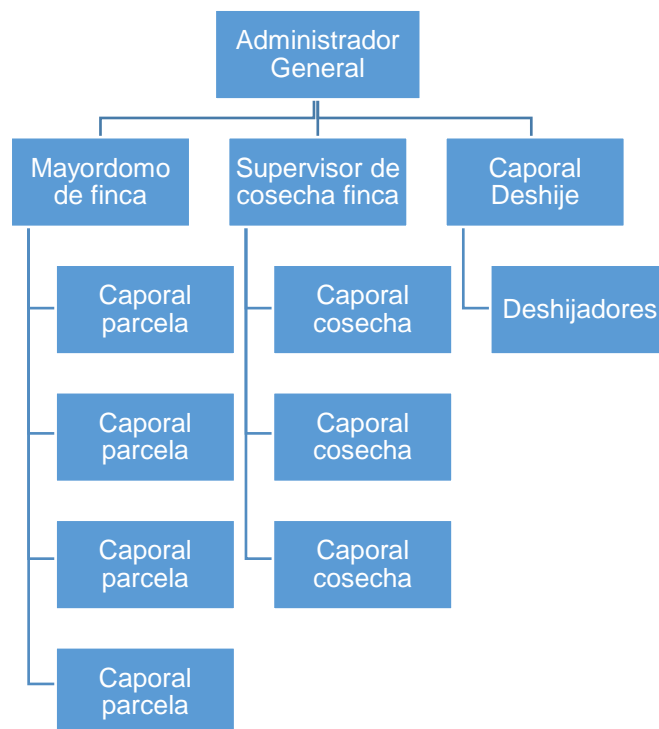


Fuente: elaboración propia (2017)

La estructura organizacional en las plantas operativas que tienen actualmente se divide en dos partes, el área de siembra y las plantas empacadoras de los cultivos de banano y plátano. El área de siembra consiste en el sembrado de plantas en zonas aptas para la agricultura, ya sea para ampliar el área productiva o para la sustitución de plantaciones antiguas. Está a cargo de la identificación de la fruta en campo, la cual mide con un calibrador el banano y/o plátano para determinar si el tamaño del producto esta adecuado para poder trasladarlo y realizar su proceso de exportación. Las áreas de siembra y plantas procesadoras cuentan con los siguientes puestos:

Diagrama 1.2

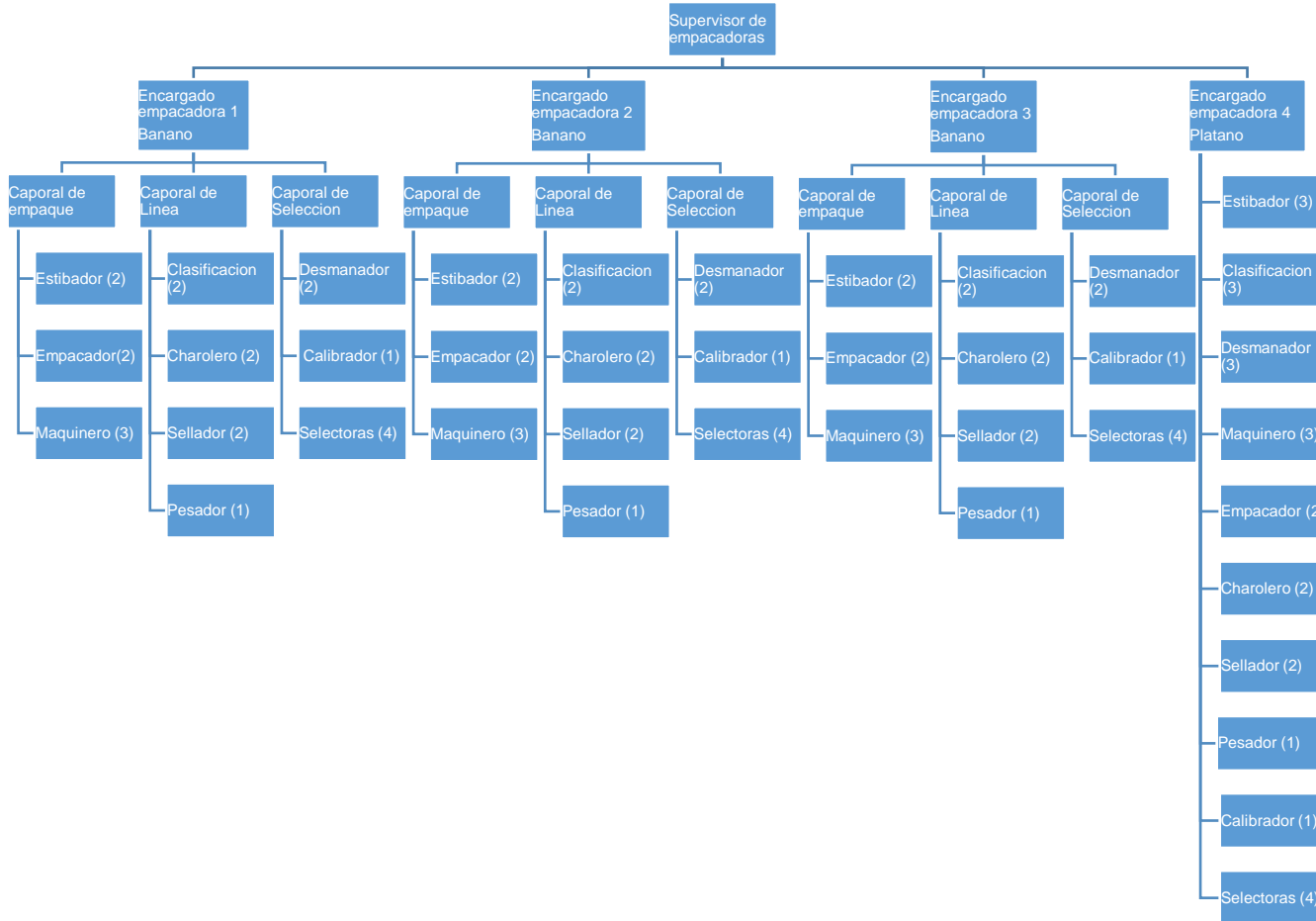
Organigrama de las áreas de siembra de los cultivos de plátano y banano



Fuente: elaboracion propia (2017)

Diagrama 1.3

Organigrama de la plantas empacadoras cultivo banano y platano en planta operativa



Fuente: elaboración propia (2017)

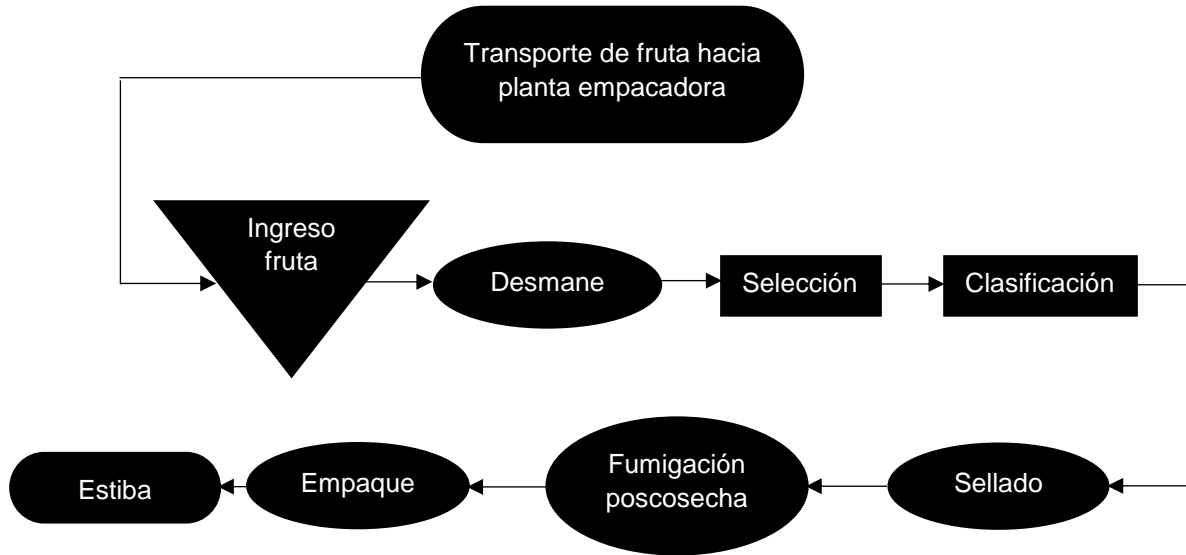
Actualmente la empresa cuenta con 4 empacadoras y cada una de ellas tiene 22 personas ubicadas en distintos puestos y procesos que se encargan de preparar y dar un manejo adecuado a la fruta que será exportada hacia mercados internacionales. Las fases por las que atraviesa la fruta en las empacadoras son procesos que requieren de bastante cuidado, atención y conocimiento debido a que deben respetarse varios lineamientos que establece COBIGUA para que la fruta pueda ser exportada y asegurarse que los productos que se envían son de buena calidad para el consumidor internacional. Los procesos son evaluados ocasionalmente a través de certificaciones internacionales que inspeccionan los siguientes aspectos: estado del producto que se procesa en la empacadora, prácticas amigables con el medio ambiente, trato adecuado a los trabajadores de la corporación, estructuras en buen estado para los procesos del producto final y la calidad de la fruta empacada.

Cada uno de los puestos dentro de la empresa exige un alto grado en el nivel de desempeño y de autodirección, ya que existe una gran variedad de fases delicadas en el proceso de la fruta, procedimientos con altos estándares de calidad, altos volúmenes de producción, logística en el traslado de fruta hacia las empacadoras, revisión en el grosor, largo y diámetro del banano, pesaje de la fruta, corte en los dedos del banano y otras actividades que necesitan de un compromiso serio del trabajador con la empresa y un alto conocimiento en las operaciones para sean eficientes.

La operación en las empacadoras de banano y plátano es diaria y requiere de un orden específico en todo el año para que la fruta reciba un proceso adecuado antes de ser exportada. Los distintos supervisores y encargados que se encuentran dentro de las empacadoras tienen subordinados que pertenecen a distintos equipos de trabajo. Cada grupo está a cargo de realizar distintos procesos y se conforman por las siguientes fases: transporte, ingreso de fruta, desmane, selección, clasificación, sellado, fumigación pre-cosecha, empaque, y estiba.

Diagrama 1.4

Procesos en plantas empacadoras de plátano y banano



Fuente: Empresa sujeta de estudio, adaptado por Alvarado (2017)

La responsabilidad de cada equipo de trabajo en su fase es individual y debe ser consistente para que el control de calidad y manejo sea el apropiado para evitar el desperdicio de la fruta. El trabajo de los supervisores y/o encargados consiste en mantener un control estable durante todos los procesos por los que pasa la fruta y así poder agilizar las operaciones diarias de las empacadoras. Debe existir un buen trabajo de autodirección por parte de los supervisores, debido a que son varios grupos y se manejan altos volúmenes de producción lo cual dificulta inspecciones minuciosas por parte del encargado.

1.2 Marco Teórico

Para el desarrollo del tema se tomó de referencia al autor Madrigal y su libro habilidades directivas debido a que su concepto sobre las habilidades interpersonales se identificó con los objetivos que el investigador se propuso a comprobar en la presente investigación.

A continuación se van a describir las habilidades interpersonales que menciona Madrigal como necesarias en los encargados, las cuales serán definidas por varios autores expertos en los temas.

1.2.1 Habilidades Interpersonales

Según Madrigal et al. (2009) habilidad interpersonal se define como “habilidades para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas, incluso para obtener objetivos comunes” (pág.4).

Explican Robbins y Coulter (2014) que los equipos son conformados por medio de habilidades interpersonales y técnicas presentes en colaboradores altamente capaces.

Son habilidades individuales que ha adquirido una persona a través del tiempo por medio del aprendizaje y experiencia. Se utilizan para alcanzar resultados en conjunto, aumenta la interacción con el personal, y desarrolla buenas relaciones entre los colaboradores. Son habilidades que preparan al administrador para que pueda analizar y proponer ideas que ayuden alcanzar objetivos en conjunto a partir de la conducción grupal.

La capacidad de un administrador en poder gestionar, dirigir y trabajar en equipo se desarrolla conforme su experiencia profesional y laboral. Las habilidades interpersonales son habilidades que según Madrigal et al. (2009) se deben

aplicar y utilizar con los colaboradores a través de “la motivación, conducción grupal, inteligencia emocional, delegación o facultamiento, liderazgo, negociación, comunicación y entre otras”. (pág.4) Cuando un supervisor cuenta con estas habilidades puede impulsar un cambio en la actitud de sus subordinados que puede ayudar a mejorar el desempeño en cada colaborador y alcanzar con más facilidad resultados colectivos.

Es indispensable que el encargado cuente con habilidades para poder dirigir a sus subordinados; como lo establece Madrigal et al. (2009) “El arte de dirigir requiere de conocimientos técnicos acerca del área que se pretende conducir, se debe saber hacerlo, y para ello se requieren habilidades y capacidades interpersonales para poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo.” (pag.8)

Estas habilidades apoyan la gestión que tiene el supervisor con sus subordinados y le permiten interrelacionarse mejor con cada uno de sus colegas con el objetivo de fortalecer y desarrollar las capacidades que tiene su grupo.

Arroyo (2012) afirma que “las personas que consiguen mayor satisfacción personal y rendimiento profesional no es un coeficiente más alto, sino el dominio de habilidades, tales como el control emocional, la motivación, la empatía o la capacidad de construir y mantener relaciones de calidad con los que les rodean”. (pág.26)

Con estas definiciones se resalta la importancia que tiene el uso de las habilidades interpersonales por parte del administrador para gestionar a sus subordinados. Estas muestra tener un apoyo entre si y le permiten al administrador controlar los comportamientos, dar más libertad e influir con mayor facilidad sobre sus colaboradores.

1.2.1.1 Inteligencia emocional

Goleman (2008) afirma que la inteligencia emocional “incluye el autodominio, el celo, persistencia, y la capacidad de motivarse a uno mismo. En principio, el impulso es el instrumento de la emoción; la semilla de todo impulso es un sentimiento que estalla por expresarse en la acción”. (pág.16)

Robbins y Coulter (2014) señalan a la inteligencia emocional como “la capacidad de detectar y manejar las señales emocionales y la información relacionada.” (pág.461)

Robbins y Judge (2013) agregan que “es la capacidad para reconocer las emociones propias y las de los demás, entender el significado de esas emociones y regular las propias” (pág.112)

El objetivo principal de la inteligencia emocional es dar inteligencia a las emociones, para poder interpretar lo que siento o sienten otras personas, ayuda a comprender los motivos del enojo y poder expresarlo correctamente. Es importante poder diferenciar la inteligencia académica y la inteligencia emocional, ya que son dos herramientas completamente distintas que puede aprender el ser humano. La inteligencia emocional abarca todas las emociones que pueden cambiar la conducta de las personas por medio de la motivación, perseverancia, control de impulsos y humor de una persona.

Madrigal et al. (2009) define la inteligencia emocional como un “conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan la conducta de un individuo, sus reacciones y estados mentales” (pág.39).

Esta habilidad ayuda a las personas a desarrollar una satisfacción interna, permite a las personas ser más eficaces en sus vidas y en manejar buenas relaciones laborales entre compañeros en la organización. Controlar las emociones permite a los colaboradores aumentar el desempeño en sus puestos de trabajo, y facilita a los administradores manejar correctamente los altibajos emocionales que puedan sufrir los integrantes de su grupo en un tiempo

determinado. Determina la conducta que toma un colaborador ante una situación personal o laboral, ayuda a reconocer los errores que se cometen, controla el estrés que se desarrolla a causa del trabajo o problemas que se encuentran fuera del alcance de la persona, y mejora el desempeño en los trabajadores a través de un clima organizacional sano.

Madrigal et al. (2009) establece las siguientes dimensiones de la inteligencia emocional:

- Inteligencia personal: modo en que nos relacionamos con nosotros mismos. Compuesta por: automotivación, autoconciencia y autocontrol.
- Automotivación: es un estado de mejora continua ante los problemas y encontrar soluciones para los mismos.
- Autoconciencia: capacidad de evaluarse a sí mismo en forma realista y honesta.
- Autocontrol: control de emociones e impulsos, evita juicios prematuros ya que se piensa antes de actuar.
- Inteligencia interpersonal: permite entender a las personas que nos rodean. Compuesta por la empatía e inteligencia social.
- Empatía: habilidad para ponerse en el lugar de los demás escuchando y entendiendo sus problemas y motivaciones.
- Inteligencia Social: manejo de relaciones con las personas que lo rodean, capacidad de influenciar a otras personas.

La inteligencia emocional es una herramienta bastante amplia que ayuda a controlar el carácter y la tolerancia entre las personas que se relacionan. Ayudan a que las personas se conozcan mejor a sí mismas, a poder comprender con más facilidad las emociones que tienen otras personas, mantiene a las personas en una constante búsqueda de mejora personal y busca dar apoyo a los compañeros que se relacionan entre sí. Permite tener un control sobre las emociones y evita acciones precipitadas ocasionadas por impulsos emocionales.

Lewis (2004) “enumera 4 componentes fundamentales de la inteligencia emocional:” (pág. 164)

- Autoconciencia:
 - Autoconciencia emocional: manejo de emociones internas, hablan abiertamente de sus emociones y convicciones.
 - Autoconfianza: presencia que los hace sobresalir de un grupo, hacen ver sus fortalezas.
 - Autoevaluación precisa: conocen sus fortalezas y limitaciones.
- Manejo personal:
 - Autocontrol: manejo de emociones, para poder utilizarlas de forma útil.
 - Transparencia: los líderes transparentes viven conforme sus valores. son abiertos y francos con los demás acerca de sus sentimientos, creencias y acciones. Admiten sus errores y confrontan el comportamiento poco ético de otras personas.
 - Adaptabilidad: no perder el enfoque por el cambio en las exigencias.
 - Logros: aprenden y enseñan constantemente a sus seguidores a cómo mejorar.
 - Iniciativa: individuos que poseen esta cualidad no esperan que les digan que hacer.
 - Optimismo: se caracterizan por ver cada situación con positivismo.
- Conciencia Social:
 - Empatía: los líderes con empatía son capaces de detectar diversos signos emocionales en un individuo.
 - Servicio: las personas con esta competencia están orientados al servicio y supervisan la satisfacción de los clientes.
- Manejo de relaciones:
 - Inspiración: líderes que pueden inspirar sobre otros con una visión convincente.

- Desarrollo de otras personas: mostrar interés genuino por otras personas en sus metas, fortalezas y debilidades.
- Manejo de conflictos: evitar diferencias y divisiones entre los miembros de un equipo de trabajo.
- Trabajo en equipo: lograr hacer que los demás se comprometan en forma activa y entusiasta para un esfuerzo colectivo.

La inteligencia emocional se encarga de transformar y adecuar en la mente las emociones para crear un bienestar emocional. Cuando las emociones negativas están demasiado tiempo en una persona pueden afectar su estabilidad y desplazar un estado de ánimo positivo. Por eso es importante tener un manejo adecuado sobre las emociones y poder analizarlas detenidamente para poder crear una mente saludable.

1.2.1.2 Liderazgo

Robbins y Coulter (2014) establecen al liderazgo como “un proceso de dirigir a un grupo y de influir en el para que alcancen sus metas”. (pág.536)

Robbins y Judge (2013) agregan “que los líderes eficaces utilizan recursos emocionales para transmitir sus mensajes. De hecho, la expresión de las emociones en los discursos suele ser un elemento crítico que nos hace rechazar o aceptar el mensaje de un líder”. (pág.117)

Un líder es quien convence a otras personas a que hagan cosas que este ve convenientes de hacer, obteniendo así el compromiso de las personas. Los seguidores de los líderes dan su mejor esfuerzo al creer lo que su líder les transmite. Por eso es que existe una gran diferencia entre administrar y guiar a los colaboradores en una empresa, alrededor del mundo se encuentran grandes cantidades de administradores; pero el liderazgo es una habilidad escasa con la que muy pocas de estas personas tienen.

Para alcanzar éxito en la organización el líder debe tomar en cuenta a sus colegas y conocer profundamente las características que tiene cada uno. El administrador tiene que agrupar a las personas que se complementen y tengan características con afinidad para que logren encajar adecuadamente en un mismo grupo. Esto facilita la gestión y funcionalidad del equipo para el encargado y empresa.

Holpp (2003) enumera siete bases de poder “que utilizan los líderes para inspirar a los miembros de su equipo a que hagan lo que se les pide, por medio del temor o por otro tipo de motivación:” (pág.122)

- Poder de la posición: este poder pertenece al líder simplemente porque tiene ese puesto.
- Poder personal: el líder se gana el respeto de los miembros del equipo porque dedica su tiempo a escucharlos y trabaja para cubrir sus necesidades.
- Poder de la experiencia: el líder puede contribuir con su experiencia técnica, madurez o capacidad para aportar recurso técnico ante un problema.
- Poder del premio: capacidad de conceder importantes premios como ascensos, aumento salarial.
- Poder coactivo: obligar a los demás a que actúen por miedo a las consecuencias negativas.
- Poder de conexión: este poder se basa en las relaciones políticas y sociales.

Las habilidades interpersonales son casi siempre subestimadas por encima de las habilidades técnicas ya que hacen pensar que podrían dar mejores resultados a la organización. Pero es al contrario, son las habilidades interpersonales las que gestionan de mejor forma a los colaboradores porque la mayor parte de las personas se actúan por medio de los impulsos que generan las emociones en la mente y por eso estas habilidades muestran ser más efectivas al tener un trato más profundo con las personas a nivel emocional. Esto

da mayor profundidad a la conexión que existe entre las personas en la empresa y el entendimiento entre ambos, los objetivos que se pretenden alcanzar, el apoyo en las actividades laborales o facilitar el intercambio de ideas o pensamientos.

Un líder debe tratar a todas las personas con igualdad, debe dirigirse de manera que se sientan respaldadas con lo que están haciendo. El líder tiene la facultad por naturaleza en otorgar autonomía en las actividades que desempeña cada trabajador, tiene la capacidad de tomar decisiones, comunicarse efectivamente con su equipo de trabajo, en integrar a las personas y motivarlas.

Madrigal et al. (2009) define liderazgo como “una acción sobre otras personas. En el que intervienen sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de relaciones humanas” (pág.155). Establece distintos estilos de liderazgo que permiten conducir a los equipos de trabajo, ayudando alcanzar metas establecidas a través de compromiso, estrategias, e innovación.

- Liderazgo estructurador: el líder toma una decisión y después le comunica la actividad a su equipo de trabajo.
- Liderazgo entrenador: integra, desarrolla habilidades en los colaboradores para poder delegar las tareas a los subordinados. El líder entiende a su equipo.
- Liderazgo alentador: aumenta confianza y habilidades en las responsabilidades de cada integrante del equipo, se delega y permite a los colaboradores tomar decisiones o solucionar problemas.
- Liderazgo delegador: otorga responsabilidad a los colaboradores en sus tareas, el jefe supervisa para mantenerse informado sobre las actividades de su equipo.
- Liderazgo carismático: los colaboradores confían en su supervisor a través de la confianza que este les demuestra ya que cuenta con cualidades y una capacidad excepcional.

Para Lussier y Achua (2002) liderazgo es “un proceso en el cual influyen los líderes sobre sus seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una

organización a través del cambio” (pág.6). Los líderes tienen la facilidad de poder influir sobre las actitudes que tienen sus subordinados. Pueden regular a través del liderazgo el comportamiento en sus colaboradores, desarrollar las competencias e impulsar un cambio en la actitud de sus seguidores. El líder debe ser capaz de poder fijar el rumbo y los seguidores tienen la libertad de poder decidir en seguirles y apoyarlos para alcanzar los resultados de propósitos compartidos. Es importante que los seguidores estén dispuestos en aceptar los cambios que ejerce el líder, para que no se le dificulte compartir e implementar ideas que puedan facilitar el alcance de objetivos.

1.2.1.3 Influencia

Lussier y Achua (2002) lo definen como “el poder que ejerce alguien en las actitudes y el comportamiento de otra persona para lograr un objetivo.” (pág.312). Es la capacidad que tiene el administrador para poder influir en sus compañeros de trabajo, en donde acepten y apoyen las decisiones que propone para alcanzar un objetivo.

El generar influencia en una o más personas desarrolla una percepción positiva sobre una persona, facilita la tarea de un líder en gestionar un equipo de trabajo para que todos se dirijan hacia un mismo objetivo, y facilita el trabajo en equipo debido a que todos aceptan en seguir el plan que ha establecido el dirigente porque todos confían en su experiencia, y capacidades.

Lewis (2004) establece “El liderazgo como un proceso de influencia, ya que sirve para persuadir a las personas para que hagan algo y así poder obtener los resultados que se están buscando.” (pág. 135) Esta habilidad ayuda a los encargados en influir sobre otras personas para alcanzar una meta organizacional que beneficie el desempeño colectivo, es importante dominar y utilizar la influencia para poder lograr que las personas perciban lo que queremos alcanzar en un tiempo determinado.

Patton (2014) enumera las siguientes cuatro fuerzas en la habilidad de influencia:

- La fuerza de los sentidos: “la confianza que mostramos en nuestra manera de hablar y caminar. Es nuestra afabilidad, firmeza y espontaneidad en la forma en la que nos presentamos ante los demás”. (pag.13)
- La fuerza de las tácticas: “realizar las preguntas adecuadas y luego escuchar las respuestas de las personas. La fuerza de la táctica incluye todas las sutilezas de descubrir primero y aprovechar después los ansiosos deseos del ego.” (pag.13)
- La fuerza del carácter: “la forman las vibraciones intuitivas que las personas captan de nosotros. La forma en que una persona es percibida intuitivamente repercute en la influencia que esa persona ejerce sobre otra.” (pag.14)
- La fuerza de la esperanza: “Comprende la energía personal, la Fe, el pensamiento optimista, la confianza y constancia. Es la esperanza más fuerte de nuestros más fuertes deseos emocionales.” (pag.15)

El estado mental fija la manera en la que se influye sobre otras personas, es capaz de cambiar la percepción que se refleja hacia otras personas e impulsar la actitud de los colaboradores. Es un estado manipulable y puede cambiarse a través de los impulsos positivos que ejerce el supervisor por medio de la motivación sobre las emociones de la mente. La influencia y motivación son habilidades que pueden ser utilizadas conjuntamente para ayudar autorrealizar los anhelos u objetivos que se propone una persona en un tiempo determinado.

1.2.1.4 Motivación

Define Robbins y Coulter (2014) a la motivación como “procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un persona para alcanzar un objetivo. ” (pág.506)

Agrega Chiavenato (2011) que “la motivación consiste en lo que motiva a una persona a actuar de cierta forma, o a tomar cierto comportamiento, siendo consecuencia de un estímulo externo o que se genere de los procesos mentales del individuo”. (pág. 41)

La motivación surge de una necesidad que se desea satisfacer a través de acciones para crear un impulso positivo sobre las emociones de otras personas, consiste en hacer sentir importantes a las personas que nos rodean y dar sentido de pertinencia a cada persona en un grupo. Una estrategia que se utiliza para aumentar la motivación en las personas es colocar adecuadamente en los puestos a los colaboradores de manera que el supervisor los empodere en su puesto e impulse mayor confianza sobre las capacidades del trabajador y consecuentemente tengan un sentimiento de trascendencia que los haga sentir felices en el puesto que están ocupando en la organización.

Cuando una organización, gerente o encargado aplica sobre sus colaboradores remuneraciones económicas de acuerdo a objetivos establecidos, reconocimientos al trabajo que desempeñan a nivel individual o colectivo, promociones si sobrepasan las expectativas establecidas en un tiempo determinado, y metas que se esperan de cada colaborador colectiva o individualmente; se aumentan los niveles de motivación en el personal.

Dar mayor participación a los trabajadores para que cooperen en la contribución de ideas o sugerencias para mejorar aspectos importantes de una empresa, hace sentir importantes a los subordinados porque sienten que su encargado toma en cuenta lo que piensan e impulsa la confianza sobre lo que piensa el individuo al aportar ideas que pueden ayudar a mejorar su trabajo.

Integrar y aceptar a los colaboradores ayuda aumentar la motivación en el grupo debido a que los humanos tienen la necesidad de socializar y sentirse aceptados por otras personas. Esto en consecuencia aumenta los niveles de productividad en los equipos de trabajo en una empresa y permite alcanzar objetivos con mayor rapidez.

Según Chiavenato (2011) “la motivación de las personas depende de dos factores llamada la teoría de dos factores de Herzberg”. (pág. 45)

Factor higiénico: es el ambiente que rodea al colaborador en donde este desempeña su trabajo, abarcando los físico y ambientales. Este factor se concentra en el ambiente de la organización y crea un impulso en los empleados.

- Condiciones de trabajo
- Políticas de la organización y administración
- Relaciones con el supervisor
- Competencia técnica del supervisor
- Salario y remuneración
- Relaciones con los colegas
- Seguridad en el puesto

Factor motivacional: todas las responsabilidades que abarca el puesto, aumenta la satisfacción del colaborador en el puesto si siente motivación para desempeñar sus labores diarias. Cuando el colaborador siente un grado de crecimiento profesional en su puesto elevan su satisfacción en el mismo.

- Delegación de responsabilidad
- Libertad de manejo en su puesto
- Oportunidad ascender de puesto
- Utilización de habilidades personales

Lussier y Achua (2002) definen la motivación como “todo aquello que influye en el comportamiento para la consecución de un resultado” (pág.76-78). Cada persona tiene necesidades que le generan distintas emociones en la mente y lo conducen a tomar una actitud negativa o positiva. Al conducir estas emociones

se genera una influencia sobre el colaborador y se empiezan a desarrollar impulsos positivos sobre sus emociones, esto permite desplazar cualquier emoción negativa y remplazarlas con positivas. En consecuencia, esto permite mejorar el desempeño que tienen los colaboradores en su puesto de trabajo.

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow: propone que la gente se siente motivada en función de cinco niveles de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.

- Necesidades fisiológicas: se trata de las necesidades primarias o básicas de la gente.
- Necesidades de seguridad: se refiere a la protección y seguridad
- Necesidades sociales: la gente busca el amor, amistad, aceptación y el afecto.
- Necesidades de estima: la persona se concentra en el ego, condición social, autoestima, reconocimiento de logros, y la confianza personal y prestigio.
- Necesidades de autorrealización: se refiere al crecimiento, logro y progreso. Es el máximo potencial personal.

Define Madrigal et al. (2009) varios modelos, teorías y tipos de motivación que tienen incidencia en los colaboradores que se encuentran en una empresa. Las siguientes definiciones nos permiten conocer distintos comportamientos y actitudes que los trabajadores adoptan para alcanzar motivación a través de ellos mismos o el administrador.

- Modelo Mecanicista: sugiere que el dinero es una herramienta motivacional, incentivando al colaborador mediante incentivos.
- Modelo Conductista: considera todas las herramientas con las que se puede crear incentivo en los colaboradores a través del estímulo adecuado para el personal.

- Teoría sobre las expectativas: establece que el colaborador desarrolla las tareas que le llega a conseguir sus objetivos de primero y el resto de tareas quedan con menor prioridad.
- Teoría de equidad: percepción de los colaboradores en la atención y trato que reciben en comparación a la de sus compañeros.
- Motivación Intrínseca: motivación que nace del colaborador para realizar actividades que le desarrollen conocimiento y mayor capacidad.
- Motivación Extrínseca: realizar actividades por parte del colaborador obteniendo resultados positivos, estas tareas son delegadas por un supervisor hacia el trabajador.

1.2.1.5 Comunicación

Madrigal et al. (2009) afirma que “la comunicación es un proceso donde se intercambian ideas, sentimientos, emociones y comportamientos.” Uno de los problemas que más se dificulta en las organizaciones o equipos de trabajo es la comunicación, es necesario utilizar correctamente esta herramienta ya que permite a las personas transmitir lo que sienten, piensan y facilita estructurar las ideas que pasan por su mente.

Robbins y Coulter (2014) definen la comunicación como “un proceso de transferencia y comprensión de significados”. (pág.480)

La comunicación permite utilizar el lenguaje para comunicar y contextualizar las ideas de las personas que conversan. Todo lo que se expresa a otra persona está acompañado de sentimientos o ideas, y es importante que el receptor esté dispuesto a escuchar el mensaje que el emisor quiere compartir para que ambos puedan darse a entender. A veces el mensaje que se transmite al receptor no llega adecuadamente porque existen diferencias en la amplitud del vocabulario que maneja el receptor o circunstancias en el alrededor que no permiten al individuo recibir el mensaje con claridad. Para que la comunicación entre dos personas tenga éxito es importante que el emisor se exprese con claridad y que

controle los impulsos de sus emociones; por otro lado es necesario que el receptor esté dispuesto a escuchar el mensaje del emisor para que ambos puedan entenderse.

Lussier y Achua (2002) se refieren a la comunicación como un “proceso que consiste en transmitir información y significado” (Pág. 105). La comunicación es efectiva cuando todas las partes involucradas entienden el mensaje y están atentas a las necesidades de las otras personas o exigencias de la situación. Los gerentes son los encargados en delegar responsabilidad sobre las actividades que desempeñan sus allegados, por eso es importante que el encargado transmita con claridad lo que necesita de su equipo de trabajo para poder alcanzar objetivos, definir metas, informar, o guiar correctamente a sus colaboradores.

Continuando con Madrigal, et al. (2009)

- Comunicación intrapersonal: son los temas de conversación que establecemos con otras personas, este tipo de comunicación está ligada a la autoestima que tiene la persona. Si se cuenta con un autoestima alta se transmiten pensamientos positivos y si por el contrario se cuenta con un autoestima baja nuestros mensajes serán negativos.
- Comunicación interpersonal: es el intercambio de información o discusiones que se dan con otras personas con el objetivo de responder y escuchar, mejorar relaciones o alcanzar objetivos en común.
- Comunicación grupal: participación de dos o más personas para tomar una decisión, alcanzar un objetivo, resolver un problema, fortalecer debilidades en un equipo de trabajo.
- Comunicación organizacional: comunicación que se da dentro de una organización dependiendo de su diseño organizacional.

Señala Madrigal et al. (2009) “Utilizamos la expresión emocional para satisfacer nuestras necesidades, fortalecernos, mantener nuestro sentido de identidad, desarrollar y cumplir relaciones y obligaciones sociales, intercambiar información e influir sobre otros”. (pág.58) La comunicación permite al administrador tener

más influencia sobre un grupo a partir del uso de su inteligencia emocional y la emotividad con la que pueda transmitir su mensaje para impulsar las emociones y poder cambiar la conducta de sus subordinados por medio de estas.

Define Chiavenato (2009) la comunicación interpersonal como un “proceso evidentemente más complejo porque cada persona tiene su propio sistema cognitivo, percepciones, valores y motivos personales, todo esto constituye a una pauta personal de referencia para interpretar las cosas.” (pág.314) La forma en la que expresa el mensaje el emisor y la forma en la que el receptor entiende cambia porque cada persona entiende las ideas, pensamientos o emociones de distinta manera.

A) Comunicación no verbal y verbal

Según Madrigal et al. (2009) “la comunicación no verbal son comportamientos corporales y cualidades vocales que acompañan el mensaje verbal y son interpretadas como si fueran intencionales a pesar de que se realizan de forma inconsciente. (pág. 67)”

- Escuchar: Saber escuchar es importante para entender lo que otras personas quieren transmitir, es fundamental para que la comunicación entre dos personas sea efectiva porque ayuda a que las conversaciones sean claras, y ayuda a desarrollar mejores relaciones con otras personas.

Es importante cuidar el lenguaje no verbal y verbal, tales como el tono de voz, la mirada o gestos que se expresan hacia otras personas. Las habilidades interpersonales permiten a las personas comunicarse abiertamente entre si y da fluidez por la facilidad que brinda esta habilidad de interrelacionarse con otros.

Define Chiavenato (2009) la comunicación verbal como “aquella que utiliza palabras habladas o escritas para compartir información con otros. Siendo el idioma fundamental para este tipo de comunicación.” (pág.316) Cuando se transmite un mensaje verbal u oral es fundamental que se controlen las

emociones al transmitir un mensaje para que el receptor no se sienta ofendido y así puedan entablar con mayor facilidad una conversación.

B) Comunicación Organizacional

Señala Chiavenato (2009) que “la comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización.” (pág.321) Es importante el intercambio de información en una organización para que el mensaje sea recibido por todos los colaboradores en una empresa. Los canales por los cuales fluye la información se dividen en los siguientes 3 grupos:

- Comunicación descendente: son mensajes enviados de la directiva a subordinados, es una comunicación enviada verticalmente. Busca trabajo en conjunto para solucionar inconvenientes.
- Comunicación ascendente: mensajes que fluyen de los niveles bajos a los más altos de la jerarquía organizacional.
- Comunicación horizontal: intercambio de mensajes entre compañeros del mismo o distinto departamento.

Es fundamental y necesario para un administrador poder comunicarse con sus colegas para que se les facilite entenderse y lograr que su equipo funcione correctamente.

1.2.1.6 Relaciones de reciprocidad

Señala Araque y Rivera (2005) “Cuando la interacción social es muy breve y poco clara para la gente, como sucede con una multitud, el factor emocional condiciona en grado excesivo el liderazgo”. (pág.193)

Es importante lograr conocerse y conocer a las personas con las que se convive diariamente, se debe aprender aceptarse unos a otros para desarrollar buenas

relaciones con otras personas. Es importante que los colaboradores se sientan bien consigo mismos para que se les facilite relacionarse con otros, ya que es una necesidad psicológica para el ser humano ser aceptado por las personas que lo rodean.

Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2001) establece que “las buenas relaciones internas implican ofrecer un trato justo y coherente a todos los empleados para conseguir que estos se involucren en los objetivos de la organización.” (pag.473)

Es importante que exista cooperación y armonía entre los colaboradores que trabajan en conjunto constantemente para que se apoyen mutuamente en las actividades que desempeñan. Las relaciones laborales se facilitan cuando todos los colaboradores se entienden entre si y están conscientes que el alcance de objetivos se consigue con mayor facilidad en conjunto.

Chiavenato (2009) afirma que “es más importante unir a las personas; que trabajar en forma individual, separada y aislada” (pág. 27), tener buenas relaciones laborales dentro de una empresa fortifica el apoyo entre los colaboradores para llevar a cabo ciertas actividades. Es agradable ver en una empresa cuando una persona recibe ayuda de otra sin que lo pida y más adelante recíprocamente se apoyen entre sí en otra ocasión. Tener el deseo de ayudar a un colega es una motivación e influencia que se transmite en todas las personas de un grupo, permite a los colaboradores ser más sensibles a las necesidades de los compañeros y desarrolla inteligencia emocional al lograr comprender las emociones de otros.

1.2.1.7 Negociación

Según define Madrigal et al. (2009) la negociación son “relaciones e intercambios que presupone la existencia de una relación previa y de un deseo común de seguir manteniendo dicha relación en el futuro” (pág. 174).

Agregan Robbins y Judge (2014) que “los negociadores que hacen mal su trabajo experimentan emociones negativas, desarrollan percepciones negativas de su contraparte y están menos dispuestos a compartir información”. (pág.118)

En la negociación se busca un beneficio en común a través de argumentos que establecen los negociantes, ambas partes utilizan estrategias durante todo el proceso para llegar a un acuerdo que los satisfaga. En las negociaciones se pueden incluir a más de dos personas, pudiendo referirse a nivel organizacional, grupal, institucional o de países.

Por otro lado Chiavenato (2009) la define como “un proceso mediante el cual dos o más partes intercambian activos y acuerdan una tasa de intercambio. Donde los individuos interactúan e intercambian recursos, los cuales pueden ser conocimientos, experiencia, talento, competencias, valores, etc.” (pág. 399)

Esta herramienta permite a las personas proponer ideas o llegar a un acuerdo entre departamentos, grupos o colaboradores con el objetivo de facilitarse entre si alguna tarea que deban realizar conjuntamente. Permite al encargado potenciar las capacidades y el desempeño en sus subordinados al ofrecer compensaciones por el rendimiento que alcanzan.

Es importante que antes de iniciar una negociación el negociador tenga bien desarrolladas sus habilidades interpersonales para estar libre de tensiones emocionales, mantenga sus expectativas altas, no tenga miedo al rechazo, y que esté dispuesto a correr riesgos para alcanzar beneficios y/o ventajas de las personas con las que está negociando. Existen dos tipos de negociación que pueden ayudar a los colaboradores alcanzar acuerdos con otras personas u organizaciones siendo los siguientes:

Según Madrigal et al. (2009)

- Negociación cara a cara: es un proceso que involucra a dos o más personas, donde se establece lo que se espera obtener a través de habilidades o estrategias.
- Negociación Ganar-Ganar: es una negociación donde ambas partes alcanzan sus objetivos deseados, ambas partes no involucran sus intereses durante el acuerdo y prevalece la cooperación.

Chiavenato (2009) establece los siguientes tipos de negociaciones:

- Intercambio distributivo: se caracteriza por ser una solución ganar-perder, donde una parte gana y la otra pierde.
- Intercambio de posiciones: una parte le dice a la otra lo que quiere, a partir de una situación poco segura, y pudiendo producir algo aceptable.
- Negociación integradora: se ofrecen soluciones ganar-ganar, busca sinergias e intereses comunes y requiere de habilidad para negociar por ambas partes.
- Negociación colectiva: resuelve conflictos entre trabajadores y la gerencia, se confrontan demandas y permite que ambas partes busquen una solución.

Es importante que previo a una negociación se prepare un plan que ayude a captar la atención de los clientes en un negocio; pueden utilizarse los contactos, el conocimiento, capacidades, comunicación para influenciar y el aspecto físico como recursos para vender una idea a otras personas.

1.2.1.8 Empoderamiento

Según Werther, Davis y Guzmán (2014) el empoderamiento consiste en “ser responsable de las labores que la persona lleva a cabo. La libertad de controlar respuestas propias al entorno de trabajo.” (pág. 104)

Newstrom (2011) se refiere al empoderamiento como facultamiento y le define como “todo proceso que otorgue una mayor autonomía de gestión a los empleados mediante la entrega de información pertinente y de control sobre factores que afectan su desempeño laboral.” (pág.193)

Para Lussier y Achua (2002) delegar es “un proceso que consiste en asignar responsabilidad y autoridad a alguien para la consecución de objetivos” (pág. 221). Es importante empoderar a los trabajadores sobre sus tareas porque les otorga mayor participación en la toma de decisiones, enriquece los puestos de trabajo, aumenta la participación del personal, ayuda a eliminar condiciones de impotencia en los colaboradores, aumenta su eficacia, y permite que tomen control sobre las situaciones que les corresponde en la empresa.

Para que el empoderamiento sea efectivo es ideal que los empleados tengan un equilibrio entre poder y responsabilidades sobre sus labores. Antes de que esta herramienta se aplique se deben realizar varias capacitaciones en los colaboradores para que puedan dar un buen desempeño en las diligencias que abarca su puesto. Se puede utilizar a colegas que cuenten con buen desempeño como ejemplo para que aprendan a realizar las actividades por medio de ellos.

Al aplicar el empoderamiento sobre los trabajadores, estos llegan a sentirse más capaces y competentes generando mayor autoestima al poder alcanzar resultados por ellos mismos, crea un sentimiento de importancia en lo que desempeñan, alimenta la confianza de los subordinados y permite a los empleados a que participen en los problemas, decisiones u objetivos de la empresa.

El empoderamiento ayuda a aumentar el compromiso, creatividad, motivación, y la disponibilidad entre compañeros para que puedan respaldarse y realizar las actividades laborales en conjunto. Esta habilidad permite al encargado ser más receptivo, a reconocer las ideas que le comparten sus colegas y en tener un compromiso con su equipo de trabajo lo cual desarrolla una relación recíproca, en la que los subordinados le son fieles, muestran respeto y un buen desempeño al encargado.

Newstrom (2011) establece “que los líderes con baja inteligencia emocional suelen ser insensibles a la necesidades y emociones de sus empleados, y es poco probable que apliquen medidas participativas con eficacia.” (pág.201) Esto indica que al encargado se le facilitara asignar más actividades, delegar poder en las labores, dar mayor participación y responsabilidad a sus colaboradores conforme la inteligencia emocional del encargado sea más alta.

1.2.1.9 Evaluación del desempeño

Werther, Davis y Guzmán (2014) establecen la evaluación del desempeño como un “proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado, midiendo su contribución total a la organización.” (pág. 216)

Newstrom (2011) define la evaluación del desempeño como “proceso con el que se evalúa el desempeño de los empleados, se comparte esa información con ellos y se idean formas de mejorar los resultados.”

Robbins y Coulter (2014) señalan que “los gerentes necesitan ofrecer una retroalimentación a sus empleados, precisamente para que estos sepan si están teniendo un desempeño laboral adecuado.” (pág.273)

Esta evaluación se utiliza y consiste en motivar y recompensar a los empleados por su desempeño, retroalimentar el trabajo que realizan, verificar el desarrollo en un tiempo determinado y en capacitar a los colaboradores de la organización. Es ideal que al momento de evaluar a un colega se conozca el puesto, tengan

variables con que medir la posición, escuchen los comentarios y reconozcan el trabajo realizado por el evaluado. Es importante compartir los resultados con sutileza al colaborador de su evaluación ya que pueden crear desconfianza si obtiene una calificación baja y es ideal que los resultados se compartan en privado para que la reunión sea más personal.

Cabe mencionar que se debe tener delicadeza al ofrecer una realimentación hacia una persona porque se puede sentir criticada. Este proceso se facilita cuando el sujeto desea tener un cambio positivo, de lo contrario será más difícil que la realimentación pueda orientar al colaborador hacia una mejora en su desempeño.

Newstrom (2011) señala que durante una realimentación es importante dar reconocimiento positivo los cuales define como “un elogio el cual consiste en ofrecer aprobación o admiración por las cualidades positivas o los logros sobresalientes de un empleado.” (pág.150) Esto permite estimular los sentimientos en la autoestima del subordinado y apoya al encargado como una técnica de motivación al corresponder el desempeño de su grupo con un reconocimiento. La realimentación suele ser emocional debido a que el encargado toma un posición de crítica constructiva hacia su colaborador, y el subordinado puede tomar una actitud defensiva al poder sentirse atacado. En estos casos es importante que el encargado utilice su inteligencia emocional para manejar sus emociones correctamente y mostrar sensibilidad hacia su trabajador para poder manejar la situación correctamente.

A continuación, se enumeran los siguientes beneficios sobre la evaluación del desempeño y métodos de evaluación para el mismo.

Beneficios evaluación del desempeño:

1. Clarifica objetivos y metas del departamento al que pertenece el empleado.
2. El empleado conocer hacia dónde va la empresa y el departamento.
3. Mejora la comunicación entre directivos y empleados.

4. Permite intercambiar puntos de vista entre directivos y empleados.

Siguiendo con Werther, Davis y Guzmán (2014).

Los métodos de evaluación del desempeño:

1. Escalas de puntuación: evaluador califica de manera subjetiva el desempeño del empleado en una escala que va de bajo a alto.
2. Listas de verificación: quien califica selecciona enunciados que describen el desempeño del empleado y sus características.
3. Método de selección obligatoria: el evaluador selecciona las frase más descriptiva del desempeño del empleado
4. Método de registro de acontecimientos notables: bitácora en la que anota acciones positivas o negativas del evaluado.
5. Métodos de evaluación comparativa: comparación entre el desempeño del empleado y sus compañeros.
6. Escalas de calificación conductual: comparan el desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales.
7. Método de verificación de campo: se califica a cada empleado, solicitando información sobre el desempeño del empleado y se envía la evaluación al supervisor inmediato.
8. Método de distribución forzosa: el evaluador ubica a sus empleados en distintas clasificaciones.

(Werther, Davis y Guzman, 2014, pp.222)

Es importante que los métodos de evaluación sean subjetivos, no sean manipulados, califiquen el desempeño de cada trabajador con claridad y honestidad para que la calificación sea lo más acertada posible. La finalidad de esto se debe enfocar en mejorar y congratular el desempeño de los colaboradores en un tiempo específico.

1.2.2 Equipos Autoadministrados (EAA)

Lussier y Achua (2002) definen los equipos autoadministrados como “grupos de trabajo más o menos autónomos en los que las responsabilidades y obligaciones que tradicionalmente asume la administración se transfieren a un grupo de personas que realizan una tarea compleja con actividades muy independientes”. (pág.278).

Robbins y Judge (2013) señalan a los equipos autoadministrados como “grupos de empleados que llevan a cabo tareas muy relacionadas, y que asumen muchas responsabilidades de sus supervisores.” (pág.310)

Son equipos de trabajo a los que se les delega, tienen la capacidad de poder tomar decisiones sin necesidad de consultar al supervisor, se caracterizan por ser autónomos ya que están altamente capacitados, son grupos que desarrollan una buena comunicación y relaciones de trabajo entre sus integrantes.

Los integrantes de un equipo autoadministrado se sienten identificados con su puesto, se caracterizan por tener bajos niveles en los índices de rotación en la organización. Son colaboradores que se sienten comprometidos con sus responsabilidades, cooperan para trabajar en equipo, y se delegan las tareas a llevar a cabo entre los mismos integrantes del grupo. Los trabajadores de estos equipos se caracterizan por tener poca supervisión y libertad en poder tomar ciertas decisiones que ayudan a las organizaciones a poder alcanzar fluidez sobre sus procesos, permitiéndoles alcanzar objetivos rápidamente y alcanzar mejores niveles de producción.

Para que se le facilite al encargado conformar equipos de trabajo autoadministrados es necesario que desarrolle habilidades interpersonales que le permitan delegar mayor participación en los puestos de trabajo a sus colaboradores, debe controlar los impulsos en sus emociones y comprender las equivocaciones que tengan sus subordinados al desempeñar su trabajo sin supervisión, motivar a sus colegas cuando muestren un buen desempeño y

cuando no lo hagan evaluar el origen del problema para poder guiar el trabajo de su colega.

Es importante que el encargado utilice su liderazgo para crear buenas relaciones laborales con sus subordinados para que exista una mayor confianza entre sí, entre mayor confianza adquiera el supervisor en su grupo mayor poder de influencia ejercerá a través de su liderazgo impartido.

Lussier y Achua (2002) enumeran “4 pasos para la formación de equipos autoadministrados (EAA)” (pág. 282)

- Normas: debe poseer estándares de conducta compartidos por los integrantes de un grupo y el que guía su comportamiento.
- Estructura de la tarea: definición y repetición de las asignaciones de trabajo para cada integrante.
- Tamaño y composición del equipo: número y diversidad de miembros en el equipo.
- Adalid: defensor del programa (EAA) cuya responsabilidad consiste en ayudar a que el programa obtenga los recursos necesarios y el apoyo de la alta dirección.

1.2.2.1 Etapas del desarrollo de un grupo

Según Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Varela y Jones (2013) “los grupos los puede formar la organización o la acción voluntaria de individuos, suelen pasar por distintas etapas de desarrollo e identificables conforme maduran.” (pág. 407)

1. Formación: consiste en reunir un conjunto de colaboradores en donde empiezan por conocer sus habilidades individuales y colectivas que aplicaran en el equipo de trabajo. Al integrar el equipo se les debe orientar

al logro colectivo, y esto puede representar una dificultad si están acostumbrados al logro individual.

2. Desarrollo temprano: es la etapa en donde existe cierta contradicción entre los miembros, pueden surgir conflictos, la información se transmite con timidez, y el rol de cada colaborador se define en este paso.
3. Conversión en grupo: se desarrolla la identidad del grupo, se definen los objetivos y metas por alcanzar, la satisfacción de los empleados puede aumentar o disminuir dependiendo de la gestión del supervisor.
4. Trabajar como equipo: en este paso el grupo de colaboradores actúa como un equipo, la toma de decisiones y logro de objetivos se alcanzan en conjunto. el éxito estará en el compromiso, cooperación que los trabajadores tengan entre sí.

Es importante que el administrador desarrolle equipos de trabajo autoadministrados, con el objetivo de que los integrantes del grupo se integren, obtengan mayor responsabilidad, participación en la empresa y se mejoren las capacidades individuales y colectivas de las personas que lo integran.

Delegar autoridad en un grupo permite mejorar el desempeño del trabajador individualmente, desarrolla confianza en cada persona para que ponga a prueba y conozca sus habilidades, compromete a los trabajadores con las actividades de su puesto, y facilita la resolución de problemas a nivel grupal porque están acostumbrados a un poder en la toma de decisiones sobre las actividades que realizan.

El desempeño que muestra cada equipo de trabajo depende directamente de la gestión que haga el supervisor del grupo a través de sus habilidades interpersonales. El encargado debe tener una buena comunicación con su personal, saber escuchar sugerencias u opiniones, delegar responsabilidad sobre su equipo para poder desarrollar este tipo de equipos, brindar retroalimentación sobre el desempeño de cada integrante, debe ejercer y transmitir su liderazgo, influenciar a sus seguidores y convencerlos de que

pueden desempeñar y alcanzar por ellos mismos objetivos a corto, mediano y largo plazo.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las plantas procesadoras de banano y plátano se conforman por puestos de distinto nivel jerárquico. Los administradores, gerentes, encargados o supervisores de las plantas procesadoras de banano y plátano tienen en su mayoría varios subordinados que deben gestionar para poder alcanzar óptimos niveles de producción de fruta. Actualmente los encargados no se dan abasto en poder inspeccionar cada uno de los procesos por el tamaño del lugar, los altos volúmenes de fruta que ingresan, la cantidad de personal que tienen a cargo y el tiempo activo de proceso continuo de las plantas empacadoras dificulta el trabajo de los supervisores. Estos síntomas ocasionan que los encargados se sofoquen a causa de estrés por la cantidad de trabajo, se aumenta el total de fruta rechazada para exportación, se disminuye la eficiencia en los puestos de los encargados y colaboradores en las plantas procesadoras, y se reduce la calidad e inspecciones que tiene la fruta en cada uno de los procesos por los que ingresa.

Para que se logre corregir la situación actual es necesario que los encargados tengan y apliquen sus habilidades interpersonales sobre sus colegas para lograr conformar un grupo que pueda desempeñar sus actividades sin necesidad de una constante supervisión.

La teoría ha demostrado que los directivos que cuentan con altos niveles en sus habilidades interpersonales logran que su grupo alcance con mayor facilidad un enfoque de autodirección en sus puestos de trabajo. Madrigal (2009) menciona una diferencia importante entre el administrador y el líder; el primero trabaja para alcanzar metas organizacionales y el líder las alcanza por medio de sus habilidades interpersonales y la forma en que motiva a su equipo de trabajo.

Por consiguiente los encargados que utilizan las habilidades interpersonales sobre sus colegas logran influenciar con mayor facilidad sobre la conducta de las personas con las que trabajan, se caracterizan por ser buenos comunicadores, dominan sus emociones y saben estimular las de sus

compañeros, son respetuosos al aceptar a sus colegas, son motivadores y estimulan a sus trabajadores a dar su mejor esfuerzo, empoderan a sus trabajadores sobre las actividades que realizan y al evaluar el desempeño de su personal pueden retroalimentar y mejorar el trabajo de su grupo.

Durante el curso de la vida se aprenden y desarrollan las habilidades interpersonales, los encargados en las empresas las utilizan para hacer progresar los grupos en los que se encuentran con el fin de lograr que el personal desempeñe más actividades con independencia. A través de estas habilidades al encargado se le facilita conformar grupos ya que tiene mayor facilidad para transmitir lo que piensa y le permite entenderse con sus colegas con mayor rapidez por la facilidad que tiene de poder interrelacionarse con otras personas. Son líderes que muestran gran respeto y no critican o desvalorizan la opinión de otras personas. Esto brinda al grupo confianza sobre sus capacidades y permite al encargado delegar responsabilidades sobre los colegas en las actividades que desempeñan.

Actualmente en las plantas procesadoras de banano y plátano no se cuentan con equipos de trabajo autoadministrados, por lo cual se decidió evaluar en la presente investigación las habilidades interpersonales de comunicación, liderazgo, influencia, inteligencia emocional, evaluación del desempeño, relaciones de reciprocidad, motivación, empoderamiento y negociación. Para determinar cuáles de estas habilidades les permiten conformar equipos de trabajo autoadministrados y así poder solucionar las situaciones que impiden a los encargados tener un buen desempeño en su puesto dentro de las plantas empacadoras. Por lo que se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué habilidades interpersonales necesitan los colaboradores con personal a cargo para conformar equipos de trabajo autoadministrados en plantas bananeras y plataneras?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Determinar las habilidades interpersonales en colaboradores con personal a cargo para conformar equipos de trabajo autoadministrados en una planta bananera y platanera.

2.1.2 Objetivos específicos

- Establecer si los encargados actualmente utilizan sus habilidades interpersonales con sus subordinados.
- Determinar si los encargados cuentan con una alta o baja presencia en las habilidades interpersonales de liderazgo e influencia.
- Comprobar si los encargados cuentan con una alta o baja presencia en las habilidades interpersonales de comunicación y relaciones de reciprocidad.
- Demostrar si los encargados cuentan con una alta o baja presencia en la habilidad interpersonal de motivación, empoderamiento y evaluación del desempeño.
- Determinar si los encargados cuentan con una alta o baja presencia en la habilidad interpersonal de negociación e inteligencia emocional.
- Establecer qué habilidades interpersonales son las más determinantes en los colaboradores de las plantas procesadoras para conformar equipos de trabajo autoadministrados.

2.2 Variable

Habilidades interpersonales

Definición Conceptual:

Madrigal et al. (2009) afirma que la habilidad interpersonal son “habilidades para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas, incluso para obtener objetivos en comun.”

Definición operacional:

Son habilidades que ha desarrollado y adquirido un administrador a través de la experiencia laboral y conocimientos teóricos. El encargado utiliza sus habilidades interpersonales sobre los subordinados con el objetivo de impulsar y gestionar las emociones de su grupo de trabajo, influenciar a través de su liderazgo, estimular la motivación hacia un buen desempeño, empoderar a los colaboradores, mejorar la comunicación y relaciones entre los colegas para poder conformar equipos de trabajo que sean autosuficientes en sus labores.

Las habilidades interpersonales que se midieron en los administradores fueron las siguientes:

- Inteligencia emocional
- Liderazgo
- Influencia
- Motivación
- Comunicación
- Relaciones de reciprocidad
- Empoderamiento
- Negociación
- Evaluación del desempeño

2.3 Alcances y limitaciones

Este trabajo de investigación se realizó en una empresa del sector agrícola que se dedica a la siembra y exportación de los cultivos de plátano y banano. Las oficinas centrales se encuentran en el departamento de Guatemala y las plantas operativas están en Escuintla en el municipio de Tiquisate en el kilómetro 170 de la carretera Interamericana, la empresa cuenta con un total de 117 colaboradores. El estudio hizo énfasis en las habilidades interpersonales de los encargados con personal a cargo y las habilidades que se midieron en ellos fueron la inteligencia emocional, liderazgo, influencia, motivación, comunicación, relaciones de reciprocidad, empoderamiento, negociación y evaluación del desempeño.

No se encontró ninguna limitación para el desarrollo de la presente investigación.

2.4 Aporte

La presente investigación ayudará a la empresa donde se realizó el estudio a conocer las habilidades interpersonales que tienen sus colaboradores y en poder determinar si pueden conformar equipos de trabajo completamente autónomos a partir del uso de estas habilidades. Servirá a empresas del sector agrícola a conocer y aprender más acerca del tema.

En el aspecto académico, brindará apoyo y conocimiento a todos los administradores de empresas y compañías que tengan curiosidad en conocer y profundizar acerca del tema.

Crearé consciencia en los administradores que desean aprender a controlar sus emociones y trato con otras personas.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

Se dividieron en dos distintos grupos los sujetos que participaron en la presente investigación. El primer grupo se conformó por supervisores o encargados y el segundo fueron todos los colaboradores que se encontraban bajo responsabilidad de un supervisor o encargado. Ambos grupos utilizados fueron importantes para el desarrollo de la investigación y aportaron para lograr determinar las habilidades interpersonales en cada uno de los encargados.

Sujeto 1 (encargados o supervisores):

Este grupo se conformó por ambos géneros, masculino y/o femenino, con un nivel de educación de primaria o superior, comprendidos entre las edades de 18 años en adelante.

Sujeto 2 (colaboradores):

Con el objetivo de asegurar la información obtenida de los instrumentos se tomó en cuenta a cada uno de los colaboradores que se encontraban bajo la supervisión de las personas que se encuentran en el grupo "sujeto 1". Este grupo de colaboradores se conformó por operarios, secretarias, y auxiliares, de ambos géneros, masculino o femenino, con un nivel de educación nula o superior, comprendidos entre las edades de 18-62 años de edad ubicados en la planta administrativa y operativa.

3.2 Población y censo

3.2.1 Sujeto 1 (encargados):

Cuentan con 21 encargados que tienen subordinados bajo su responsabilidad que conforman los equipos de trabajo de la empresa. Las habilidades interpersonales de estos supervisores se midieron a través de 2 instrumentos: un cuestionario con preguntas cerradas y otro con preguntas abiertas.

3.2.2 Sujeto 2 (colaboradores):

Los colaboradores que participaron fueron 96 personas y se aplicó a cada uno un instrumento de cuestionario con preguntas cerradas elaborado por el investigador, el cual ayudo a determinar que habilidades interpersonales tienen una alta y baja presencia en los encargados.

3.2.3 Censo:

Todos los colaboradores de la empresa se incluyeron en la presente investigación. En la siguiente tabla se detallan la cantidad de encargados y colaboradores de la empresa. Para poder incluir a todo el personal se utilizó el censo, Hernandez, Fernandez y Baptista (2014) señalan que para utilizar el censo “se deben incluir todos los casos (personales, animales, plantas, objetos) del universo o población.” (pág.172)

Tabla 3.1

Censo de encargados administrativos y operativos y colaboradores

Sujeto	Cantidad
Encargados	21
Colaboradores	96
Total de colaboradores	117

Fuente: elaboración propia (2017)

Base: 117

3.3 Instrumentos

3.3.1 Cuestionario aplicado en los encargados y/o supervisores

Hernández, Fernández y Baptista (2014) definen las preguntas cerradas como “categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas, presentan las posibilidades de respuesta a los participantes.” (pág. 217)

Se aplicó un cuestionario con preguntas cerradas a los encargados administrativos y supervisores ubicados en las cuatro plantas procesadoras de banano y plátano. El instrumento (anexo#2) consta de 17 preguntas y determinó a través de indicadores y la escala de Likert las siguientes habilidades interpersonales:

- Inteligencia emocional
- Liderazgo
- Influencia
- Motivación
- Comunicación
- Relaciones de reciprocidad
- Empoderamiento
- Negociación
- Evaluación del desempeño

3.3.2 Cuestionario aplicado en los colaboradores

Se evaluó a los encargados a través de un cuestionario con preguntas cerradas, el cual se aplicó a cada colaborador que opera en las empacadoras. El propósito del instrumento consistió en evaluar la percepción que tiene el trabajador sobre las habilidades interpersonales de su jefe inmediato para poder determinar con mayor profundidad las habilidades interpersonales. Este instrumento (anexo#1) consta de 18 preguntas cerradas y determinó a través de la escala de Likert e indicadores la presencia de las siguientes habilidades interpersonales en los encargados:

- Inteligencia emocional
- Liderazgo
- Influencia
- Motivación
- Comunicación
- Relaciones de reciprocidad
- Empoderamiento
- Negociación
- Evaluación del desempeño

3.3.3 Escala de medición estadística en instrumentos de cuestionario con preguntas cerradas

Ambas evaluaciones midieron 9 habilidades interpersonales seleccionadas del entorno profesional distribuidas en varias preguntas cerradas, junto con una escala de Likert para el control estadístico. El sujeto respondió de acuerdo a la siguiente escala de medición, según la frecuencia con la que se produce la variable que se está midiendo:

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

La puntuación para la calificación del test realizado se distribuyó de la siguiente manera:

Nivel del examinado	Puntuación S
Nunca	1
A veces	2
Casi siempre	3
Siempre	4

3.3.4 Cuestionario por entrevista aplicado en los encargados y/o supervisores en plantas procesadoras

El tercer instrumento (anexo#3) evaluó a los encargados a través de un cuestionario, el cual se aplicó por medio de una entrevista que consta de 36 preguntas abiertas, la evaluación se dirigió a 6 supervisores de las empacadoras de plátano y banano. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “los cuestionarios se aplican de dos maneras fundamentales: autoadministradas y por entrevista”. (pág. 217)

3.3.5 Codificación cuestionario preguntas abiertas por entrevista

Señala Hernández, Fernández y Baptista (2014) la codificación de preguntas abiertas “consiste en encontrar y dar nombre a los patrones generales de respuesta, listar estos patrones y después asignar un valor numérico a cada patrón.” (pág.231)

La evaluación midió 9 habilidades interpersonales en encargados a través de 36 preguntas abiertas, luego el procedimiento para medir las variables consistió en lo siguiente:

1. Se ubicaron frecuencias y tendencias en las respuestas de los sujetos
2. Se seleccionaron patrones generales en cada respuesta para poder cerrar las preguntas abiertas.
3. Se clasificaron y reunieron las respuestas con cada una de las siguientes variables de estudio: inteligencia emocional, liderazgo, influencia, relaciones de reciprocidad, motivación, negociación, empoderamiento, comunicación y evaluación del desempeño.
4. Por medio de Excel se asignaron códigos a los patrones y se tabularon los resultados a través de estadística descriptiva.
5. Se presentó la información a través de gráficas telaraña para analizar cada una de las habilidades interpersonales presentes en los encargados.

3.4 Procedimiento

- Se definió el tema de investigación, después de haber realizado una lluvia de ideas sobre posibles temas que cumplieran con los requisitos establecidos por la facultad de ciencias económicas y empresariales.
- Luego se buscó y seleccionó una empresa del gremio agrícola que conformaría la población de estudio.
- Se hizo una cita con el gerente de recursos humanos para solicitar el permiso de la institución para el desarrollo de la investigación.
- Se elaboró el marco teórico a través de varios autores.
- Después, se redactó el planteamiento del problema enunciando la pregunta de investigación, estableciendo objetivos, definiendo variables y los alcances y limitaciones de la investigación.
- Se elaboró el método describiendo los sujetos, estableciendo la población y censo.
- Se elaboraron tres instrumentos de cuestionario, dos con preguntas cerradas y uno con preguntas abiertas para poder medir las variables del estudio.
- Los instrumentos se validaron a través de expertos
- Luego, con el gerente de recursos humanos se calendarizaron fechas para realizar el estudio de campo.
- Se organizó un salón, el cual se preparó para aplicar los instrumentos sobre los colaboradores individualmente.
- Se aplicaron en la primera fase del estudio de campo cuestionarios con preguntas cerradas a 21 encargados y 96 supervisores.
- Se realizó la segunda fase del estudio de campo aplicando los cuestionarios con preguntas abiertas a 6 supervisores de las plantas empacadoras.
- Se procedió a la tabulación de información a través de estadística descriptiva utilizando el programa Excel.
- Se tabuló los resultados de los cuestionarios.
- Se analizaron los resultados cuantitativos y se discutieron.
- Se elaboraron las conclusiones y recomendaciones de la investigación.
- Se presentó el informe final de investigación.

3.5 Tipo de investigación

Para la presente investigación se utilizó el estudio descriptivo que según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Se pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refiere, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan estas.” (pág. 92)

En la presente investigación se midieron nueve variables de habilidades interpersonales en los supervisores a través de instrumentos de cuestionario con preguntas abiertas y cerradas. Se utilizó estadística descriptiva a través de suma de frecuencias, porcentajes, promedios y gráficas para presentar los resultados de los instrumentos.

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Información general de encargados administrativos, operativos y caporales

Tabla 4.1		
Distribución porcentual en el género		
Género	Cantidad	Porcentaje
Masculino	18	85.71%
Femenino	3	14.29%
Total	21	100.00%

Base: 21 encargados administrativos, operativos y caporales.

Fuente: Cuestionario aplicado en encargados administrativos, operativos y caporales

Los puestos de los encargados se distribuyen en 21 plazas en la planta administrativa y operativa. El género masculino abarca 18 plazas y el femenino 3 plazas en la estructura organizacional de la empresa.

Tabla 4.2		
Frecuencia en la edad de los encargados		
Edad	Frecuencia	Porcentaje
18-25 años	7	33.33%
26-35 años	4	19.05%
36-45 años	6	28.57%
46 años en adelante	4	19.05%
Total	21	100.00%

Base: 21 encargados administrativos, operativos y caporales.

Fuente: Cuestionario aplicado en encargados administrativos, operativos y caporales

Los rangos de edad con mayor frecuencia en los encargados son de 18-25 años y de 36-45 años.

Tabla 4.3		
Frecuencia en el nivel de escolaridad en los encargados		
Nivel de escolaridad	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	4	19.05%
Básicos	5	23.81%
Bachillerato/Perito	7	33.33%
Licenciatura	5	23.81%
Total	21	100.00%

Base: 21 encargados administrativos, operativos y caporales.

Fuente: Cuestionario aplicado en encargados administrativos, operativos y caporales

El nivel de escolaridad que tienen los caporales y encargados operativos en planta operativa es bastante bajo, en comparación a la planta administrativa que cuenta con un nivel académico más alto.

Tabla 4.4		
Frecuencia en la distribución de puestos		
Puesto	Frecuencia	Porcentaje
Encargado administrativo	8	38.10%
Encargado empacadora	4	19.05%
Caporal	9	42.86%
Total	21	100.00%

Base: 21 encargados administrativos, operativos y caporales.

Fuente: Cuestionario aplicado en encargados administrativos, operativos y caporales

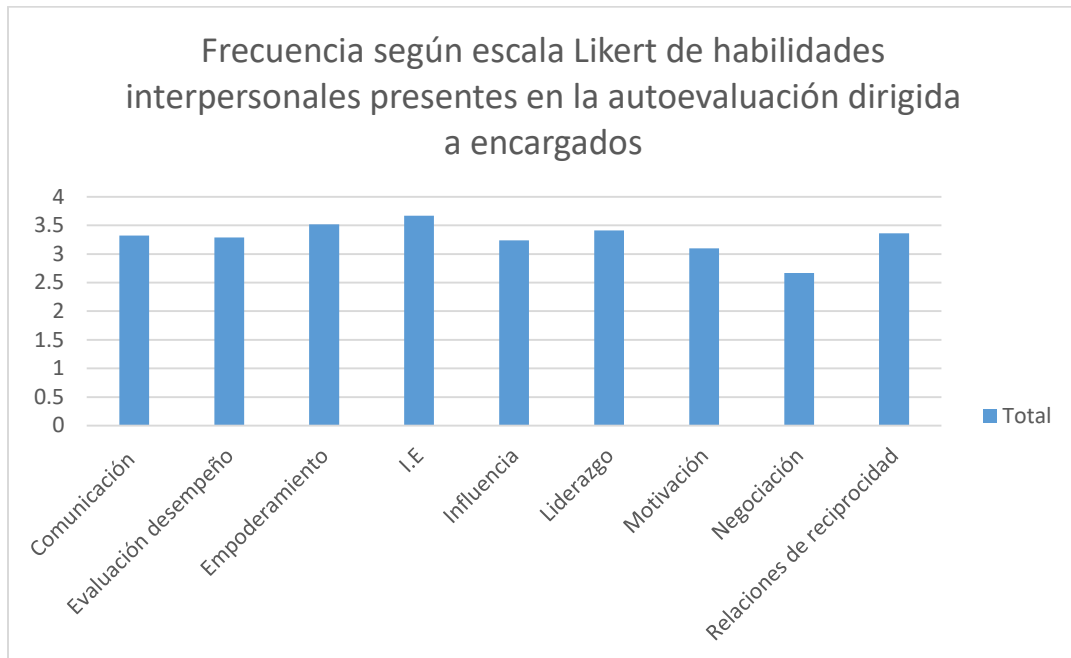
Existe un mayor número de puestos en las plantas operativas debido a la cantidad, tiempo y control que requieren los procesos de los cultivos de banano y plátano.

Tabla 4.5		
Frecuencia de la cantidad de meses laborados		
Meses	Frecuencia	Porcentaje
1	4	19.05%
2	3	14.29%
3	1	4.76%
5	1	4.76%
8	1	4.76%
18	1	4.76%
24	1	4.76%
36	1	4.76%
60	1	4.76%
72	1	4.76%
120	1	4.76%
240	2	9.52%
252	1	4.76%
276	1	4.76%
396	1	4.76%
Total	21	4.76%

Se presenta la cantidad de meses laborados en la empresa por parte de los encargados.

4.1.1 Resultados de cuestionario con preguntas cerradas aplicado en encargados administrativos, operativos y caporales.

Gráfica 4.1

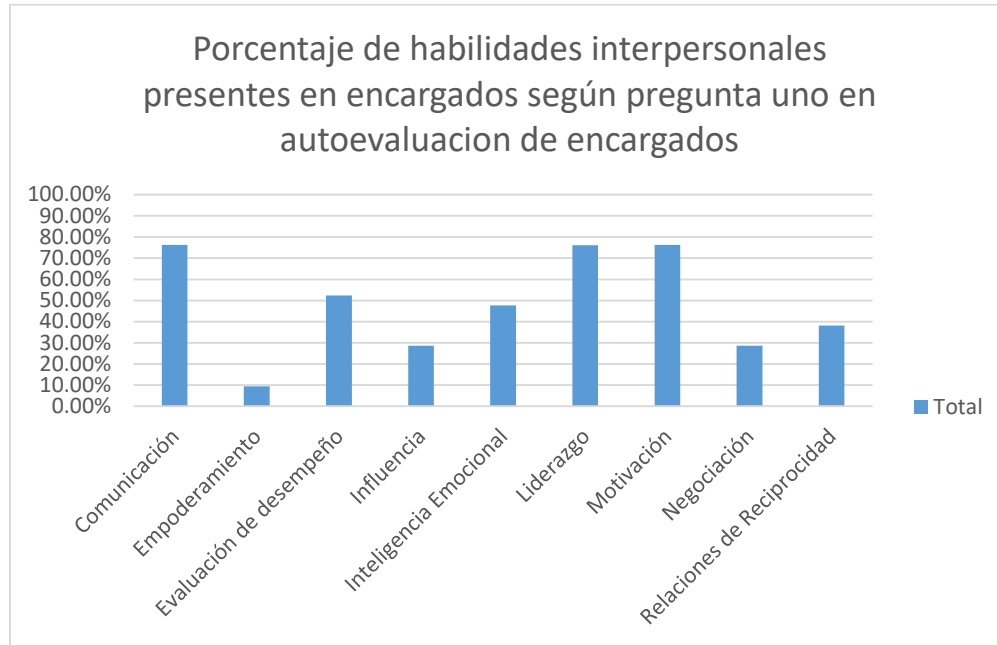


Base: 21 encargados administrativos, operativos y caporales.

Fuente: Cuestionario con preguntas cerradas aplicado a encargados administrativos, operativos y caporales

Esta gráfica revela que las habilidades interpersonales más determinantes y con mayor presencia son la comunicación, evaluación del desempeño, empoderamiento, inteligencia emocional, influencia, liderazgo, motivación y relaciones de reciprocidad. Por otro lado los resultados manifestaron que negociación es la habilidad menos determinante y presente en los encargados.

Gráfica 4.2



Base: 21 encargados administrativos, operativos y caporales.

Fuente: Cuestionario con preguntas cerradas aplicado a encargados administrativos, operativos y caporales

Las habilidades con mayor presencia son la comunicación, liderazgo, motivación y evaluación del desempeño, y las de menor presencia son negociación, empoderamiento e influencia.

4.2 Información general de los colaboradores bajo la responsabilidad de encargados administrativos, operativos y caporales

Tabla 4.6		
Distribución porcentual en el género		
Género	Cantidad	Porcentaje
Masculino	53	55.21%
Femenino	43	44.79%
Total	96	100.00%

Base: 96 colaboradores administrativos y operativos

Fuente: Cuestionario con preguntas cerradas aplicado a colaboradores bajo la supervisión de encargados administrativos, operativos y caporales

Los puestos de los colaboradores se distribuyen en la planta administrativa y operativa en 96 plazas. El género masculino se completa por 53 plazas y el femenino por 43.

Tabla 4.7		
Frecuencia en la edad de los encargados		
Edad	Frecuencia	Porcentaje
18-25 años	53	55.21%
26-35 años	27	28.13%
36-45 años	10	10.42%
46 años en adelante	6	6.25%
Total	96	100.00%

Base: 96 colaboradores administrativos y operativos

Fuente: Cuestionario con preguntas cerradas aplicado a colaboradores bajo la supervisión de encargados administrativos, operativos y caporales

Los rangos de edad con mayor frecuencia en la empresa están entre los 18 a 25 años y de los 26 a los 35 años de edad.

Tabla 4.8		
Frecuencia en el nivel de escolaridad		
Nivel de escolaridad	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna	9	9.38%
Primaria	35	36.46%
Secundaria	5	5.21%
Básicos	17	17.71%
Bachillerato/Perito	24	25.00%
Licenciatura	6	6.25%
Total	96	100.00%

Base: 96 colaboradores administrativos y operativos

Fuente: Cuestionario con preguntas cerradas aplicado a colaboradores bajo la supervisión de encargados administrativos, operativos y caporales

Los niveles de educación con mayor frecuencia en los colaboradores se encuentran en primaria, básicos y bachillerato.

Tabla 4.9		
Frecuencia en la distribución de puestos		
Puesto	Frecuencia	Porcentaje
Colaborador administrativo	20	20.83%
Colaborador operativo	76	79.17%
Total	96	100.00%

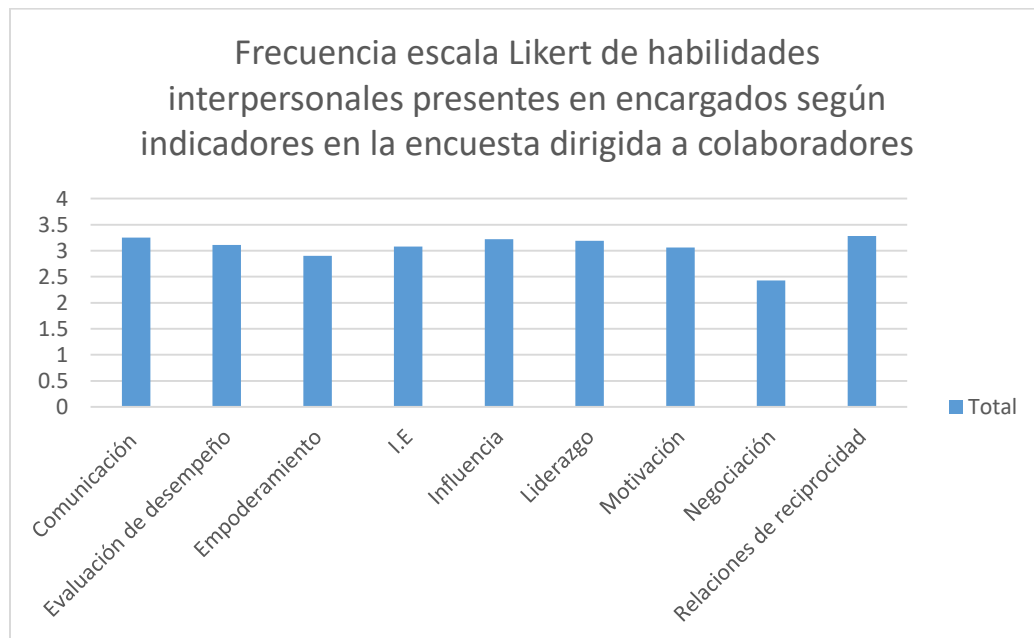
Base: 96 colaboradores administrativos y operativos

Fuente: Cuestionario con preguntas cerradas aplicado a colaboradores bajo la supervisión de encargados administrativos, operativos y caporales

La frecuencia en los puestos de los colaboradores administrativos es de 20 puestos y de los colaboradores operativos de 76. Las plazas operativas se encuentran distribuidos en 4 emparadoras y los administrativos en oficina central.

4.2.1 Resultados de cuestionario con preguntas cerradas aplicado a colaboradores evaluando las habilidades interpersonales de los encargados administrativos, encargados operativos y caporales.

Gráfica 4.3

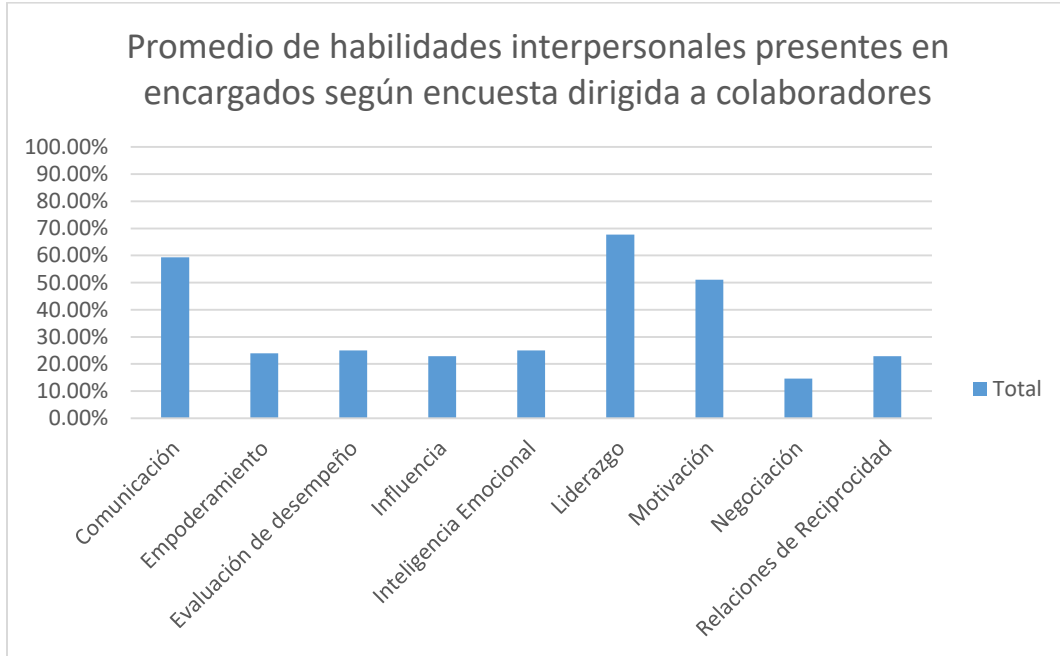


Base: 96 colaboradores administrativos y operativos

Fuente: Cuestionario con preguntas cerradas aplicado a colaboradores bajo la supervisión de encargados administrativos, operativos y caporales

Se observa que las habilidades interpersonales más determinantes y con mayor presencia en encargados fueron las relaciones de reciprocidad, comunicación, influencia, motivación, evaluación del desempeño, empoderamiento, liderazgo e inteligencia emocional y la habilidad interpersonal de menor presencia fue la negociación.

Gráfica 4.4



Base: 96 colaboradores administrativos y operativos

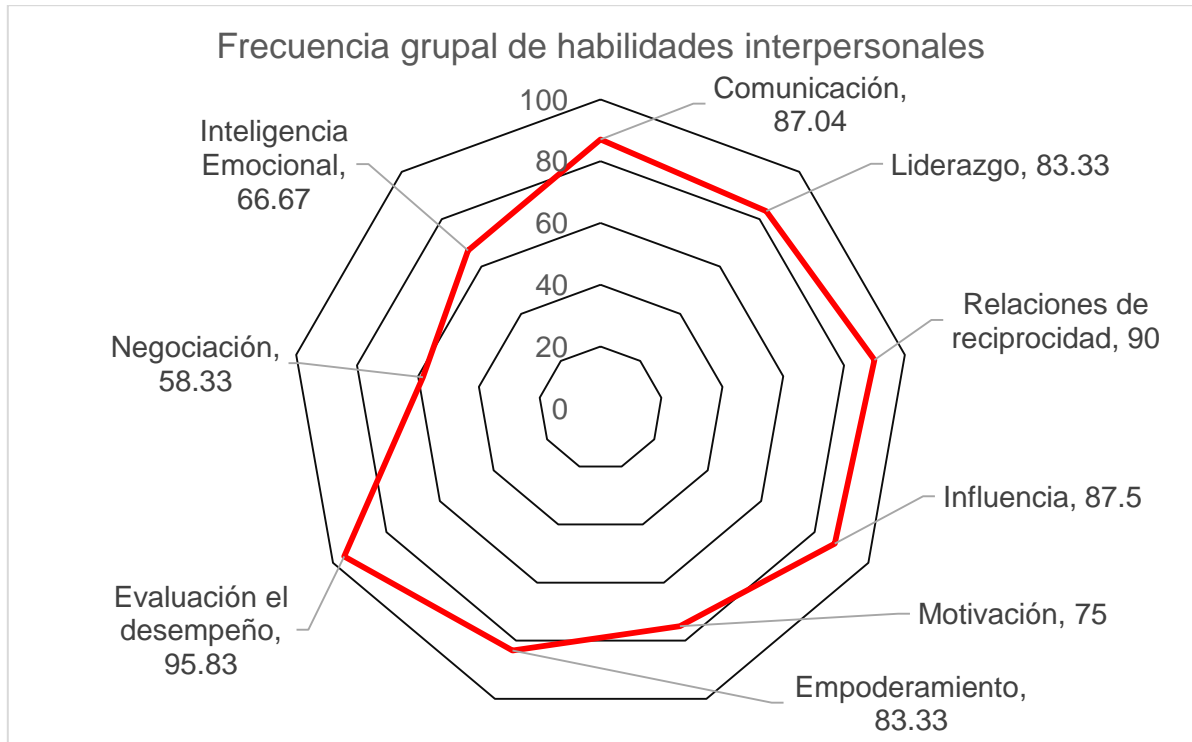
Fuente: Cuestionario con preguntas cerradas aplicado a colaboradores bajo la supervisión de encargados administrativos, operativos y caporales

Las habilidades con mayor presencia son la comunicación, liderazgo, y motivación y las de menor presencia son negociación, empoderamiento, influencia y relaciones de reciprocidad.

4.3 Resultados de cuestionario con preguntas abiertas aplicados en encargados situados en las plantas empacadoras de banano y plátano

4.3.1 Gráfica telaraña con frecuencias grupales en habilidades interpersonales sobre encargados y supervisores

Gráfica 4.5



Base: 6 encargados de planta empacadora de banano y plátano

Fuente: Elaboración propia, en base anexo # 5

En lo que se refiere a negociación e inteligencia emocional, la gráfica reveló que estas son las habilidades con menor presencia en los encargados y las habilidades más determinantes por su alta presencia fueron evaluación del desempeño, relaciones de reciprocidad, influencia, comunicación, empoderamiento, liderazgo y motivación.

4.3.2 Resultados de frecuencias individuales en los cuestionarios con preguntas abiertas aplicados a 6 encargados

Tabla 4.10

	Comucación	Liderazgo	Relaciones de reciprocidad	Influencia	Motivación	Empoderamiento	Evaluación el desempeño	Negociación	Inteligencia Emocional
Frecuencia sujeto 1	88.89	100.00	100.00	75.00	83.33	100.00	100.00	0.00	83.33
Frecuencia sujeto 2	77.78	60.00	80.00	75.00	83.33	80.00	100.00	100.00	33.33
Frecuencia sujeto 3	100.00	80.00	80.00	100.00	83.33	100.00	100.00	100.00	83.33
Frecuencia sujeto 4	77.78	80.00	80.00	100.00	83.33	80.00	75.00	50.00	100.00
Frecuencia sujeto 5	88.89	80.00	80.00	75.00	50.00	60.00	100.00	0.00	66.67
Frecuencia sujeto 6	88.89	100.00	100.00	100.00	66.67	80.00	100.00	100.00	33.33
Frecuencia grupal	87.04	83.33	86.67	87.50	75.00	83.33	95.83	58.33	66.67

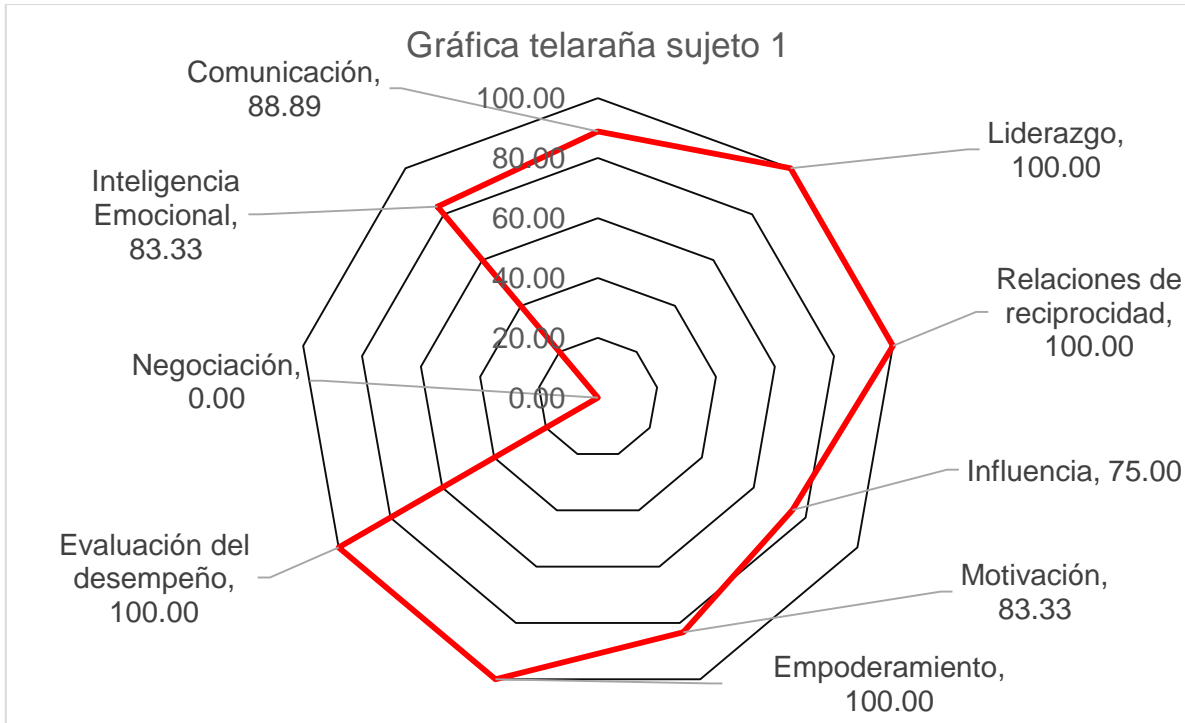
Base: 6 encargados de planta empacadora de banano y plátano

Fuente: Elaboración propia, en base anexo#4

Se puede observar que se encontró una baja presencia en las habilidades interpersonales de negociación e inteligencia emocional en los encargados, mientras que evaluación del desempeño, comunicación, relaciones de reciprocidad e influencia mostraron tener las frecuencias más altas.

4.3.3 Resultados de gráficas telaraña de encargados que se les aplicó el cuestionario con preguntas abiertas

Gráfica 4.6

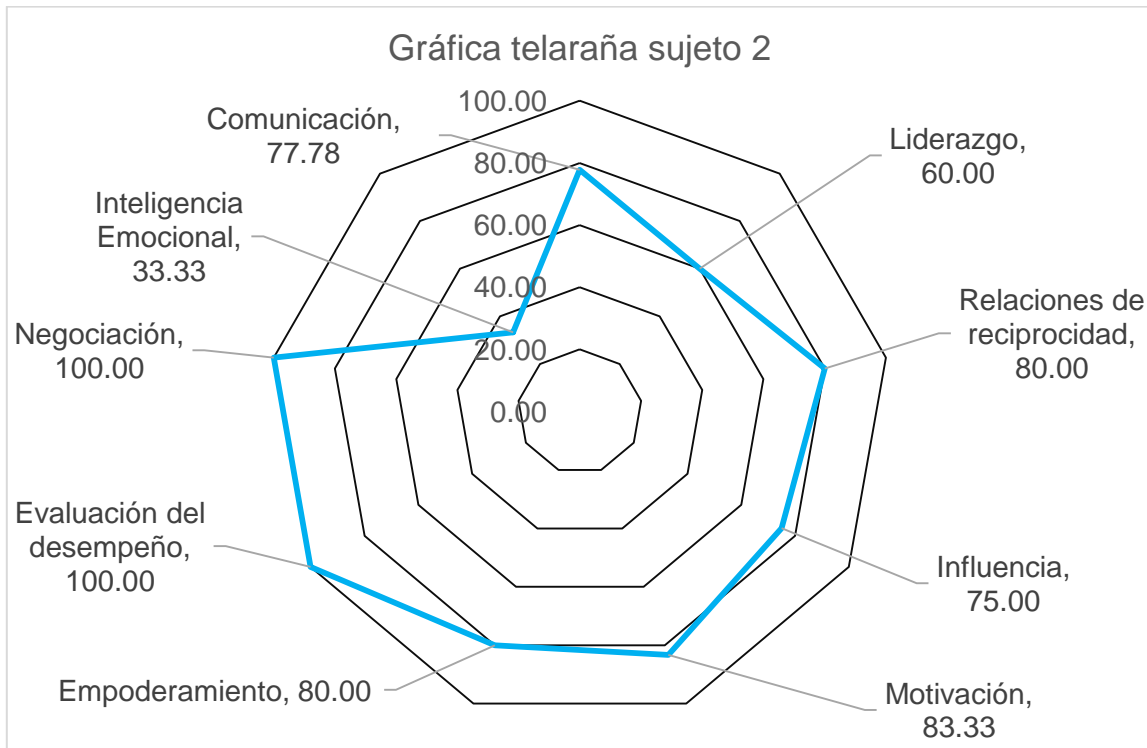


Base: 1 encargado de planta empacadora de banano y plátano

Fuente: Elaboración propia, en base anexo#4

La gráfica manifiesta que la habilidad de negociación no tiene presencia en el sujeto 1 y establece esta habilidad como poco determinante para los encargados con personal a cargo. Mientras que comunicación, inteligencia emocional, evaluación del desempeño, liderazgo, relaciones de reciprocidad, influencia, motivación y empoderamiento son determinantes en los encargados.

Gráfica 4.7

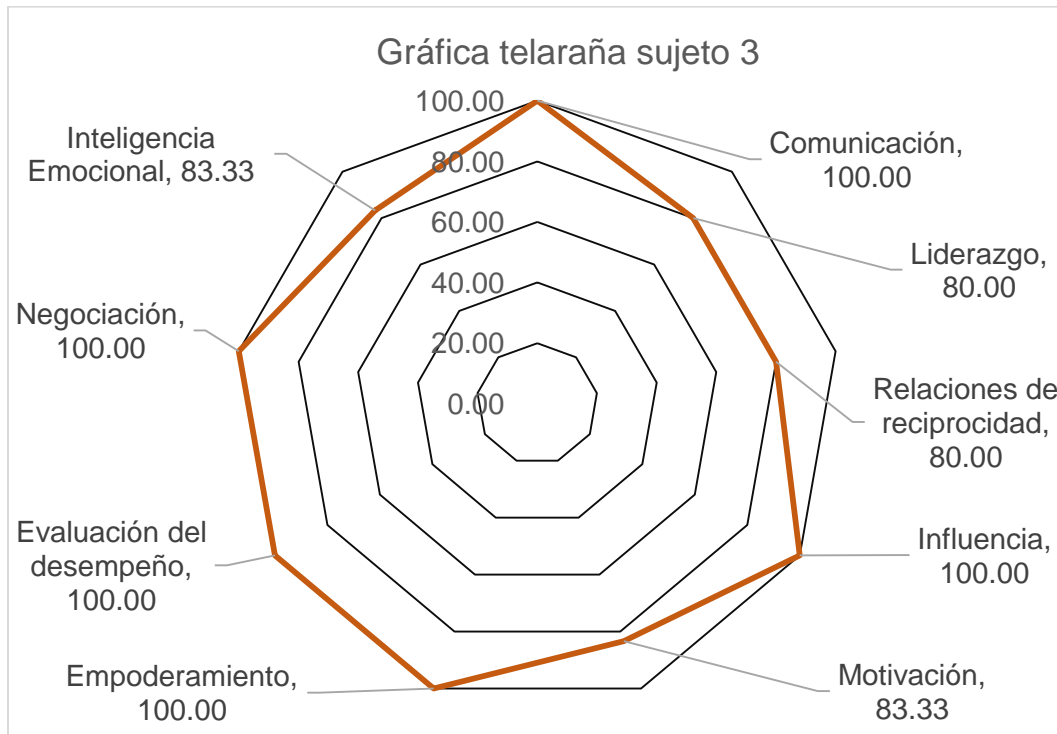


Base: 1 encargado de planta empacadora de banano y plátano

Fuente: Elaboración propia, en base anexo#4

Podemos notar que el sujeto 2 mejoró en la habilidad de negociación, pero decayó en liderazgo e inteligencia emocional respecto al sujeto 1. La gráfica manifiesta una alta presencia en comunicación, negociación, evaluación del desempeño, empoderamiento, motivación, influencia y relaciones de reciprocidad.

Gráfica 4.8

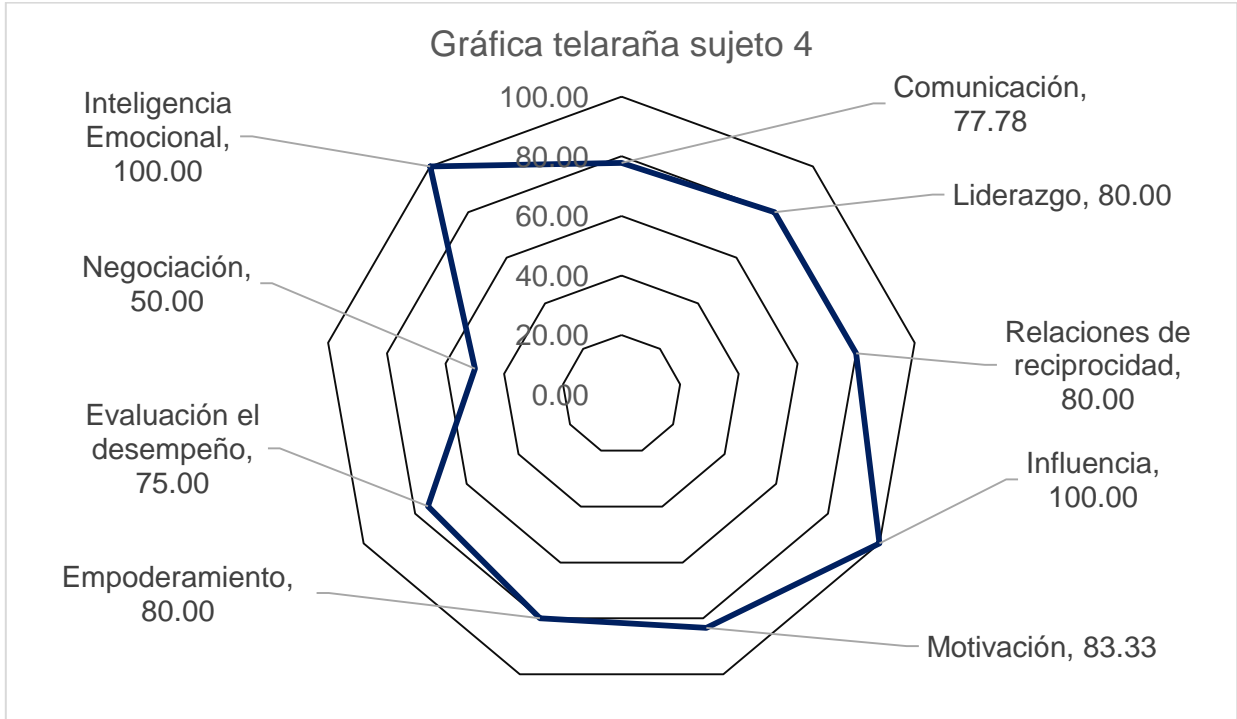


Base: 1 encargado de planta empacadora de banano y plátano

Fuente: Elaboración propia, en base anexo#4

Puede observarse que el sujeto 3 destacó sobre el resto de participantes y obtuvo una alta presencia en todas sus habilidades interpersonales lo cual indica que todas las habilidades son determinantes en los colaboradores con personal a cargo.

Gráfica 4.9

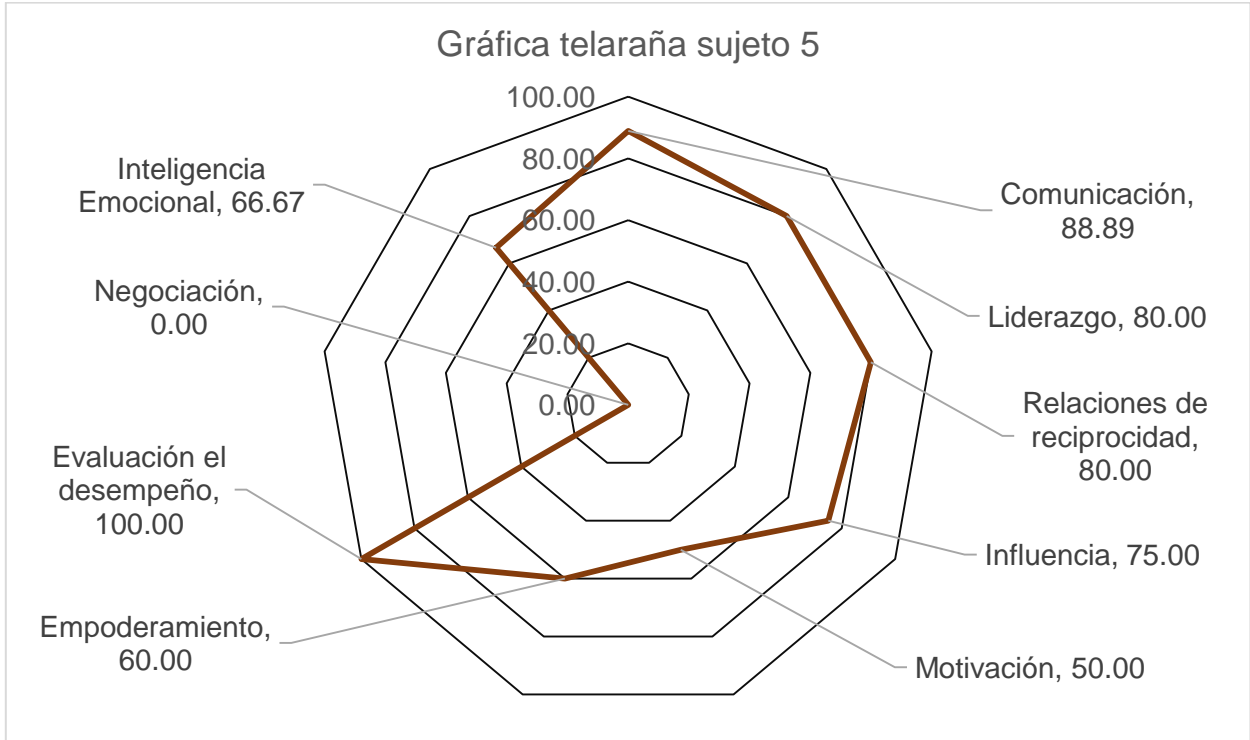


Base: 1 encargado de planta empacadora de banano y plátano

Fuente: Elaboración propia, en base anexo#4

El cuarto sujeto mostró baja presencia en la habilidad interpersonal de negociación y alta presencia en el resto de habilidades. En los resultados de las preguntas que examinaban negociación puede notarse que el sujeto 4 indicó que la comunicación le ayudaba a que los colaboradores le hicieran caso.

Gráfica 4.10

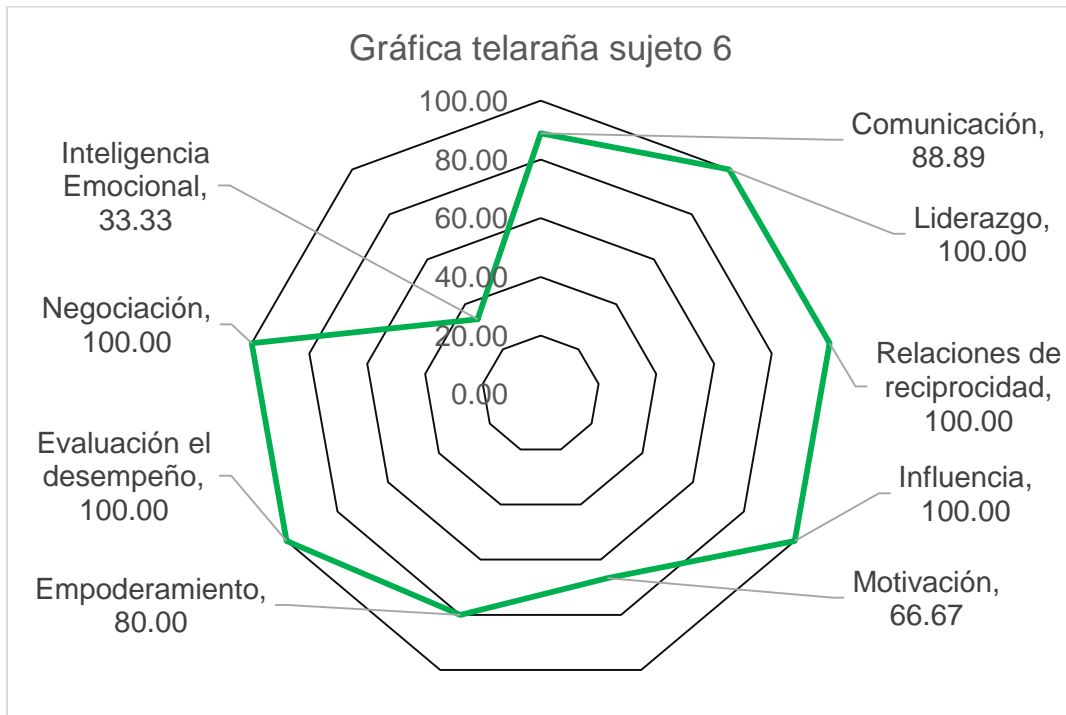


Base: 1 encargado de planta empacadora de banano y plátano

Fuente: Elaboración propia, en base anexo#4

En lo que se refiere a habilidades interpersonales, la gráfica del sujeto 5 manifestó baja presencia en negociación, motivación, empoderamiento e inteligencia emocional y mostró como determinantes la evaluación del desempeño, comunicación, liderazgo, influencia y relaciones de reciprocidad. Se puede notar que esta gráfica es la que contiene más habilidades con calificaciones bajas.

Gráfica 4.11



Base: 1 encargado de planta empacadora de banano y plátano

Fuente: Elaboración propia, en base anexo#4

Se puede observar en la gráfica 6 que negociación, evaluación del desempeño, empoderamiento, comunicación, liderazgo, relaciones de reciprocidad, influencia y motivación son determinantes para el supervisor. Por otro lado, el resultado de inteligencia emocional indica que el encargado cuenta con baja presencia de esta habilidad al igual que el sujeto 2 y 5.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Esta investigación tuvo como finalidad determinar que habilidades tienen presentes los encargados administrativos y operativos en plantas procesadoras de banano y plátano, y cuáles de estas resultan más determinantes para poder conformar equipos de trabajo autoadministrados. Los sujetos fueron evaluados mediante tres cuestionarios, de los cuales dos contenían preguntas cerradas y uno preguntas abiertas. A continuación se presenta la discusión de los resultados obtenidos después de la investigación de campo.

- **Frecuencias grupales en habilidades interpersonales de los encargados**

Las habilidades interpersonales son herramientas primordiales que facilitan a los supervisores desempeñar su puesto. Son habilidades que aprende el encargado a través de su vida y experiencia laboral, que le permiten desarrollar al personal para que puedan tener un mejor desempeño en su puesto de trabajo. La responsabilidad de los supervisores en una planta procesadora es minuciosa, esto no les permite darse abasto en poder verificar el trabajo que realiza cada subordinado de su grupo para poder asegurarse que están realizando un buen trabajo.

Por eso es importante que a través de estas habilidades se conformen equipos autónomos que le permitan al encargado mejorar su desempeño, Según Madrigal et al. (2009) quien dice respecto de las habilidades interpersonales que ayudan a trabajar en grupo, a cooperar para resolver necesidades de otras personas, alcanzar objetivos en común y aumentar el deseo de colaboración en el personal.

En la presente investigación se obtuvieron frecuencias grupales de los encargados a través de los instrumentos aplicados, los resultados indicaron que los encargados cuentan con una alta presencia en las habilidades de: comunicación, liderazgo, relaciones de reciprocidad, influencia, motivación, empoderamiento y evaluación del desempeño según la gráfica (4.5).

El resultado de la gráfica (4.5) indica que es posible para los supervisores conformar equipos de trabajo autónomos en las plantas procesadoras de banano y plátano a través del uso de sus habilidades presentes y ayudaría a mejorar varios aspectos dentro de la planta empacadora tales como: la calidad de la fruta, el desempeño individual en cada colaborador, agilizaría las actividades en los procesos, reduciría la cantidad de fruta que se rechaza, mejoraría la confianza y capacidades del personal. Esto concuerda con lo dicho por Vázquez (2010) donde menciona que se debe contar con personal altamente capacitado, ya que las organizaciones ven a sus colaboradores como aquellos que pueden aportar conocimientos, habilidades y destrezas.

Es importante mencionar que a través del empoderamiento, el encargado guía y otorga al colaborador autonomía en su puesto de trabajo. Esto le permite estimular al trabajador y darle confianza en sus capacidades. Para Werther, Davis y Guzmán (2014) el empoderamiento es un proceso por el cual el encargado otorga al colaborador control sobre la gestión de su puesto. Explica también que el supervisor debe guiar al colaborador para que pueda aprender a desempeñar sus labores. Madrigal et al. (2009) establece una relación importante entre empoderamiento y la motivación extrínseca que resulta en delegar actividades al colaborador para que desarrolle un deseo de superación individual. Puede observarse que los resultados de las gráficas grupales (4.1 y 4.5) indican que los encargados tienen alta presencia en las habilidades de empoderamiento y motivación, esto se reafirma en la gráfica (4.3). Ambos resultados demuestran y respaldan que los supervisores delegan actividades y motivan a sus colegas.

Respecto a la evaluación del desempeño, resalta Newstrom (2011) que es necesario retroalimentar al colaborador con los resultados que obtiene para que pueda progresar su labor en el puesto, y menciona que es importante congratular el trabajo del personal para motivarles a que sigan mejorando. Puede observarse en la gráfica (4.1 y 4.5) que todos los supervisores mostraron tener presente esta habilidad y sus subordinados confirmaron este resultado a través de la gráfica (4.3), esto indica que los encargados constantemente evalúan el desempeño de su grupo.

En la gráfica (4.5) los encargados obtuvieron una calificación en liderazgo de 83.33% y en influencia alcanzaron un 87.5%, esto demostró que los supervisores ejercen influencia a través de su liderazgo sobre sus subordinados. Lo que concuerda con Lussier y Achua (2002) que establecen al liderazgo como una habilidad que permite influir en la conducta de los demás y se ajusta a Lewis (2004) quien resalta que la influencia es un proceso del liderazgo que ayuda a convencer a otras personas a hacer algo. Se puede observar en las gráficas (4.1 y 4.3) que las frecuencias de las habilidades de liderazgo e influencia son altas y corresponden con los resultados que muestra la gráfica (4.5).

Puede observarse en las gráficas (4.1 y 4.5) que los supervisores obtuvieron frecuencias altas en las habilidades de relaciones de reciprocidad y comunicación, esto indica que existe una alta presencia de estas habilidades en los encargados. Además se corrobora con los resultados que presenta la gráfica (4.3) del cuestionario que evaluó a los supervisores por medio de sus subordinados, donde obtuvieron frecuencias de 3.25 en comunicación y relaciones de reciprocidad obtuvo 3.28. Estos resultados confirman lo dicho por Chiavenato (2009) quien señala que es importante trabajar en conjunto y crear vínculos de amistad entre las personas.

Señala Alvarado (2012) que el fortalecimiento periódico es necesario para evitar disminuciones en la productividad de las personas; esto reforzaría las habilidades en los encargados de baja presencia que presenta la gráfica (4.5): negociación con 58.33% e inteligencia emocional 66.67%. En las gráficas (4.1 y 4.3) vuelve a manifestarse un resultado bajo en negociación, esto demuestra que es la habilidad de menor presencia y necesita reforzarse en los encargados.

- **Frecuencias individuales en habilidades interpersonales de encargados**

Liderazgo:

Madrigal et al. (2009) define el liderazgo como un conjunto de características personales y emocionales que tiene el encargado, y que utiliza sobre otras personas para interrelacionarse efectivamente. Lussier y Achua (2002) indican que es un proceso en el que los dirigentes transforman las actitudes de sus colegas a su favor. Esta habilidad se puede comprobar presente en los encargados con este estudio, ya que los resultados de las gráficas (4.6, 4.8, 4.9, 4.10, y 4.11) resaltan que los supervisores en su mayoría ejercen influencia sobre sus subordinados a través del liderazgo.

Influencia:

Lewis (2004) indica que la influencia se logra a través de persuadir a otras personas sin imponer. En los resultados cuantitativos que se obtuvieron por medio de los cuestionarios se observa que todos los encargados aplican esta habilidad sobre sus subordinados (gráficas 4.1, 4.3, 4.6, 4.7, 4.8, 4.9, 4.10 y 4.11). Los resultados del liderazgo e influencia se respaldan con la teoría y muestran que los encargados si ejercen influencia sobre las actitudes de sus colaboradores.

Evaluación del desempeño

Werther, Davis y Guzmán (2014) indican que la evaluación del desempeño es un procedimiento que evalúa el trabajo que realiza un colaborador dentro de una empresa. Newstrom (2011) agrega que es importante que el administrador brinde una realimentación al evaluado para que pueda mejorar sus habilidades en el puesto. Esto se pudo comprobar con este estudio a través de las frecuencias en los resultados y los patrones de respuestas en las gráficas (4.6, 4.7, 4.8, 4.9, 4.10, y 4.11) que indican que los encargados si aplican la evaluación del desempeño y según el resultado del evaluado la mayoría congratulan o guían al colaborador hacia una mejor ocupación en su puesto.

Negociación

Chiavenato (2009) indica que las personas que manejan esta habilidad, intercambian con otras personas ideas, conocimientos o recursos y logran llegar a un acuerdo de bien común. En esta habilidad se observa en la gráficas (4.6, 4.7, 4.8, 4.9, 4.10 y 4.11) que la mitad de los encargados obtuvieron una alta puntuación y el resto alcanzaron una calificación baja. Los resultados de negociación indican que aunque para algunos parecía ser una habilidad con alta presencia, para otros era una clara debilidad.

Esto demuestra que el resultado en cada una de las habilidades interpersonales varía según el colaborador, aunque los datos se complementan al observar las gráficas grupales (4.1, 4.3 y 4.5) que confirman que los encargados tienen baja esta destreza.

Inteligencia emocional

Define Goleman (2008) la inteligencia emocional como una habilidad que ayuda a controlar los impulsos de emociones propias y ajenas, para analizar y decidir cómo desenvolverse ante una circunstancia adversa. Los resultados de los sujetos evidencian en las gráficas (4.6, 4.8, 4.9 y 4.10) que la mayoría de los encargados cuentan con un alta presencia de esta habilidad y concuerdan con las frecuencias que muestran las gráficas grupales (4.1, 4.3 y 4.5). Indicando que la mayoría de los supervisores analiza con profundidad sus decisiones antes de actuar, controlan sus emociones ante situaciones tensas y transmiten sus ideas con precisión a sus subordinados.

Motivación

Chiavenato (2011) establece la motivación como estímulos externos dirigidos a la mente de otras personas para poder impulsar cambios en sus conductas. Lussier y Achua (2002) lo definen como acciones que generan nuevos comportamientos en los colaboradores. Puede observarse que 5 supervisores de los 6 evaluados destacaron en esta competencia según las gráficas (4.6, 4.7, 4.8, 4.9, 4.10 y 4.11). De acuerdo con los resultados de las frecuencias y los patrones en las respuestas

de los participantes se determinó que los encargados impulsan un cambio en las actitudes de sus subordinados a través de incentivos, charlas o invitándoles a algo. Los resultados en las gráficas (4.1 y 4.3) se corroboran con los anteriores y señalan una alta presencia de esta habilidad en los encargados.

Empoderamiento

Definen Werther, Davis y Guzmán (2014) al empoderamiento como la facultad del encargado en darle libertad a su subordinado para que pueda tomar decisiones y desempeñarse con libertad en su puesto. Newstrom (2011) agrega que la falta de inteligencia emocional en los supervisores limita la participación de los colaboradores en una empresa. En los resultados que se presentan en las gráficas (4.6, 4.7, 4.8, 4.9, 4.10 y 4.11) se logró determinar que los encargados en su mayoría delegan responsabilidad sobre las actividades que desempeñan sus colegas y les permiten desempeñar su puesto con libertad. Estos resultados coinciden con las gráficas grupales (4.1, 4.3 y 4.5) que indican que los supervisores cuentan con alta presencia de empoderamiento.

Sin embargo, el resultado de inteligencia emocional en las gráficas (4.7, 4.10 y 4.11) indicó una baja presencia de inteligencia emocional en los encargados, esto señala según Newstrom (2011) que se les podría dificultar a los supervisores delegar actividades a sus subordinados al no contar con esta habilidad.

Relaciones de reciprocidad

Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2001) indican que las relaciones de reciprocidad facilitan integrar a los colaboradores a través del respeto y permiten alcanzar objetivos con mayor facilidad. Respecto a esta habilidad, se observa a través de las gráficas (4.6, 4.7, 4.8, 4.9, 4.10, y 4.11) que existe una alta presencia en los encargados y coinciden con los resultados en las gráficas grupales (4.1, 4.3 y 4.5). Se concluye por medio de los datos que los encargados tienen buenas relaciones con sus subordinados y muestran respeto entre sí.

Comunicación

Lussier y Achua (2002) definen la comunicación como un proceso por el cual transmitimos ideas, necesidades o sentimientos. Señala Chiavenato (2009) que es importante la comunicación horizontal y vertical dentro de las organizaciones para que los mensajes se transmitan y reciban en los encargados y subordinados. En esta habilidad, se observa en las gráficas (4.6, 4.7, 4.8, 4.9, 4.10 y 4.11) que todos los supervisores tienen buena comunicación con sus colaboradores y concuerdan con los resultados de las gráficas (4.1, 4.3 y 4.5) que indican una alta presencia.

VI. CONCLUSIONES

A partir de la investigación de campo realizada a través de 96 colaboradores y 21 encargados del área administrativa y operativa en una empresa agrícola dedicada a la siembra de plátano y banano, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Se estableció por medio del uso de estadística descriptiva, frecuencias y patrones en gráficas telaraña y de barras que los encargados actualmente si utilizan las siguientes habilidades interpersonales: liderazgo, influencia, relaciones de reciprocidad, comunicación, inteligencia emocional, empoderamiento, motivación, y evaluación del desempeño. Del mismo modo, se logró determinar que la habilidad de negociación mostro ser poco determinante en los encargados de las plantas procesadoras de banano y plátano, lo que permite concluir que esta habilidad se necesita reforzar en los supervisores.
- Se determinó después de haber aplicado los instrumentos y tabular los resultados que si existe en los encargados una alta presencia en las habilidades de liderazgo e influencia. Asimismo se pudo comprobar que estas habilidades se relacionan en la teoría de varios autores y se comprueba por la afinidad que mostraron ambas frecuencias en la presente investigación. Por último se concluye que estas habilidades son necesarias en los encargados para poder conformar equipos de trabajo autoadministrados.
- Se comprobó que los encargados tienen una alta presencia en comunicación y relaciones de reciprocidad por medio de los instrumentos aplicados, esto indica que son habilidades indispensables para conformar equipos autónomos. Además los patrones de respuesta manifestaron que el tipo de

comunicación más utilizada por los supervisores es la oral por la cercanía y el tiempo. Asimismo se destaca las buenas relaciones que tienen todos los colaboradores entre sí.

- Se demostró en los resultados por medio de los instrumentos aplicados en el estudio de campo que los encargados tienen alta presencia de motivación, empoderamiento y evaluación del desempeño. Esto señala que a los supervisores se le puede facilitar conformar equipos autónomos al utilizar conjuntamente sus habilidades para delegar responsabilidad sobre sus subordinados en sus puestos, orientar al colaborador a través de evaluaciones e impulsar la motivación de su grupo al darles mayor participación en las actividades que realizan en las plantas procesadoras de plátano y banano.
- Se comprobó que las habilidades interpersonales de inteligencia emocional y negociación son las destrezas con presencias más bajas en los encargados. Los resultados indicaron que varios de los supervisores no manejan adecuadamente los impulsos de sus emociones y por otro lado demuestra que la mayoría no han desarrollado un poder de negociación con sus subordinados.
- Se determinó después de haber tabulado y en base a los resultados que se obtuvieron en la presente investigación, que las habilidades más determinantes que facilitarían a los encargados poder conformar equipos de trabajo autoadministrados en plantas procesadoras de plátano y banano son: liderazgo, influencia, inteligencia emocional, empoderamiento, motivación, evaluación del desempeño, relaciones de reciprocidad y comunicación.

VII. RECOMENDACIONES

Se presentan las recomendaciones de acuerdo a las conclusiones establecidas en la presente investigación:

- Es indispensable que los encargados cuenten con habilidades interpersonales tales como Inteligencia emocional, liderazgo, influencia, motivación, comunicación, relaciones de reciprocidad, empoderamiento y evaluación del desempeño para poder conformar equipos de trabajo autoadministrados en las plantas procesadoras de plátano y banano. Por lo que se recomienda evaluar constantemente a los actuales encargados para reforzar sus habilidades y a futuros candidatos que van a ocupar el puesto aplicar un test que determine la presencia de sus habilidades y así poder seleccionar al solicitante con mayores capacidades para cubrir la vacante.
- Es necesario realizar talleres acerca de la importancia del uso de las habilidades interpersonales a los encargados y subordinados de las plantas procesadoras de banano y plátano para enfocar una gestión que les permita conformar con sus subordinados equipos autoadministrados en cada una de las fases de las plantas empacadoras.
- Propiciar espacios para actividades de convivencia entre todos los colaboradores que laboran en las plantas procesadoras de plátano y banano, con el objetivo de mantener buenas relaciones de trabajo en el ámbito laboral y mejorar la comunicación horizontal entre supervisores y colaboradores.

- Se recomienda a los encargados realizar reuniones uno a uno, con el objetivo de retroalimentar, congratular y mejorar el desempeño de sus subordinados en los puestos que estén ocupando. Esto ayudaría a impulsar fuertemente autonomía en el grupo del supervisor, desarrollaría confianza en las capacidades de cada trabajador y los motivaría a desenvolverse mejor en su trabajo.
- Realizar capacitaciones que se enfoquen principalmente en las habilidades interpersonales de negociación e inteligencia emocional, para que los encargados fortalezcan el control sobre sus emociones en el área interpersonal y desarrollen un alto poder de negociación con sus subordinados y superiores.
- Se recomienda a las empresas del sector agrícola bananero y platanero a que brinden programas de educación para sus colaboradores según su nivel académico, debido a que gran cantidad de personal cuenta con un nivel bastante bajo en educación. Estos programas darían desarrollo al personal y generaría un status de autorrealización que estimularía al personal a obtener altos niveles de motivación y compromiso con la empresa.
- Es necesario que en las plantas procesadoras de plátano y banano todos los encargados cuenten con un equilibrio en sus habilidades interpersonales, esto permitiría que todos los procesos se conformen por equipos autónomos y lograría corregir las actuales deficiencias que se tienen. Gran parte del problema se ocasiona porque todas las fases son dependientes de procesos anteriores y la baja presencia de algunas habilidades en ciertos supervisores impiden que exista un equilibrio en la planta empacadora.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Alvarado, V. (2012). *Relación entre inteligencia emocional y relaciones interpersonales*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Recuperado de: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzQ4MzM1MV9fQU41?sid=465329dc-7e7d-4cfc-896d-f911abed6452@sessionmgr4007&vid=11&format=EB&rid=1>
- Azargado, H. (2008). *Forma equipos de alto desempeño*. Recuperado de: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=20&sid=b1c0a6c4-a0d6-4755-90b7-082b4389d3ca%40sessionmgr103&hid=124&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=36183439&db=a9h>
- Banco de Guatemala, (2017). *Valor FOB de las exportaciones, comercio general 1980-2016*. Recuperado de <http://www.banguat.gob.gt/inc/ver.asp?id=/pim/expfob&e=130360>
- Campos, A. (2012). *El liderazgo como estrategia para la formación de equipos de alto desempeño en una empresa dedicada a la fabricación de alimento para aves* (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. (9ª) México D.F., México: Mc Graw Hill.
- De León, E. (2013). *Inteligencia emocional y su incidencia dentro del desempeño laboral*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Goleman, D. (2000). *La inteligencia emocional*. Buenos aires., Argentina: Ediciones B.

- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., y Cardy, R. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid., España: Pearson Educación, S.A.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ª) México: McGraw-Hill.
- Holpp, L. (2003). *Dirija el mejor equipo de trabajo*. Madrid., España: McGraw-Hill Interamericana.
- Lewis, J. (2004). *Liderazgo de proyectos*. México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Lussier, R., y Achua, C. (2002). *Liderazgo*. México D.F., México: International Thomson Editores S.A.
- Madrigal, B., Baltazar, A., Franco, R., González, H., Ochoa, A., Madrigal, R., Vázquez, G., Zarate, L. (2009). *Habilidades directivas*. (2ª) México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Moreno, F., Godoy, E. (2012). *Servir para ser líder: Modelo bombero para equipos de alto desempeño*. Recuperado de: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=6&sid=20e8c7a2-63ac-49aa-9f64-0ee82cc5f887%40sessionmgr103&hid=115&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=93609040&db=fua>
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México D.F., México: McGraw Hill
- Ortiz, R., López, A., Ponchner, S., y Segura, A. (2001). *El Cultivo del banano*. San José, Costa Rica: EUNED.
- Patton, F. (2014). *La fuerza de la persuasión técnica de influencia interpersonal*. Madrid, España: Ediciones Deusto.
- Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México D.F., México: Editorial Pearson
- Robbins, S., Coulter, M., Huerta, J., Rodríguez, G., Amaru, A., Varela, R., y Jones, G. (2013). *Administración un empresario competitivo*. México D.F., Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2014). *Administración*. México D.F, México: Pearson Educación.
- Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México D.F, México: Pearson Educación.

- Vásquez, V. (2008). *Habilidades interpersonales y su incidencia en la productividad* (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Vázquez, R. (2010). *Habilidades directivas técnicas de liderazgo*. Recuperado de: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=14&sid=20e8c7a2-63ac-49aa-9f64-0ee82cc5f887%40sessionmgr103&hid=115&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=fua&AN=66857452>
- Werther, W., Davis, K., y Guzmán, M. (2014). *Administración de Recursos Humano gestión del capital humano*. (7ª) México D.F., México: Mc Graw Hill.

VIII. ANEXOS

Anexo No.1

Ficha Técnica

Título del instrumento	Cuestionario dirigido a colaboradores bajo la supervisión de encargados administrativos, operativos y caporales
Dirigido para	Colaboradores que forman parte de un equipo de trabajo, que están bajo la responsabilidad de un supervisor o encargado.
Autor	José Andrés Alvarado Funes
Año	2017
Numero de preguntas	18
Indicadores	Número de preguntas cerradas
Inteligencia Emocional	2, 15
Liderazgo	3, 13,18
Influencia	11, 16
Motivación	6, 9
Comunicación	14
Relaciones de Reciprocidad	8, 12, 17
Empoderamiento	4, 7
Negociación	10
Evaluación del Desempeño	5
Forma de aplicación	Individual
Se validó por medio de	Mgtr. Gloria Zarazúa, Mgtr. Leonel Corado, y Mgtr. Salvador Núñez



Instrumento: Cuestionario dirigida a los colaboradores

Objetivo general: Determinar la incidencia de las habilidades interpersonales necesarias en colaboradores con personal a cargo para conformar equipos de trabajo autoadministrados.

Instrucciones del instrumento: La siguiente encuesta fue elaborada exclusivamente con un fin educativo y dirigida hacia los colaboradores de la empresa agrícola El Siglo S.A., este instrumento evaluara las habilidades interpersonales de su encargado o supervisor inmediato. No existen respuestas correctas ni incorrectas, estas deben reflejar su opinión. Los resultados obtenidos son confidenciales y serán utilizados únicamente para la investigación.

Fecha: _____

Encuesta No.: _____

Genero:

1. Masculino 2. Femenino

Edad:

18-25 años 26-35 años 36-45 años 46 años en adelante

Escolaridad:

Primaria Secundaria Básicos Bachillerato/Perito

Ninguno Licenciatura

Puesto que desempeña:

Tiempo que lleva trabajando en la empresa:

1. ¿Qué habilidades interpersonales (**son habilidades que sirven para trabajo en grupo, ayudan alcanzar objetivos en común en el menor tiempo posible y facilitan el manejo de personal**) considera que tiene su supervisor? (Puede subrayar varias respuestas).

- a) Inteligencia emocional
- b) Liderazgo
- c) Influencia
- d) Motivación
- e) Comunicación
- f) Relaciones de reciprocidad
- g) Empoderamiento
- h) Negociación
- i) Evaluación del desempeño

2. ¿Reconoce su supervisor que existen distintos puntos de vista en cada persona y está abierto a escuchar las opiniones de cada trabajador que forma parte del equipo de trabajo? (**inteligencia emocional**)

- 1. Nunca
- 2. A veces
- 3. Casi Siempre
- 4. Siempre

3. Brinda apoyo, disponibilidad, retroalimentación y dirección su encargado hacia usted y su equipo de trabajo? (**liderazgo**)

- 1. Nunca
- 2. A veces
- 3. Casi siempre
- 4. Siempre

4. ¿Brinda su encargado toda la información, herramientas y capacitación necesaria para que pueda desempeñar su puesto con total independencia? (**empoderamiento**)

- 1. Nunca
- 2. A veces
- 3. Casi siempre
- 4. Siempre

5. ¿Se dirige su encargado hacia ustedes para notificarles sobre los resultados que se están obteniendo en su puesto? (evaluación del desempeño)

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

6. ¿Reconoce y recompensa su encargado el trabajo que ustedes realizan en un tiempo determinado? (motivación)

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

7. ¿Permite su encargado que lleven a cabo ustedes mismos la planificación, decisiones y estrategias de las actividades de su trabajo? (empoderamiento)

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

8. ¿Maneja su encargado buenas relaciones de trabajo con los compañeros de labor en la empresa y con personal ajeno? (Relaciones de reciprocidad)

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

9. ¿Establece su encargado metas que representan un reto y motivación para usted? (motivación)

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

10. ¿Considera a su encargado habilidoso en las negociaciones dentro y fuera de la empresa? (negociación)

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

11. ¿Genera influencia sobre usted su encargado a través del manejo, conocimiento y experiencia que él tiene? (liderazgo e influencia)

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

12. ¿Fortalece el supervisor las relaciones de trabajo entre los miembros del equipo? (relaciones de reciprocidad)

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

13. ¿Se asegura su supervisor que usted y/o sus compañeros de trabajo sean tratados con justicia y equidad? (liderazgo)

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

14. ¿Utiliza su encargado la comunicación para obtener mejores resultados de trabajo en equipo y el flujo de información? (comunicación)

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

15. ¿Considera que el supervisor toma en cuenta la opinión o sugerencias de otras personas? **(Inteligencia emocional)**

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

16. ¿Influye su encargado en su conducta o en la de sus compañeros mediante el uso de las habilidades interpersonales **(son habilidades que sirven para trabajo en grupo, ayudan alcanzar objetivos en común en el menor tiempo posible y facilitan el manejo de personal)**? **(liderazgo e influencia)**

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

17. ¿Incluye su encargado a todo el equipo de trabajo en las actividades que desempeñan dentro y fuera de la organización? **(Liderazgo y relaciones recíprocidad)**

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

18. ¿Considera que su supervisor es un modelo a seguir según sus habilidades interpersonales, valores y competencias gerenciales **(conocimientos, comportamientos y actitudes que una persona tiene y aplica en un puesto de trabajo)** que tiene? **(Influencia y liderazgo)**

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

Gracias por su colaboración.

Anexo No.2

Ficha Técnica

Título del instrumento	Cuestionario dirigido a encargados administrativos, operativos y caporales
Dirigido para	Supervisores o encargados que tienen bajo su responsabilidad a uno o más colaboradores.
Autor	José Andrés Alvarado Funes
Año	2017
Numero de preguntas	17
Indicadores	Número de preguntas cerradas
Inteligencia Emocional	5, 8
Liderazgo	4,16, 17
Influencia	13
Motivación	15
Comunicación	2, 3,10
Relaciones de Reciprocidad	11, 14
Empoderamiento	7, 9
Negociación	12
Evaluación del Desempeño	6
Forma de aplicación	Individual
Se validó por medio de	Mgtr. Gloria Zarazúa, Mgtr. Leonel Corado, y Mgtr. Salvador Núñez



Instrumento: Cuestionario dirigida a los Encargados y/o Supervisores

Objetivo general: Determinar la incidencia de las habilidades interpersonales necesarias en colaboradores con personal a cargo para conformar equipos de trabajo autoadministrados.

Instrucciones del instrumento: La siguiente encuesta fue elaborada exclusivamente con un fin educativo y dirigida hacia los colaboradores de la empresa agrícola El Siglo S.A., este instrumento evaluara las habilidades interpersonales de su encargado o supervisor inmediato. No existen respuestas correctas ni incorrectas, estas deben reflejar su opinión. Los resultados obtenidos son confidenciales y serán utilizados únicamente para la investigación.

Fecha: _____

Encuesta No.: _____

Genero:

1. Masculino 2. Femenino

Edad:

18-25 años 26-35 años 36-45 años 46 años en adelante

Escolaridad:

Primaria Secundaria Básicos Bachillerato/Perito

Ninguno Licenciatura

Puesto que desempeña:

Tiempo que lleva trabajando en la empresa:

1. ¿Cuáles de las siguientes habilidades interpersonales considera que usted tiene? (Puede subrayar varias respuestas).

- a) Inteligencia emocional
- b) Liderazgo
- c) Influencia
- d) Motivación
- e) Comunicación
- f) Relaciones de reciprocidad
- g) Empoderamiento
- h) Negociación
- i) Evaluación del desempeño

2. ¿Transmite con precisión y claridad sus ideas de forma oral a su equipo de trabajo?

- 1. Nunca
- 2. A veces
- 3. Casi siempre
- 4. Siempre

3. ¿Se comunica con claridad de forma escrita con el personal bajo su responsabilidad?

- 1. Nunca
- 2. A veces
- 3. Casi siempre
- 4. Siempre

4. ¿Busca apoyar a sus colaboradores por medio del trabajo en equipo y motivación?

- 1. Nunca
- 2. A veces
- 3. Casi siempre
- 4. Siempre

5. ¿Reconoce que existen distintas opiniones y está abierto a escuchar las sugerencias o comentarios del resto del grupo?

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

6. ¿Evalúa y brinda retroalimentación constantemente a los colaboradores bajo su cargo para recompensar o apoyar de acuerdo al desempeño obtenido tanto a nivel individual y colectivo?

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

7. ¿Considera a su equipo de trabajo preparado para desempeñarse adecuadamente en la organización?

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

8. ¿Presta atención e interés cuando un integrante de su equipo de trabajo se dirige hacia usted?

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

9. ¿Brinda usted toda la información, herramientas y capacitación necesaria para que cada integrante pueda desempeñar su puesto de trabajo con total independencia?

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

10. ¿Transmite hacia sus colaboradores la importancia que representa el trabajo que realizan?

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

11. ¿Se le facilita construir relaciones de trabajo con sus colaboradores para mejorar la confianza, comunicación y el trabajo en equipo?

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

12. ¿Se considera hábil en las negociaciones que hace dentro y fuera de la organización?

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

13. ¿Influye en la conducta y desempeño de los colaboradores que se encuentran bajo su responsabilidad?

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

14. ¿Incluye usted a todo el equipo de trabajo en las actividades que desempeñan dentro y fuera de la organización?

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

15. ¿Reconoce y estimula a sus colaboradores cuando tienen un buen desempeño?

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

16. ¿Considera que por sus valores, habilidades interpersonales y competencias puede ser visto como un modelo a seguir por sus compañeros de trabajo?

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

17. ¿Busca el bienestar en salud, desarrollo profesional, y seguridad de cada uno de los integrantes de su equipo de trabajo?

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

Gracias por su colaboración.

Anexo No.3

Ficha Técnica

Título del instrumento	Cuestionario dirigido a los encargados y/o supervisores a través de entrevista
Dirigido para	Supervisores o encargados que tienen bajo su responsabilidad a uno o más colaboradores.
Autor	José Andrés Alvarado Funes
Año	2017
Numero de preguntas	36
Indicadores	Número de preguntas
Inteligencia Emocional	1, 17, 23, 31
Liderazgo	2, 15, 19, 28
Influencia	3, 16, 27, 35
Motivación	4, 13, 24, 32
Comunicación	5, 10, 26, 30
Relaciones de Reciprocidad	6, 11, 21, 29
Empoderamiento	7, 12, 25, 34
Negociación	8, 18, 20, 33
Evaluación del Desempeño	9, 14, 22, 36
Forma de aplicación	Individual
Se validó por medio de	Empresa agrícola



Instrumento: Cuestionario dirigido a los Encargados y/o Supervisores a través de entrevista

Objetivo general: Determinar las habilidades interpersonales en colaboradores con personal a cargo para conformar equipos de trabajo autoadministrados en una planta bananera y platanera.

Fecha: _____ **Hora:** _____

Lugar: _____

Entrevistador: _____

Entrevistado:

Nombre: _____

Genero:

1. Masculino 2. Femenino

Edad:

18-25 años 26-35 años 36-45 años 46 años en adelante

Escolaridad:

Primaria Secundaria Básicos Bachillerato/Perito

Ninguno Licenciatura

Puesto que desempeña:

Tiempo que lleva trabajando en la empresa:

Introducción: La siguiente entrevista fue elaborada únicamente con un fin educativo y dirigida a los encargados de la empresa agrícola El Siglo S.A.

Preguntas:

1. **Describa la situación laboral más tensa que haya debido resolver.
¿Cómo procedió para resolverla?**
2. **¿Cómo describiría su estilo de liderazgo?**
3. **¿Cómo logra que las personas hagan lo que usted desea o aquello que usted entiende que es lo mejor en cada caso?**
4. **Además del dinero, ¿Qué más considera importante para motivar a las personas?**
5. **¿Cuál prefiere entre la expresión oral y escrita? ¿Usted piensa que es más hábil en una cosa que en otra?**
6. **¿Cómo específicamente, contribuye usted para un buen clima de trabajo en equipo?**
7. **¿Qué nivel de decisiones delega en sus colaboradores? ¿Qué no delega?**
8. **Brinde ejemplos de los distintos recursos que ha utilizado cuando trata de convencer a alguien para que coopere con usted.**
9. **¿Qué procedimientos utiliza para evaluar a sus trabajadores?**
10. **¿De qué manera se comunica con el personal? ¿Y con los superiores?**

11. **¿Cómo les da la bienvenida y orienta a los nuevos empleados en su equipo?**
12. **¿Cómo describiría su capacidad para delegar?**
13. **¿Cómo motiva a las personas?**
14. **¿Cómo maneja las evaluaciones del personal?**
15. **¿Qué lo hace un buen líder?**
16. **¿Alguna vez ha sentido que tiene influencia importante en el grupo al que pertenece? ¿Cómo lo manejo?**
17. **¿Qué hace cuando sabe que tiene la razón y los demás no concuerdan con usted?**
18. **¿Cuénteme alguna vez que convenció a los miembros de su equipo de que hicieran las cosas a su manera?**
19. **¿Qué clase de líder es? Por favor brinde ejemplos.**
20. **¿Cómo logra que las personas hagan lo que usted desea o aquello que usted entiende que es lo mejor en cada caso?**
21. **¿Cómo manager de un equipo de trabajo? ¿Cómo establecería armonía entre los miembros de su personal?**
22. **¿Con que frecuencia evalúa el desempeño de su personal?**
23. **¿Alguna vez le toco alguien difícil de manejar? ¿En qué contexto grupal?**

- 24. ¿Cómo incentiva el crecimiento de la gente de su equipo de trabajo?**
- 25. ¿Cómo cree usted que se transfieren las responsabilidades sin supervisión? ¿Cuál es su opinión al respecto?**
- 26. ¿Cuál es el problema más difícil de comunicación que haya tenido con su equipo de trabajo?**
- 27. ¿Cómo influyo usted, o su gestión en el cambio en su actual puesto?**
- 28. ¿En qué situaciones aplica el liderazgo en su grupo?**
- 29. Cuénteme alguna vez cuando manejo una situación difícil con un compañero de trabajo**
- 30. Cuando debe trabajar por primera vez con alguien, ¿Cómo averigua su estilo de trabajo, sus virtudes y defectos?**
- 31. ¿Cómo maneja sus emociones cuando hay un desacuerdo entre un integrante de su grupo y usted?**
- 32. ¿Qué estrategias de motivación le resultan más interesantes?**
- 33. Si usted piensa que tiene una idea genial que ayudaría a la empresa, ¿cómo la plantea?**
- 34. ¿Qué nivel de decisiones confía en sus colaboradores? ¿Cuáles no confía?**

35. ¿Cómo gestiona a su equipo de trabajo de manera que realicen bien cada una de sus actividades?

36. ¿Cómo evalúa el progreso en las actividades que empeñan sus colegas?

Anexo No.4

Transcripción de respuestas y tabulación

Tabla 8.1

Pregunta: Describa la situación laboral más tensa que haya debido resolver. ¿Cómo procedió para resolverla?

Sujeto	Transcripción respuesta
1	Bueno respecto a esta pregunta, para resolverla se debe dialogar respetuosamente para poder llegar a una conclusión y poder corregir la situación.
2	Pues les platico con respeto verdad , para que compongan las cosas que hacen mal, y los reúno para que podamos salir adelante porque es el trabajito de todos.
3	Primero me enfoque a ver dónde estaba la debilidad e inconformidad. Después reúno al personal para dialogar y preguntar sobre la situación, y la verdad la relación de como dialogar me ha ayudado mucho con el personal.
4	Pues fíjese que la semana pasada tuve una inconformidad entre el personal. Entonces busque palabras adecuadas para adentrarme en este problema , y trate la manera de resolver el inconveniente y buscar el apoyo de las muchachas para seguir adelante.
5	La situación más tensa que he tenido tuve que reunir y mediante el dialogo llegamos a un mutuo acuerdo para evitar el conflicto.
6	A veces lo mejor para solucionar el problema se platica y les explico que no pueden traer problemas al trabajo.

Pregunta	Entrevista	Patrones generales de respuesta	Frecuencia	Patrones generales de respuesta	Frecuencia
1	Sujeto 1	Control de emociones	1	Comunicación	1
1	Sujeto 2	Control de emociones	1	Comunicación	1
1	Sujeto 3	Control de emociones	0	Comunicación	1
1	Sujeto 4	Control de emociones	1	Comunicación	1
1	Sujeto 5	Control de emociones	1	Comunicación	1
1	Sujeto 6	Control de emociones	0	Comunicación	1
		Total de Frecuencia:	Total : 4	Total de Frecuencia:	Total : 6

Tabla 8.2

Pregunta: ¿Cómo describiría su estilo de liderazgo?

Sujeto	Transcripción respuesta
1	En estos casos todos somos iguales , un líder debe poner las cosas en orden . Establecer una amistad con el personal, siempre con respeto.
2	Pues ahí fíjese que se debe poner un límite entre trabajador y caporal. Yo les hablo con respeto a ellos.

3	Bueno lo describo en esta forma principalmente con buen vocabulario, presentación, dar el ejemplo y tener una buena relación comunitaria y humana con el colaborador.
4	Bueno mi estilo de liderazgo es pasivo, con buenas palabras y trabajo en grupo.
5	Darme a respetar, el dialogo es primordial y sobresalir como caporal dándole seguimiento a todas las responsabilidades.
6	Pues a mí me gusta que todos colaboren , y me gusta que todos estemos en sintonía tratando de hablar y dando cierta confianza a los caporales.

Pregunta	Entrevista	Patrones generales de respuesta	Frecuencia	Patrones generales de respuesta	Frecuencia
2	Sujeto 1	Liderazgo	1	Relaciones de reciprocidad	1
2	Sujeto 2	Liderazgo	0	Relaciones de reciprocidad	1
2	Sujeto 3	Liderazgo	1	Relaciones de reciprocidad	1
2	Sujeto 4	Liderazgo	1	Relaciones de reciprocidad	0
2	Sujeto 5	Liderazgo	1	Relaciones de reciprocidad	0
2	Sujeto 6	Liderazgo	1	Relaciones de reciprocidad	1
		Total de Frecuencia:	Total : 5	Total de Frecuencia:	Total : 4

Tabla 8.3

Pregunta: ¿Cómo logra que las personas hagan lo que usted desea o aquello que usted entiende que es lo mejor en cada caso?

Sujeto	Transcripción respuesta
1	Cada persona en su puesto sabe lo que tiene que hacer, en ocasiones cuando hay un desvío se le hace saber lo que hicieron mal para corregir el error.
2	Ahhh, hablándoles los convengo de que compongan lo que están haciendo mal. Hablándoles bien con respeto y les enseño los daños que pueden causar a la fruta por no hacer lo que les pido.
3	Lo logro en el sentido de transmitiéndoles bien el mensaje y explicarles lo que quiero. Les tengo que enseñar cómo se hacen las cosas.
4	Como le digo la comunicación es lo primordial para poder lograr que las personas hagan lo que les pido, exigiéndoles con buenas palabras y metiéndome en el proceso para apoyar.
5	De igual forma siendo específico en el dialogo , a modo de agradar a la persona y con respeto.
6	Les explico que necesito, les hablo de una manera no con gritos o insultos.

Pregunta	Entrevista	Patrones generales de respuesta	Frecuencia	Patrones generales de respuesta	Frecuencia
3	Sujeto 1	Influencia en el personal	0	Comunicación	1
3	Sujeto 2	Influencia en el personal	1	Comunicación	1
3	Sujeto 3	Influencia en el personal	1	Comunicación	1
3	Sujeto 4	Influencia en el personal	1	Comunicación	1
3	Sujeto 5	Influencia en el personal	1	Comunicación	1
3	Sujeto 6	Influencia en el personal	1	Comunicación	1
		Total de Frecuencia:	Total : 5	Total de Frecuencia:	Total : 6

Tabla 8.4

Pregunta: Además del dinero, ¿Qué más considera importante para motivar a las personas?

Sujeto	Transcripción respuesta
1	Pues cada mañana hago charlas donde se motivan a las personas recordándoles que todo lo que hacen es importante, considero que esto es importante para la motivación.
2	Que se trabajen bien las cosas y rápido para salir temprano, y el dinerito es lo que los motiva a todos.
3	La verdad le soy honesto en donde he trabajado mucho lo que ayuda es el buen trato al personal y el incentivo económico.
4	Pues las motivo a que realicen más trabajo en menor tiempo y que revisen bien para que ganen más y salgan temprano.
5	Es importante ganarse la confianza del grupo.
6	Considero que es importante el record laboral para los trabajadores. Las charlas motivacionales y el respeto.

Pregunta	Entrevista	Patrones generales de respuesta	Frecuencia	Patrones generales de respuesta	Frecuencia
4	Sujeto 1	Charlas motivacionales	1	Incentivo/recompensa	0
4	Sujeto 2	Charlas motivacionales	0	Incentivo/recompensa	1
4	Sujeto 3	Charlas motivacionales	0	Incentivo/recompensa	1
4	Sujeto 4	Charlas motivacionales	0	Incentivo/recompensa	1
4	Sujeto 5	Charlas motivacionales	0	Incentivo/recompensa	0
4	Sujeto 6	Charlas motivacionales	1	Incentivo/recompensa	0
Total de Frecuencia:			Total : 2	Total de Frecuencia:	Total : 3

Tabla 8.5

Pregunta: ¿Cuál prefiere entre la expresión oral y escrita? ¿Usted piensa que es más hábil en una cosa que en otra?

Sujeto	Transcripción respuesta
1	Pues utiliza más la comunicación oral que escrita, porque estamos cerca de las personas entonces se facilita comunicarse así.
2	Oralmente ellos hacen más caso, no es lo mismo con lo escrito.
3	Normalmente es mejor expresarse verbalmente con los colaboradores, poniendo los esquemas de lo que quiero.
4	Yo pienso que es mejor comunicarme oral con mi personal porque no tengo el tiempo.

5	Es más fácil comunicarse platicado por la cercanía y el tiempo.
6	Es mejor comunicarse oralmente , con la escrita hay mal entendidos o no le ponen tanto asunto.

Pregunta	Entrevista	Patrones generales de respuesta	Frecuencia
5	Sujeto 1	Comunicación oral	1
5	Sujeto 2	Comunicación oral	1
5	Sujeto 3	Comunicación oral	1
5	Sujeto 4	Comunicación oral	1
5	Sujeto 5	Comunicación oral	1
5	Sujeto 6	Comunicación oral	1
		Total de Frecuencia:	Total : 6

Tabla 8.6

Pregunta: ¿Cómo específicamente, contribuye usted para un buen clima de trabajo en equipo?

Sujeto	Transcripción respuesta
1	Aquí todas las mañanas se hace reunión donde se les recomienda que no tengan riñas . Aquí todo se resuelve dialogando para llegar a un acuerdo.
2	Diciéndoles que uno también es trabajador, el trabajo de ellos es el trabajo de uno. Somos un grupo y el trabajo es de todos, dejo que ellos se expresen para que no haya problemas.
3	Algo que ha funcionado en las empresas que he estado es dando el ejemplo, mostrando respeto a los colaboradores . La música también ayuda a relajar la mente del estrés.
4	Fíjese que para serle sincero semanalmente roto a las muchachas para evitar conflictos entre los puestos , si dos personas se llevan mal prefiero separarlas y les hablo todos los días para que me apoyen en evitar conflictos.
5	Dialogar, haciéndoles saber que venimos a trabajar y no a pelear.
6	No tratando mal al personal, con respeto principalmente.

Pregunta	Entrevista	Patrones generales de respuesta	Frecuencia
6	Sujeto 1	Relaciones de reciprocidad: entre colaboradores y respeto	1
6	Sujeto 2	Relaciones de reciprocidad: entre colaboradores y respeto	1
6	Sujeto 3	Relaciones de reciprocidad: entre colaboradores y respeto	1
6	Sujeto 4	Relaciones de reciprocidad: entre colaboradores y respeto	1
6	Sujeto 5	Relaciones de reciprocidad: entre colaboradores y respeto	1
6	Sujeto 6	Relaciones de reciprocidad: entre colaboradores y respeto	1
		Total de Frecuencia:	Total : 6

Tabla 8.7

Pregunta: ¿Qué nivel de decisiones delega en sus colaboradores? ¿Qué no delega?

Sujeto	Transcripción respuesta
1	Exacto, yo soy responsable de velar de toda el área de clasificación. Yo no hago las actividades, definitivamente ellas ya saben hacer el trabajo, ellas hacen todo por su cuenta. Solo meto las manos cuando hay necesidad de apoyar, es un apoyo nada más.
2	Yo le tengo que evaluar al colaborador para que no dañe la fruta, y haga un buen empaque. Yo les explico cómo hacer las actividades y ellos los hacen como les explico.
3	Dejo que los caporales manejen a su personal y yo me encargo de supervisar los resultados de cada caporal.
4	Ellos tienen criterio propio y de tomar una decisión en que pasa y que no pasa. Hay a veces que no se sienten seguras y yo les hablo para que tengan más seguridad, de revisar y hacer su trabajo.
5	Temprano les tengo delegadas a todos los de mi área sus actividades como la limpieza, desechar fruta, la mezcla del producto.
6	Principalmente lo que delego en ellos es que yo le permito a mi grupo que manejen su personal y las funciones del puesto que ocupan.

Pregunta	Entrevista	Patrones generales de respuesta	Frecuencia
7	Sujeto 1	Empoderamiento en funciones del puesto	1
7	Sujeto 2	Empoderamiento en funciones del puesto	1
7	Sujeto 3	Empoderamiento en funciones del puesto	1
7	Sujeto 4	Empoderamiento en funciones del puesto	1
7	Sujeto 5	Empoderamiento en funciones del puesto	1
7	Sujeto 6	Empoderamiento en funciones del puesto	1
		Total de Frecuencia:	Total : 6

Tabla 8.8

Pregunta: Brinde ejemplos de los distintos recursos que ha utilizado cuando trata de convencer a alguien para que coopere con usted.

Sujeto	Transcripción respuesta
1	Si acá se trata la manera de darles buenos ejemplos como la responsabilidad, respeto, amistad y parte de eso verdad.
2	Yo vengo, les hablo y a ellos no bruscamente respetuosamente para convencerlos de que cooperen conmigo.
3	Primer recurso es saludar al personal para establecer una confianza y tener un trato más cercano con cada uno. Les pregunto cómo se sienten y los invito a tomar un agua o me reúno personalmente en una oficina o en un arbolito para platicar con ellos. Me ha funcionado mucho.
4	Bueno uno de las cosas, de los recursos que yo he utilizado es motivarlas a que se esfuercen y yo los invito a algo.
5	Bueno a veces uno las invita a algo y en agradecer a las personas.
6	Aquí hay a veces personas renuentes, entonces me dirijo respetuosamente para ganarme la confianza de mis trabajadores, los invito a que prueben mi idea.

Pregunta	Entrevista	Patrones generales de respuesta	Frecuencia
8	Sujeto 1	Liderazgo	1
8	Sujeto 2	Liderazgo	1
8	Sujeto 3	Liderazgo	1
8	Sujeto 4	Liderazgo	0
8	Sujeto 5	Liderazgo	1
8	Sujeto 6	Liderazgo	1
		Total de Frecuencia:	Total : 5

Tabla 8.9

Pregunta: ¿Qué procedimientos utiliza para evaluar a sus trabajadores?

Sujeto	Transcripción respuesta
1	Aquí se hace de una manera a través del rendimiento, aprendizaje, la actitud que tiene la gente y la higiene de la fruta y persona que es un aspecto importante.
2	A tengo mis apuntes con el supervisor, evaluó varias veces en el día.
3	El tipo de procedimiento de evaluación es a través de la calidad de la fruta. Dedico más tiempo con el colaborador que necesita más ayuda.

4	Los evaluó por el rendimiento de la fruta , por medio del rendimiento me doy cuenta como están trabajando.
5	Ahorita estamos evaluando por rendimiento.
6	Evaluó a través de la calidad y el rendimiento.

Pregunta	Entrevista	Patrones generales de respuesta	Frecuencia
9	Sujeto 1	Evaluación del desempeño: en rendimiento y calidad de la fruta	1
9	Sujeto 2	Evaluación del desempeño: en rendimiento y calidad de la fruta	1
9	Sujeto 3	Evaluación del desempeño: en rendimiento y calidad de la fruta	1
9	Sujeto 4	Evaluación del desempeño: en rendimiento y calidad de la fruta	1
9	Sujeto 5	Evaluación del desempeño: en rendimiento y calidad de la fruta	1
9	Sujeto 6	Evaluación del desempeño: en rendimiento y calidad de la fruta	1
		Total de Frecuencia:	Total : 6

Tabla 8.10

Pregunta: ¿De qué manera se comunica con el personal? ¿Y con los superiores?

Sujeto	Transcripción respuesta
1	De manera verbal verdad, aquí no hacemos nada por escrito.
2	Siempre con respeto verdad, solo oralmente aquí estamos en grupo no lo puedo hacer por escrito.
3	Siempre vengo temprano, con una actitud positiva y me dirijo hacia el personal y les digo hoy Dios primero y con una buena expresión. No se deben mezclar los problemas del hogar con el trabajo.
4	Una con respeto y educación creo que esto viene siendo casi lo mismo.
5	Pues utilizamos la comunicación verbal.
6	Igual siempre manteniendo el respeto, a veces trato de reunirme con ellos para poder ponernos de acuerdo en cómo mejorar el trabajo.

Pregunta	Entrevista	Patrones generales de respuesta	Frecuencia
10	Sujeto 1	Comunicación oral	1
10	Sujeto 2	Comunicación oral	1
10	Sujeto 3	Comunicación oral	1
10	Sujeto 4	Comunicación oral	0
10	Sujeto 5	Comunicación oral	1
10	Sujeto 6	Comunicación oral	1
		Total de Frecuencia:	Total : 5

Tabla 8.11

Pregunta: ¿Cómo les da la bienvenida y orienta a los nuevos empleados en su equipo?

Sujeto	Transcripción respuesta
1	Si, cuando vienen aquí siempre con respeto y una breve reunión para aclarar las situaciones de cómo se llevan las cosas acá.
2	Vengo los saludo y les doy la mano. Les doy la bienvenida, material de trabajo para que se sientan parte del equipo. También hago reuniones en las mañana para explicarles todo lo que van hacer.
3	Los saludo y explico que van a ser parte del equipo. Me gusta mucho el deporte y relaciono con el trabajo en equipo. Les digo que aquí no se trata mal a nadie y que serán parte del equipo.
4	Les saludo y les pregunto cómo se llaman, después les doy su equipo de trabajo y platico con él para tratar de agarrar la confianza.
5	Todos los días bajando del bus en la mañana llamo a cada uno y hablo con ellos para organizar las actividades que tenemos que hacer para iniciar con pie derecho.
6	Les pregunto su nombre, trabajos anteriores, labores que han desempeñado y llegamos a un acuerdo para que apoyen y cooperen.

Pregunta	Entrevista	Patrones generales de respuesta	Frecuencia
11	Sujeto 1	Diálogo para integrar al personal	1
11	Sujeto 2	Diálogo para integrar al personal	1
11	Sujeto 3	Diálogo para integrar al personal	1
11	Sujeto 4	Diálogo para integrar al personal	1
11	Sujeto 5	Diálogo para integrar al personal	1
11	Sujeto 6	Diálogo para integrar al personal	1
		Total de Frecuencia:	Total : 6

Tabla 8.12

¿Cómo describiría su capacidad para delegar?

Sujeto	Transcripción respuesta
1	En ciertas ocasiones uno anda observando, cuando hay detalles por corregir uno tiene que estar al pendiente. Entonces llego y dialogo con ellos para que hagan bien las cosas, yo solo estoy ahí para hacerles saber lo que están haciendo mal y darles la iniciativa para puedan hacerlo bien.

2	Uno siempre tiene que estar evaluando, no puedo darles mucha confianza. Solamente es ver, si esta malo les explico cómo lo tienen que hacer para que lo hagan bien.
3	Delegue a cada caporal sus funciones, les doy su material para trabajar y doy la misma responsabilidad sin importar el puesto. Aquí todos administramos la planta y les dejo claro que yo no voy a realizar sus actividades.
4	Mire, creo que si les tengo un poco de confianza a la gente y yo les pido apoyo a cada uno en sus actividades. Siempre con buenas palabras, la comunicación y el respeto entre todos.
5	Sí, hay algunos donde uno tiene que estar atrás de ellos y otros ya saben qué hacer.
6	Si, principalmente yo delego tareas sobre los caporales y les explico las tareas que tienen que hacer en el día relacionadas a su área.

Pregunta	Entrevista	Patrones generales de respuesta	Frecuencia
12	Sujeto 1	Empoderamiento	1
12	Sujeto 2	Empoderamiento	1
12	Sujeto 3	Empoderamiento	1
12	Sujeto 4	Empoderamiento	1
12	Sujeto 5	Empoderamiento	0
12	Sujeto 6	Empoderamiento	1
		Total de Frecuencia:	Total : 5

Tabla 8.13

¿Cómo motiva a las personas?

Sujeto	Transcripción respuesta
1	Dándoles charlas motivándolos, con un buen ejemplo verdad, si en una evaluación les fue bien porque no recordárselos verdad. Si un día se pudo, pueden hacerlo otra vez.
2	Les recuerdo que en esta empresa les pagan bien, esa es una motivación para ellos. Con las pláticas en la mañana es para motivar, porque así cuidan su trabajo.
3	Normalmente les regala un jugo de parte de la empresa es un buen detalle, y les recuerdo que todos somos iguales y tenemos los mismos derechos en la empresa.
4	Fijese que si los motivo a través de charlas, pero lo que más me resulta factible y fácil es cuando las invito a algo. Yo les digo que no se preocupen que todo tiene solución y les digo que más tarde nos vamos a tomar un agua y convivir un poco.
5	Mediante el dialogo con una sonrisa y con buenas expresiones.
6	Principalmente aquí me he dado cuenta que a las personas les interesa bastante cuanto van a ganar.

Pregunta	Entrevista	Patrones generales de respuesta	Frecuencia
13	Sujeto 1	Motivacion: Charlas e incentivos	1
13	Sujeto 2	Motivacion: Charlas e incentivos	1
13	Sujeto 3	Motivacion: Charlas e incentivos	1
13	Sujeto 4	Motivacion: Charlas e incentivos	1
13	Sujeto 5	Motivacion: Charlas e incentivos	1
13	Sujeto 6	Motivacion: Charlas e incentivos	0
		Total de Frecuencia:	Total : 5

Tabla 8.14

Pregunta: ¿Cómo maneja las evaluaciones del personal?

Sujeto	Transcripción respuesta
1	Bueno, en esta situación en el área que yo cubro una forma como se evalúa es a través de un inspector, ahí es en donde me doy cuenta y después yo dialogo con las personas donde está el error para poder corregirlo y que no vuelva suceder lo mismo.
2	Por el inspector, si no rechazan fruta significa que estamos haciendo un buen trabajo.
3	Siempre he manejado una tabla que utilizo una o dos veces por semana, llamo al personal para aumentar el ánimo y autoestima si no tuvo una buena calificación.
4	Fijese que aparte del rendimiento, tengo la calidad. Eso yo lo llevo por mi propia cuenta.
5	Supervisando que hagan bien las actividades.
6	Principalmente cargo mi libreta y paso a ver una por una el rendimiento.

Pregunta	Entrevista	Patrones generales de respuesta	Frecuencia
14	Sujeto 1	Evaluación del desempeño	1
14	Sujeto 2	Evaluación del desempeño	1
14	Sujeto 3	Evaluación del desempeño	1
14	Sujeto 4	Evaluación del desempeño	1
14	Sujeto 5	Evaluación del desempeño	1
14	Sujeto 6	Evaluación del desempeño	1
		Total de Frecuencia:	Total : 6

Tabla 8.15

Pregunta: ¿Qué lo hace un buen líder?

Sujeto	Transcripción respuesta
1	Bueno pues aquí sería, lo que te hace ser un buen líder es tu personal. Depende mucho de la actitud de tu gente para ser buen líder. Por mi parte uno debe ser amable, tener una buena amistad, respeto, y responsabilidad para ser un buen líder. Uno tiene que tener una actitud positiva, así es.
2	Solo que uno de respeto, si no doy respeto no sería un buen líder.
3	En mi persona ser buen líder es dar respeto, hablar con la verdad, y pongo el ejemplo de que trabajo para mi familia.
4	El trabajo en equipo, porque estoy consciente que a veces un buen líder debe tener conocimiento sobre el proceso para poder manipular a la gente.
5	Darse a respetar, tener iniciativa y sin discriminar a las personas.
6	La gente deposita cierta confianza sobre mí, doy respeto también.

Pregunta	Entrevista	Patrones generales de respuesta	Frecuencia	Patrones generales de respuesta	Frecuencia
15	Sujeto 1	Liderazgo	1	Relaciones de reciprocidad: respeto	1
15	Sujeto 2	Liderazgo	0	Relaciones de reciprocidad: respeto	1
15	Sujeto 3	Liderazgo	0	Relaciones de reciprocidad: respeto	1
15	Sujeto 4	Liderazgo	1	Relaciones de reciprocidad: respeto	0
15	Sujeto 5	Liderazgo	1	Relaciones de reciprocidad: respeto	1
15	Sujeto 6	Liderazgo	1	Relaciones de reciprocidad: respeto	1
		Total de Frecuencia:	Total : 4	Total de Frecuencia:	Total : 5

Tabla 8.16

Pregunta: ¿Alguna vez ha sentido que tiene influencia importante en el grupo al que pertenece? ¿Cómo lo manejo?

Sujeto	Transcripción respuesta
1	¿Influencia en qué sentido? Si en ciertas ocasiones, con un dialogo trato de convencer a las personas, uno la escucho y soy paciente para poder arreglar la situación.
2	Solo por el puesto verdad usted. No me creo más que ellos, todos somos iguales porque de ahí vengo yo.
3	La verdad que si por lo que uno va logrando y no es uno lo que lo hace sino que son ellos. Siento que tengo influencia porque no son en vano mis palabras, mi esfuerzo y los resultados son los que reflejan.
4	Si algunas veces lo he sentido. Fíjese que si lo he sentido porque a veces estoy fuera del turno y he tenido la costumbre de reunirlo y he tenido varias ocasiones que no estoy después de almuerzo y yo veo

	que me buscan para que comamos juntos, o que les dé una plática motivacional.
5	Si, como le digo a través de las reuniones y la constante comunicación que tenemos ahí.
6	La verdad sí en las decisiones y en el apoyo moral dándole motivación.

Pregunta	Entrevista	Patrones generales de respuesta	Frecuencia
16	Sujeto 1	Influencia en la actitud o pensamiento del personal	1
16	Sujeto 2	Influencia en la actitud o pensamiento del personal	0
16	Sujeto 3	Influencia en la actitud o pensamiento del personal	1
16	Sujeto 4	Influencia en la actitud o pensamiento del personal	1
16	Sujeto 5	Influencia en la actitud o pensamiento del personal	1
16	Sujeto 6	Influencia en la actitud o pensamiento del personal	1
		Total de Frecuencia:	Total : 5

Tabla 8.17

Pregunta: ¿Qué hace cuando sabe que tiene la razón y los demás no concuerdan con usted?

Sujeto	Transcripción respuesta
1	Bueno, en este sentido uno les tiene que hacer saber lo que está correcto, y uno como persona trata la manera de hacerles saber que está en lo incorrecto para cambiar la situación. Trato de hacerles saber muy bien las cosas, para que la persona haga lo que se tiene que hacer.
2	Les hago ver que están en un error ellos, le enseño sus errores y ellos lo aceptan.
3	Les soy honesto no tomo la actitud de molestarme, y les explico paso por paso. Acepto opiniones de otros colaboradores y porque puedo aprender más de otras personas.
4	Fíjese que lastimosamente a veces uno tiene jefes superiores y es importante que todos se involucren en el proceso para que entiendan lo que necesito. Pero hay a veces que considero que tengo la razón y no se hace lo que propuse debido a la decisión de mi superior.
5	Platicar con ellas, tratar de ir en línea recta porque trabajamos para una misma empresa y tenemos que sacar el proceso adelante.
6	Trato de exponer mi punto de vista y así convencer a la otra persona.

Pregunta	Entrevista	Patrones generales de respuesta	Frecuencia	Patrones generales de respuesta	Frecuencia
17	Sujeto 1	Comunicación	1	Inteligencia emocional	1
17	Sujeto 2	Comunicación	1	Inteligencia emocional	0
17	Sujeto 3	Comunicación	1	Inteligencia emocional	1
17	Sujeto 4	Comunicación	0	Inteligencia emocional	1
17	Sujeto 5	Comunicación	1	Inteligencia emocional	0
17	Sujeto 6	Comunicación	1	Inteligencia emocional	0
Total de Frecuencia:			Total : 5	Total de Frecuencia:	Total : 3

Tabla 8.18

Pregunta: ¿Cuénteme alguna vez que convenció a los miembros de su equipo de que hicieran las cosas a su manera?

Sujeto	Transcripción respuesta
1	Aquí todos saben cuál es su labor, todos tenemos un mismo propósito y perfectamente ellos saben las responsabilidades y saben lo que tienen que hacer.
2	Les explico como quería el trabajo, porque así me lo exigen y ellos lo hacen.
3	Lo logre en el sentido de tener una buena relación humana y se me ha facilitado porque me involucro en el trabajo de ellos.
4	Mire yo he convencido a la gente a través del respeto, pero a veces contestan y yo les digo que agrado quiere agrado para que cambien su actitud.
5	Varias veces que tengo que estar atrás de ellas en el día hasta que término hasta afónico a modo que el proceso vaya fluyendo.
6	Siempre expongo mis ideas y las respaldo con números.

Pregunta	Entrevista	Patrones generales de respuesta	Frecuencia
18	Sujeto 1	Negociación	0
18	Sujeto 2	Negociación	1
18	Sujeto 3	Negociación	1
18	Sujeto 4	Negociación	1
18	Sujeto 5	Negociación	0
18	Sujeto 6	Negociación	1
Total de Frecuencia:			Total : 4

Tabla 8.19

Pregunta: ¿Qué clase de líder es? Por favor brinde ejemplos.

Sujeto	Transcripción respuesta
1	Si fíjate que me considero un líder eficiente va, soy pasivo y no tomo malas actitudes para ayudar a mi grupo.
2	Yo solo les digo, lo que hago es ver como hacen el trabajo. Trato a todos por igual y no me creo más que cualquiera.
3	El buen liderazgo para mi es observar y ayudar a que todos se lleven bien. Me ha ayudado bastante tener un buen control sobre mis emociones y me gusta ganarme la confianza de mi grupo.
4	Creo que soy exigente, soy comunicativo pasivo, y he motivado mucho a la gente. No ver sufrir a la gente, sino apoyarlos.
5	Tener plática mutua, ellos agarran sus implementos y hacen lo que tienen que hacer y como le digo el respeto.
6	En las mañana me gusta reunir al grupo y empezar digamos con una charla motivacional, y esperando la colaboración de todos.

Pregunta	Entrevista	Patrones generales de respuesta	Frecuencia	Patrones generales de respuesta	Frecuencia
19	Sujeto 1	Liderazgo	1	inteligencia Emocional	1
19	Sujeto 2	Liderazgo	1	inteligencia Emocional	0
19	Sujeto 3	Liderazgo	1	inteligencia Emocional	1
19	Sujeto 4	Liderazgo	1	inteligencia Emocional	1
19	Sujeto 5	Liderazgo	0	inteligencia Emocional	0
19	Sujeto 6	Liderazgo	1	inteligencia Emocional	0
		Total de Frecuencia:	Total : 5	Total de Frecuencia:	Total : 3

Tabla 8.20

Pregunta: ¿Cómo logra que las personas hagan lo que usted desea o aquello que usted entiende que es lo mejor en cada caso?

Sujeto	Transcripción respuesta
1	Bueno, que cada quien sepa lo que tiene que hacer es muy importante, uno lo que hace es aclararle las cosas. En algunas situaciones motivo a las personas para que se sientan de agrado en la planta.
2	Hay que hablarles verdad, les hago ver que si no hacen el trabajo como es no pueden trabajar así. Tiene que hacer el trabajo como lo hicieron en las pruebas.
3	Como le repito les digo que no se conformen con poco, que hagan bien cada una de sus actividades y los motivo a que procesen buena fruta.

4	La comunicación me ayuda a estarles exigiendo constantemente a que realicen su trabajo.
5	Supervisando a que hagan lo que se les dice, yo voy y les digo. Incluso les doy ejemplos para que aprendan a realizar el proceso.
6	Primero reúno a los caporales y les explico mi idea para convencerlos sobre lo que estoy pensando, después les enseño.

Pregunta	Entrevista	Patrones generales de respuesta	Frecuencia	Patrones generales de respuesta	Frecuencia
20	Sujeto 1	Empoderamiento	1	Negociación	0
20	Sujeto 2	Empoderamiento	0	Negociación	1
20	Sujeto 3	Empoderamiento	1	Negociación	1
20	Sujeto 4	Empoderamiento	0	Negociación	0
20	Sujeto 5	Empoderamiento	1	Negociación	0
20	Sujeto 6	Empoderamiento	0	Negociación	1
		Total de Frecuencia:	Total : 3	Total de Frecuencia:	Total : 3

Tabla 8.21

Pregunta: ¿Cómo manager de un equipo de trabajo? ¿Cómo establecería armonía entre los miembros de su personal?

Sujeto	Transcripción respuesta
1	Si acá somos un grupo de trabajo, aquí las riñas no deben existir. Hablando no entendemos perfectamente, conviviendo logramos ser un buen equipo. Discusiones aquí pues no hay, aquí es el trabajo y se respeta.
2	Bromeando con ellos verdad, diciéndoles que falta poquito. Para que agarren más armonía, los motivo porque ya falta poquito para salir.
3	Lo logro en el sentido de que voy y me acerco a los trabajadores y les pido que se respeten entre sí.
4	Fíjese que si lo he hecho, vengo yo y les recomiendo a que se respeten que no existan pleitos y más bien nos apoyemos para caminar juntos en la misma dirección.
5	Dialogando con ellos y que ellos se den cuenta de dar el respeto entre colaboradores.
6	Hablo con ellos respetuosamente para no tener un altercado, trato de explicar las políticas de la empresa y de la importancia de tener un buen ambiente agradable de trabajo.

Pregunta	Entrevista	Patrones generales de respuesta	Frecuencia
21	Sujeto 1	Relaciones de reciprocidad	1
21	Sujeto 2	Relaciones de reciprocidad	1
21	Sujeto 3	Relaciones de reciprocidad	1
21	Sujeto 4	Relaciones de reciprocidad	1
21	Sujeto 5	Relaciones de reciprocidad	1
21	Sujeto 6	Relaciones de reciprocidad	1
		Total de Frecuencia:	Total : 6

Tabla 8.22

Pregunta: ¿Con que frecuencia evalúa el desempeño de su personal?

Sujeto	Transcripción respuesta
1	Si diariamente, aquí diariamente se tiene la consistencia de evaluarlos todos los días y platico con ellos para ver lo que está pasando y corregir lo que está haciendo mal.
2	Ahhh diario, no puedo estar un día sin evaluaciones.
3	Normalmente evaluó diariamente al personal.
4	Casi que es diario.
5	En el día incluso las evaluó varias veces durante el día.
6	Por lo menos lo hago dos o tres veces a la semana.

Pregunta	Entrevista	Patrones generales de respuesta	Frecuencia
22	Sujeto 1	Evaluaciones del desempeño	1
22	Sujeto 2	Evaluaciones del desempeño	1
22	Sujeto 3	Evaluaciones del desempeño	1
22	Sujeto 4	Evaluaciones del desempeño	1
22	Sujeto 5	Evaluaciones del desempeño	1
22	Sujeto 6	Evaluaciones del desempeño	1
		Total de Frecuencia:	Total : 6

Tabla 8.23

Pregunta: ¿Alguna vez le toco alguien difícil de manejar? ¿En qué contexto grupal?

Sujeto	Transcripción respuesta
1	Si frecuentemente a veces viene gente rebelde de otros lugares donde han laborado. El Dialogo es bastante importante para ayudarles a cambiar.
2	La verdad no he tenido problemas con otras personas acá.
3	Si las he manejado, me ha tocado tranquilizar al personal y los hago pensar en su familia para calmar la situación.

4	Fíjese que este problema me pasó esta semana que paso, me toco una persona que me contestaba mal, entonces tuve que calmarlo y aconsejarle a que cambiara de actitud para poder ayudarlo.
5	Sí, me reúno con la persona y le digo el error que está teniendo para que lo arregle.
6	Si, el muchacho era un tanto rebelde. Intente en primera instancia comunicarme con el respetuosamente y así poder hacerlo cambiar de conducta.

Pregunta	Entrevista	Patrones generales de respuesta	Frecuencia
23	Sujeto 1	Inteligencia emocional	1
23	Sujeto 2	Inteligencia emocional	0
23	Sujeto 3	Inteligencia emocional	1
23	Sujeto 4	Inteligencia emocional	1
23	Sujeto 5	Inteligencia emocional	1
23	Sujeto 6	Inteligencia emocional	1
		Total de Frecuencia:	Total : 5

Tabla 8.24

Pregunta: ¿Cómo incentiva el crecimiento de la gente de su equipo de trabajo?

Sujeto	Transcripción respuesta
1	Si, la preparación verdad. Los que tienen el deseo de crecer, los oriento y les enseño a hacer otras cosas. Se les orienta y enseña para que puedan sobresalir.
2	Les digo que si hace bien su trabajo, le puedo dar más cajitas para que trabajen más.
3	Día a día les recuerdo que con hacer más se gana mejor y con rendimiento y calidad.
4	Bueno creo que cada persona tiene derecho a crecer en el grupo. Siempre hay una persona que sobresale, a esta persona la observo y reconozco su trabajo y esto los ha hecho ser mejores.
5	Dialogando con ellas, les motivo y reconozco cuando están haciendo un buen trabajo.
6	Pues volvemos a lo mismo a través de las ganancias que pueden tener, entre mejor hagan su trabajo más van a ganar. También tienen la opción de crecer en la posición dentro del trabajo.

Pregunta	Entrevista	Patrones generales de respuesta	Frecuencia
24	Sujeto 1	Motivación: desarrollo profesional	1
24	Sujeto 2	Motivación: desarrollo profesional	1
24	Sujeto 3	Motivación: desarrollo profesional	1
24	Sujeto 4	Motivación: desarrollo profesional	1
24	Sujeto 5	Motivación: desarrollo profesional	1
24	Sujeto 6	Motivación: desarrollo profesional	1
		Total de Frecuencia:	Total : 6

Tabla 8.25

Pregunta: ¿Cómo cree usted que se transfieren las responsabilidades sin supervisión? ¿Cuál es su opinión al respecto?

Sujeto	Transcripción respuesta
1	Este aquí si hay un detallito, uno como líder tiene que estar presente para poner el orden, para que ellos hagan bien las cosas. Mis responsabilidades son visual, práctica y oral porque tengo que poder enseñar como quiero las cosas. Si va bien todo el proceso solo observo.
2	Con los hechos, dando el ejemplo, enseñar bien a mi grupo como se realiza cada cosa.
3	Si creo en transferir responsabilidades, yo guío a mi personal en cómo realizar sus actividades y que ellos lo ejecutan.
4	Delegando a una persona, fíjese que si confió en que mi grupo porque son capaces.
5	No confió, porque se descontrolan.
6	Pues al principio me toco ser un poco estricto, y explicándoles lo que necesito de ellos. Primero les enseñé y después poco a poco lo han hecho por sí mismos.

Pregunta	Entrevista	Patrones generales de respuesta	Frecuencia
25	Sujeto 1	Empoderamiento	1
25	Sujeto 2	Empoderamiento	1
25	Sujeto 3	Empoderamiento	1
25	Sujeto 4	Empoderamiento	1
25	Sujeto 5	Empoderamiento	0
25	Sujeto 6	Empoderamiento	1
		Total de Frecuencia:	Total : 5

Tabla 8.26

Pregunta: ¿Cuál es el problema más difícil de comunicación que haya tenido con su equipo de trabajo?

Sujeto	Transcripción respuesta
1	Bueno respecto a esta pregunta el nerviosismo me afecta, pero hago una pausa y pienso lo que voy a expresar para tener un mejor entendimiento.
2	No tengo problemas de comunicación con mi grupo, gracias a Dios.
3	El problema más difícil de comunicación es que me he topado con personas muy cerradas y aun así me he esforzado por tratar de cambiar la actitud en ellos.
4	Creo que sería el estarle recordando a mi grupo lo que tienen que hacer, a pesar de que saben lo que tienen que hacer.
5	Bien como le digo a veces cuesta que hagan caso algunos, a veces se apuran y a veces no.
6	Me ha costado que entiendan ciertos cálculos numéricos más que todo.

Pregunta	Entrevista	Patrones generales de respuesta	Frecuencia
26	Sujeto 1	Comunicación	1
26	Sujeto 2	Comunicación	1
26	Sujeto 3	Comunicación	1
26	Sujeto 4	Comunicación	1
26	Sujeto 5	Comunicación	1
26	Sujeto 6	Comunicación	0
		Total de Frecuencia:	Total : 5

Tabla 8.27

Pregunta: ¿Cómo influyo usted, o su gestión en el cambio en su actual puesto?

Sujeto	Transcripción respuesta
1	Fíjate que respecto esto el cambio lo hacen las personas, y yo como líder llego a plantearles buenas ideas para que hagan lo correcto. Verdad.
2	A través de hacer un buen trabajo para que mi grupo lo vea, dando el ejemplo. Esto se trata de estar al día con el trabajo.
3	Expongo mis ideas, para que mis compañeros entiendan lo que necesito que hagan, para que el temor desaparezca.

4	Considero que si por la experiencia que he tenido en otros trabajos, y por el cambio que he hecho en mi grupo y yo he cambiado también, he mejorado en muchos aspectos.
5	Ser un líder en el grupo, tener iniciativa y siendo respetuoso.
6	Yo veo con más confianza a la gente porque ellos me lo han dicho.

Pregunta	Entrevista	Patrones generales de respuesta	Frecuencia
27	Sujeto 1	Influencia: cambio positivo en el desempeño	1
27	Sujeto 2	Influencia: cambio positivo en el desempeño	1
27	Sujeto 3	Influencia: cambio positivo en el desempeño	1
27	Sujeto 4	Influencia: cambio positivo en el desempeño	1
27	Sujeto 5	Influencia: cambio positivo en el desempeño	0
27	Sujeto 6	Influencia: cambio positivo en el desempeño	1
		Total de Frecuencia:	Total : 5

Tabla 8.28

Pregunta: ¿En qué situaciones aplica el liderazgo en su grupo?

Sujeto	Transcripción respuesta
1	Pues para motivar al grupo, en las charlas de la mañana y en enseñarles a desempeñar a cada uno su puesto, en el respeto que doy y me siento líder cuando siento que mi grupo sigue las instrucciones.
2	Soy responsable, un líder que se propone motivar a mi personal y un líder estricto con la calidad.
3	Me considero positivo, con resultados que he dado. Me gusta reconocer el trabajo a mi grupo y escuchar a los colaboradores para aprender de ellos.
4	Me considero un buen líder en el sentido que se delegar a mi personal, creo en mi personal, y soy muy comunicativo.
5	Soy una excelente persona, me gusta tener confianza con mis compañeros y llevarme bien con el grupo.
6	Podría ser que inspiro confianza y ayudo a mis colaboradores a crecer dentro de la empresa, trato con respeto a mi personal para que se devuelva lo mismo hacia mi persona.

Pregunta	Entrevista	Patrones generales de respuesta	Frecuencia	Patrones generales de respuesta	Frecuencia
28	Sujeto 1	Motivación	1	Liderazgo	1
28	Sujeto 2	Motivación	1	Liderazgo	1
28	Sujeto 3	Motivación	1	Liderazgo	1
28	Sujeto 4	Motivación	1	Liderazgo	1
28	Sujeto 5	Motivación	0	Liderazgo	1
28	Sujeto 6	Motivación	1	Liderazgo	1
		Total de Frecuencia:	Total : 5	Total de Frecuencia:	Total : 6

Tabla 8.29

Pregunta: Cuénteme alguna vez cuando manejo una situación difícil con un compañero de trabajo

Sujeto	Transcripción respuesta
1	Mmmmmmmmm, si una vez pero estaba lejos del área cuando estaban haciendo riña. Hasta el momento no verdad ellos saben que es lo correcto y lo que tienen que hacer. Lo que es problema está prohibido.
2	No he tenido aquí situaciones difíciles, todo ha sido con dialogo y hacen caso.
3	Me ha tocado trabajar con colaboradores cerrados, y aun así he tratado de ayudarlos y darles apoyo.
4	Fíjese que trato de mantener tranquilidad y reaccionar pasivo. Como me gusta comunicar pues me ayuda para poder corregir la actitud de la persona.
5	En cierta ocasión tuve que controlar mis emociones con una persona para dar el ejemplo a pesar de que me maltrato. Pero yo dije que no valía la pena confrontarlo.
6	Hubo un muchacho que me estaba gritando, y solo lo escuche sin intercambiar palabras porque yo tenía que dar el ejemplo en no reaccionar de la misma manera.

Pregunta	Entrevista	Patrones generales de respuesta	Frecuencia	Patrones generales de respuesta	Frecuencia
29	Sujeto 1	Relaciones de reciprocidad	1	Inteligencia emocional	0
29	Sujeto 2	Relaciones de reciprocidad	1	Inteligencia emocional	0
29	Sujeto 3	Relaciones de reciprocidad	1	Inteligencia emocional	1
29	Sujeto 4	Relaciones de reciprocidad	1	Inteligencia emocional	1
29	Sujeto 5	Relaciones de reciprocidad	1	Inteligencia emocional	1
29	Sujeto 6	Relaciones de reciprocidad	1	Inteligencia emocional	1
		Total de Frecuencia:	Total : 6	Total de Frecuencia:	Total: 4

Tabla 8.30

Pregunta: Cuando debe trabajar por primera vez con alguien, ¿Cómo averigua su estilo de trabajo, sus virtudes y defectos?

Sujeto	Transcripción respuesta
1	Primero verifico que labor es la que ha desempeñado, por cuanto tiempo lo ha hecho, en donde, y se pone a prueba en la práctica. Si definitivamente es honesta, lo llevamos a la práctica y si sabe hacerlo se contrata.
2	Evaluó su trabajo, y de ahí se sabe si es un buen trabajador o un mal trabajador.
3	Primero lo observo, dialogo con él para ganarme su confianza y después viene la amistad.
4	Bueno creo que la comunicación se puede conocer más a las personas a través del dialogo. Le doy sus herramientas y hago una prueba para ver como realiza su trabajo.

5	La actitud que ellos tienen, las personas al principio son tímidas pero ya después sacan las uñas. Me gusta ver como se expresa la persona y viendo la forma de trabajar.
6	Empiezo a comunicarme con él a preguntarle su nombre, su trabajo anterior y así voy indagando más como es la persona.

Pregunta	Entrevista	Patrones generales de respuesta	Frecuencia
30	Sujeto 1	Comunicación: integrar al personal	0
30	Sujeto 2	Comunicación: integrar al personal	0
30	Sujeto 3	Comunicación: integrar al personal	1
30	Sujeto 4	Comunicación: integrar al personal	1
30	Sujeto 5	Comunicación: integrar al personal	1
30	Sujeto 6	Comunicación: integrar al personal	1
		Total de Frecuencia:	Total : 4

Tabla 8.31

Pregunta: ¿Cómo maneja sus emociones cuando hay un desacuerdo entre un integrante de su grupo y usted?

Sujeto	Transcripción respuesta
1	Mm, si me controlo y hablo en una forma pasiva, para poder entender a la persona y así nos ayudarnos a resolver el problema. Siempre doy respeto para dar el ejemplo.
2	Lo que haría cualquiera, hablar con él, darle una oportunidad a que haga bien las cosas.
3	Trato de no enojarme y controlarme, me gusta demostrar con hechos, y dejo que ellos hagan las actividades como ellos creen para que después se desengañe. Les hablo como amigo y como compañero de trabajo, les digo que los voy a seguir evaluando y dando los chivos.
4	Fíjese que siempre con respeto como le decía anteriormente. Les doy un ejemplo también para que entiendan lo que necesito que corrijan.
5	El dialogo, dándole a conocer que tienen que hacer bien su trabajo. Les aconsejo y escucho para que hagan bien el trabajo.
6	Pues trato de explicárselos basado en hechos y se los muestro.

Pregunta	Entrevista	Patrones generales de respuesta	Frecuencia
31	Sujeto 1	Inteligencia emocional: manejo de emociones	1
31	Sujeto 2	Inteligencia emocional: manejo de emociones	1
31	Sujeto 3	Inteligencia emocional: manejo de emociones	1
31	Sujeto 4	Inteligencia emocional: manejo de emociones	1
31	Sujeto 5	Inteligencia emocional: manejo de emociones	1
31	Sujeto 6	Inteligencia emocional: manejo de emociones	0
		Total de Frecuencia:	Total : 5

Tabla 8.32

Pregunta: ¿Qué estrategias de motivación le resultan más interesantes?

Sujeto	Transcripción respuesta
1	Aparte de las charlas, si han tenido un buen desempeño los felicito. Solo eso.
2	Yo les digo que son buenos trabajadores, siempre les recuerdo que pueden hacer bien su trabajo. Es una estrategia decirle que es un buen trabajador.
3	Llevarme bien con el personal, invitar a los compañeros y tener medicina para apoyarlos.
4	Reconocer como le decía a mi trabajador cuando hace bien su trabajo, también cuando los invito a algo.
5	Nos reunimos en el área de motos a todo el grupo a que comiéramos juntos y ocasionalmente invitaba al personal a comer. Respeto y dialogar con ellas.
6	Principalmente el darle confianza a la gente, en animarlos en que podemos alcanzar la meta.

Pregunta	Entrevista	Patrones generales de respuesta	Frecuencia
32	Sujeto 1	Motivación: Reconocer buen trabajo y charlas motivacionales	1
32	Sujeto 2	Motivación: Reconocer buen trabajo y charlas motivacionales	1
32	Sujeto 3	Motivación: Reconocer buen trabajo y charlas motivacionales	1
32	Sujeto 4	Motivación: Reconocer buen trabajo y charlas motivacionales	1
32	Sujeto 5	Motivación: Reconocer buen trabajo y charlas motivacionales	1
32	Sujeto 6	Motivación: Reconocer buen trabajo y charlas motivacionales	1
		Total de Frecuencia:	Total : 6

Tabla 8.33

Pregunta: Si usted piensa que tiene una idea genial que ayudaría a la empresa, ¿cómo la plantea?

Sujeto	Transcripción respuesta
1	Bueno aquí sería por ejemplo, se las comparto a través de un informe al encargado y él tendría que dar el visto bueno de esto y si pues no le parece pues no se hace.
2	Le hablo mis observaciones al encargado de la planta.
3	La plantearía con hechos verdad y hacer una propuesta escrita con mi superior.
4	Creo que se lo había respondido en otra pregunta, pero dicho varias ideas para mejorar ciertos aspectos por medio de informes y hablando con el supervisor.
5	Se lo platico al encargado y el encargado lo plantea.
6	Ahí si usaría el método escrito para hacer un informe. Después lo llevaría al superior, y se lo explico.

Pregunta	Entrevista	Patrones generales de respuesta	Frecuencia
33	Sujeto 1	Comunicación escrita	1
33	Sujeto 2	Comunicación escrita	0
33	Sujeto 3	Comunicación escrita	1
33	Sujeto 4	Comunicación escrita	1
33	Sujeto 5	Comunicación escrita	0
33	Sujeto 6	Comunicación escrita	1
		Total de Frecuencia:	Total : 4

Tabla 8.34

Pregunta: ¿Qué nivel de decisiones confía en sus colaboradores? ¿Cuáles no confía?

Sujeto	Transcripción respuesta
1	No como te decía, acá a la gente se le prepara y se le enseña a hacer las labores. La iniciativa cuenta, si alguno quiere cambiar de labor y la puede hacer pues de acuerdo se hace un cambio. Uno tiene que estar atento o al tanto supervisando uno no puede dejarlo ahí al descuido.
2	Solo no confié en los nuevos, confié en los empacadores ya hechos. Les enseñé hasta que aprendan y de ahí ya confié.
3	No confié completamente en mis colaboradores talvez en un ochenta por ciento, pero si dejo que ellos desempeñen su trabajo con libertad.

4	Fíjese que en este caso haría esto, estaría atrás de los que no confió para que agarren el hábito de trabajar aunque no esté yo.
5	Como le digo hay algunas personas en las que si confió, si se equivocan no lo regaño pero si les exijo que no les pase otra vez.
6	Permito que ellos gestionen a su personal y que desempeñen su puesto con libertad, pero siempre bajo mi supervisión.

Pregunta	Entrevista	Patrones generales de respuesta	Frecuencia
34	Sujeto 1	Empoderamiento: libertad para desempeñar puesto	1
34	Sujeto 2	Empoderamiento: libertad para desempeñar puesto	1
34	Sujeto 3	Empoderamiento: libertad para desempeñar puesto	1
34	Sujeto 4	Empoderamiento: libertad para desempeñar puesto	1
34	Sujeto 5	Empoderamiento: libertad para desempeñar puesto	1
34	Sujeto 6	Empoderamiento: libertad para desempeñar puesto	1
		Total de Frecuencia:	Total : 6

Tabla 8.35

Pregunta: ¿Cómo gestiona a su equipo de trabajo de manera que realicen bien cada una de sus actividades?

Sujeto	Transcripción respuesta
1	Si, orientándolos haciéndoles saber que cada quien sabe lo que tiene que hacer. Se evalúa constantemente para que mejore en su labor y enseñarle como se hace, se le capacita más que todo.
2	Pues lo manejo hablándoles, les digo que saquen los gajos malos para mejorar el trabajo.
3	Lo logro en el sentido que les delego responsabilidad, que tomen sus decisiones sin miedo y si les sale mal que me lo digan para que podamos corregirlo.
4	Pues prácticamente a través de las evaluaciones en la pila y diciéndoles que necesito que se concentren en su trabajo.
5	Para asegurarme que hagan bien las actividades superviso durante el día.
6	Pues trato de repartir la responsabilidad en partes igual sobre los caporales, y convenzo a cada trabajador a que se apoyen entre sí.

Pregunta	Entrevista	Patrones generales de respuesta	Frecuencia
35	Sujeto 1	Influencia: Orientacion al personal en el puesto	1
35	Sujeto 2	Influencia: Orientacion al personal en el puesto	1
35	Sujeto 3	Influencia: Orientacion al personal en el puesto	1
35	Sujeto 4	Influencia: Orientacion al personal en el puesto	1
35	Sujeto 5	Influencia: Orientacion al personal en el puesto	0
35	Sujeto 6	Influencia: Orientacion al personal en el puesto	1
		Total de Frecuencia:	Total : 6

Tabla 8.36

Pregunta: ¿Cómo evalúa el progreso en las actividades que empeñan sus colegas?

Sujeto	Transcripción respuesta
1	El progreso lo dice todo, la agilidad del desempeño, y la actitud para hacer sus actividades uno como líder tiene que implantarle eso.
2	Ah con evaluaciones constantemente, con una hoja que tenemos con el inspector. Hay que evaluarlos hasta que se acoplen al grupo y trabajen bien.
3	Los evaluó en el sentido de verles la actitud que me muestran y el comportamiento que tienen en el trabajo. Siempre los animo a que hagan mejor el trabajo y les digo que son buenos en su trabajo.
4	Es hacerlo a través de un reconocimiento un consejo o una crítica.
5	Es casi lo mismo que la pregunta anterior, porque es viéndoles el rendimiento.
6	Pues principalmente lo hago con la supervisión y lo que evaluó es con rendimiento y la calidad que tiene la fruta. Conforme mido la labor voy haciéndoles ver a los caporales lo que tienen que corregir.

Pregunta	Entrevista	Patrones generales de respuesta	Frecuencia
36	Sujeto 1	Evaluación en el desempeño	1
36	Sujeto 2	Evaluación en el desempeño	1
36	Sujeto 3	Evaluación en el desempeño	1
36	Sujeto 4	Evaluación en el desempeño	0
36	Sujeto 5	Evaluación en el desempeño	1
36	Sujeto 6	Evaluación en el desempeño	1
		Total de Frecuencia:	Total : 6

Anexo No.5

Frecuencia grupal sobre habilidades interpersonales presentes en los encargados

Tabla 8.37

Patron: Inteligencia emocional			
# Pregunta	Frecuencia de respuesta	Frecuencia maxima:	Porcentaje:
1	4	6	66.67%
17	3	6	50.00%
19	3	6	50.00%
23	5	6	83.33%
29	4	6	66.67%
31	5	6	83.33%
Total Frecuencia:	24	36	66.67%

Base: 6 encargados de planta empacadora de banano y plátano

Fuente: Elaboración propia, en base anexo#4

Se observa que el porcentaje promedio de 6 personas en la habilidad de inteligencia emocional fue de 66.67%.

Tabla 8.38

Patron: Comunicación			
# Pregunta	Frecuencia de respuesta	Frecuencia maxima:	Porcentaje:
1	6	6	100.00%
3	6	6	100.00%
5	6	6	100.00%
10	5	6	83.33%
11	6	6	100.00%
17	5	6	83.33%
26	5	6	83.33%
30	4	6	66.67%
33	4	6	66.67%
Total Frecuencia:	47	54	87.04%

Base: 6 encargados de planta empacadora de banano y plátano

Fuente: Elaboración propia, en base anexo#4

Se puede observar que el porcentaje de frecuencia total en 6 personas de la habilidad de comunicación fue de 87.04%.

Tabla 8.39

Patron: Liderazgo			
# Pregunta	Frecuencia de respuesta	Frecuencia maxima:	Porcentaje:
2	5	6	83.33%
8	5	6	83.33%
15	4	6	66.67%
19	5	6	83.33%
28	6	6	100.00%
Total Frecuencia:	25	30	83.33%

Base: 6 encargados de planta empacadora de banano y plátano

Fuente: Elaboración propia, en base anexo#4

Se observa que el porcentaje total en la frecuencia de liderazgo en 6 colaboradores es de 83.33%.

Tabla 8.40

Patron: Relaciones de reciprocidad			
# Pregunta	Frecuencia de respuesta	Frecuencia maxima:	Porcentaje:
2	4	6	66.67%
6	6	6	100.00%
15	5	6	83.33%
21	6	6	100.00%
29	6	6	100.00%
Total Frecuencia:	27	30	90.00%

Base: 6 encargados de planta empacadora de banano y plátano

Fuente: Elaboración propia, en base anexo#4

Resalta que el porcentaje promedio en la habilidad de relaciones de reciprocidad es del 90.00% en 6 encargados en las plantas empacadoras.

Tabla 8.41

Patron: Influencia			
# Pregunta	Frecuencia de respuesta	Frecuencia maxima:	Porcentaje:
3	5	6	83.33%
16	5	6	83.33%
27	5	6	83.33%
35	6	6	100.00%
Total Frecuencia:	21	24	87.50%

Base: 6 encargados de planta empacadora de banano y plátano

Fuente: Elaboración propia, en base anexo#4

Se puede notar que el promedio total de 6 encargados en la frecuencia de influencia es del 87.50%.

Tabla 8.42

Patron: Motivación			
# Pregunta	Frecuencia de respuesta	Frecuencia maxima:	Porcentaje:
4	2	6	33.33%
4	3	6	50.00%
13	5	6	83.33%
24	6	6	100.00%
28	5	6	83.33%
32	6	6	100.00%
Total Frecuencia:	27	36	75.00%

Base: 6 encargados de planta empacadora de banano y plátano

Fuente: Elaboración propia, en base anexo#4

Se puede ver que el total de frecuencia en la habilidad de motivación es del 75.00%.

Tabla 8.43

Patron: Empoderamiento			
# Pregunta	Frecuencia de respuesta	Frecuencia maxima:	Porcentaje:
7	6	6	100.00%
12	5	6	83.33%
20	3	6	50.00%
25	5	6	83.33%
34	6	6	100.00%
Total Frecuencia:	25	30	83.33%

Base: 6 encargados de planta empacadora de banano y plátano

Fuente: Elaboración propia, en base anexo#4

Resalta en 6 encargados un total 83.33% en la frecuencia total de la habilidad de empoderamiento.

Tabla 8.44

Patron: Evaluación del desempeño			
# Pregunta	Frecuencia de respuesta	Frecuencia maxima:	Porcentaje:
9	6	6	100.00%
14	6	6	100.00%
22	6	6	100.00%
36	5	6	83.33%
Total Frecuencia:	23	24	95.83%

Base: 6 encargados de planta empacadora de banano y plátano

Fuente: Elaboración propia, en base anexo#4

Se puede notar una frecuencia total de 95.83% en la habilidad de evaluación del desempeño.

Tabla 8.45

Patron: Negociación			
# Pregunta	Frecuencia de respuesta	Frecuencia maxima:	Porcentaje:
18	4	6	66.67%
20	3	6	50.00%
Total Frecuencia:	7	12	58.33%

Base: 6 encargados de planta empacadora de banano y plátano

Fuente: Elaboración propia, en base anexo#4

Se observa en la habilidad de negociación un promedio en la frecuencia total de 58.33% a partir de las respuestas dadas por 6 encargados.