

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA:
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
INGENIERAS COMERCIALES

TEMA:
INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DE LOS MANDOS MEDIOS EN EL CLIMA
LABORAL DE LAS PYMES DE FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR
UBICADAS EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2014

AUTORAS:
JARAMILLO LEÓN PRISCILA VANESSA
SALAZAR OBANDO KAREN VANESSA

DIRECTOR:
LEIBNIZ SATAMA OROSCO

Quito, mayo de 2015

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaramos que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Quito, mayo 2015

Priscila Vanessa Jaramillo León
1721607313

Karen Vanessa Salazar Obando
1717734089

DEDICATORIA

Con todo mi cariño y mi amor para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento los amo.

Priscila Jaramillo

A las personas que me motivaron, apoyaron e hicieron que culmine esta etapa tan importante de mi formación académica, con todo mi amor y gratitud a mis padres.

Karen Salazar

AGRADECIMIENTO

Este proyecto de tesis es el resultado del esfuerzo conjunto de todos los que formamos el grupo de trabajo. Por esto agradecemos a la Universidad Politécnica Salesiana, a los docentes que a lo largo de la carrera nos compartieron sus conocimientos y experiencias para permitirnos crecer personalmente, formarnos y especializarnos. A nuestro director de Tesis Mgs. Leibniz Satama quien a lo largo de este tiempo ha puesto a prueba nuestras capacidades y conocimientos en el desarrollo del presente trabajo.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

1.1	Dirección del talento humano	2
1.2	El liderazgo	2
1.2.1	Enfoques de los rasgos del liderazgo	4
1.2.1.1	Enfoque de las características	4
1.2.1.2	Enfoque conductista	5
1.2.1.3	Enfoque de contingencias	7
1.2.2	Estilos de liderazgo	8
1.2.2.1	Liderazgo autocrático	8
1.2.2.2	Liderazgo democrático y/o participativo	9
1.2.2.3	Liderazgo liberal (Laissez-Faire)	9
1.2.2.4	Liderazgo carismático	9
1.2.2.5	Liderazgo transaccional	10
1.2.2.6	Liderazgo transformacional	10
1.3	Comportamiento organizacional (CO)	10
1.3.1	Características del comportamiento organizacional.....	11
1.4	Clima organizacional	12
1.4.1	Componentes subjetivos y objetivos del clima laboral	12
1.4.1.1	Componentes subjetivos del clima laboral.....	13
1.4.1.2	Componentes objetivos del clima laboral	13
1.4.2	Dimensiones y factores descritos del clima laboral	13
1.4.3	Instrumentación para medir el clima laboral.....	14
1.4.3.1	Instrumentos de medición del clima laboral	15

CAPÍTULO 2

RESEÑA DEL SECTOR DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

2.1	Reseña histórica de las empresas encargadas de la elaboración de prendas de vestir y las pequeñas y medianas empresas (PYMES).....	16
2.2	Pequeñas y mediana empresas (PYMES)	19
2.2.1	Sectores	20
2.3	Marco metodológico	22
2.3.1	Descripción del problema	22

2.3.2	Tipo de investigación	22
2.3.3	Método de investigación	23
2.3.4	Técnicas de recolección de información	23
2.3.4.1	Técnicas de recolección de datos	23
2.4	Tamaño de la población	23
2.4.1	Tamaño y tipo de muestra	24
2.4.2	Tipo de muestreo	25
2.5	Interpretación de resultados	26
2.5.1	Resultados del test de clima laboral	26
2.5.1.2	Resultados por eje de evaluación	30
2.5.2	Resultados del test de liderazgo	34
2.6	Correlación liderazgo de mandos medios y clima laboral	40
2.7	Análisis FODA	45
CAPÍTULO 3		
PROPUESTA		
3.1	Matriz de priorización de estrategias	52
3.2	Desarrollo de planes de acción	53
3.2.1	Plan de acción 1 (PA1)	53
3.2.2	Plan de acción 2 (PA2)	62
3.2.3	Plan de acción 3 (PA3)	68
3.2.4	Plan de acción 4 (PA4)	75
3.2.5	Plan de acción 5 (PA5)	85
3.3	Presupuesto de Planes de Acción	91
3.4	Obtención de fondos	92
3.5	Recuperación de la inversión	92
CONCLUSIONES		94
RECOMENDACIONES		95
LISTA DE REFERENCIAS		96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Componentes del clima laboral.....	13
Tabla 2. Dimensiones del clima laboral.....	14
Tabla 3. Clasificación de las Empresas Pymes	20
Tabla 4. Tamaño de la población	24
Tabla 5. Tamaño de la muestra	25
Tabla 6. Resultados obtenidos de las encuestas de clima laboral	27
Tabla 7. Ejes de medición del clima laboral	29
Tabla 8. Estilos de liderazgo	36
Tabla 9. Resultados test de liderazgo	37
Tabla 10. Correlación clima laboral y liderazgo estilo democrático	41
Tabla 11. Correlación clima laboral y liderazgo estilo autocrático	42
Tabla 12. Correlación de clima laboral y liderazgo estilo laissez faire	43
Tabla 13. FODA de liderazgo democrático y clima laboral	46
Tabla 14. Matriz de priorización Holmes fortalezas.....	47
Tabla 15. Matriz de priorización Holmes oportunidades.....	48
Tabla 16. Matriz de Priorización Holmes debilidades.....	49
Tabla 17. Matriz de priorización Holmes amenazas.....	50
Tabla 18. Matriz FODA / Estrategias	51
Tabla 19. Matriz de priorización de estrategias	53
Tabla 20. Actividades a desarrollar en el plan de acción 1	55
Tabla 21. Cronograma del plan de acción 1.....	56
Tabla 22. Presupuesto para el plan de acción 1	56
Tabla 23. Matriz de análisis del puesto.....	57
Tabla 24. Matriz de evaluación de desempeño	58
Tabla 25. Cuadro comparativo de la evaluación del desempeño	60
Tabla 26. Actividades a desarrollar para el plan de acción 2.....	64
Tabla 27. Cronograma del plan de acción 2.....	65
Tabla 28. Presupuesto para el plan de acción 2	65
Tabla 29. Matriz de valoración de proveedores para capacitación.	67
Tabla 30. Cronograma de capacitaciones para mandos medios.....	68
Tabla 31. Actividades a desarrollar para el plan de acción 3.....	70
Tabla 32. Cronograma de actividades del plan de acción 3.....	71

Tabla 33. Presupuesto para el desarrollo plan de acción 3	71
Tabla 34. Cronograma de capacitaciones para trabajadores	75
Tabla 35. Actividades a desarrollar para el plan de acción 4.....	77
Tabla 36. Cronograma de actividades del plan de acción 4.....	78
Tabla 37. Presupuesto para el desarrollo del plan de acción 4.....	78
Tabla 38. Matriz axiológica de valores corporativos	80
Tabla 39. Matriz visión	81
Tabla 40. Matriz misión	81
Tabla 41. Formato para calificación del plan de comunicación.....	84
Tabla 42. Actividades a desarrollar para el plan de acción 5.....	87
Tabla 43. Cronograma de actividades del Plan de Acción 5.....	88
Tabla 44. Presupuesto para el desarrollo del plan de acción 5.....	88
Tabla 45. Presupuesto General Planes de Acción.....	91

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Crecimiento del sector textil ecuatoriano del año 2007 al 2012.....	17
Figura 2. Personal ocupado de las pymes	21
Figura 3. Gráfico de barras de los resultados de la encuesta de clima laboral.....	28
Figura 4. Gráfico radial de los resultados de la encuesta de clima laboral	33
Figura 5. Gráfico de barras de los resultados del test de liderazgo.....	37
Figura 6. Estilo de liderazgo predominante de acuerdo a la puntuación obtenida.....	37
Figura 7. Resultado de la aplicación del test de liderazgo - estilo autocrático	38
Figura 8. Resultado de la aplicación del test de liderazgo - estilo democrático	39
Figura 9. Resultado de la aplicación del test- Estilo Laissez Faire.	40
Figura 10. Árbol de problemas del plan de acción 1.....	54
Figura 11. Árbol de objetivos del plan de acción 1	54
Figura 12. Árbol de problemas del plan de acción 2.....	62
Figura 13. Árbol de objetivos del plan de acción 2	63
Figura 14. Árbol de problemas del plan de acción 3.....	69
Figura 15. Árbol de objetivos del plan de acción 3.....	69
Figura 16. Árbol de problemas del plan de acción 4.....	76
Figura 17. Árbol de objetivos del plan de acción 4	76
Figura 18. Árbol de problemas del plan de acción 5.....	85
Figura 19. Árbol de objetivos del plan de acción 5	86

RESUMEN

Como resultado de la investigación se puede concluir que el estilo de liderazgo que ejercen los mandos medios, es uno de los factores que determinan el clima laboral de una empresa. Una de las principales características del liderazgo es que es situacional, es decir, el líder actuará de determinada manera de acuerdo a la situación en la que tenga que intervenir, sin embargo el estudio dio como resultado que el estilo de liderazgo predominante en las Pymes de fabricación de prendas de vestir es el democrático. Por otro lado, al medir el clima laboral se pudo determinar que los trabajadores no se sienten totalmente satisfechos con el estilo de liderazgo aplicado. Por esto se ha definido que las principales estrategias a aplicar para dar solución al problema de investigación, es fomentar la cultura organizacional, formar a los líderes, formar a los trabajadores y crear un plan de carrera para los trabajadores, estas actividades permitirán tener un mejor clima laboral, mayor productividad y por lo tanto crecimiento para la empresa.

Palabras claves: Liderazgo, mandos medios, clima laboral, líder, pymes, democrático, estrategias, cultura organizacional, productividad, trabajadores.

ABSTRACT

As a result of the investigation we conclude that the style of leadership applied by middle managers, is one of the factors that determine the work environment. One of the main characteristics of leadership is that it is situational. The leader act in a certain way depending on the situation, and the study shows that the predominant style of leadership in Pymes companies is democratic leadership. Furthermore, by measuring the work environment, we determined that workers do not feel completely satisfied with the leadership style applied. Thus we defined that the main strategies to solve the problem is to promote organizational culture, train leaders, train workers and create a career plan in the companies for workers. The objective of doing these activities is to have a better work environment, increase productivity and make the company grow.

INTRODUCCIÓN

Las PYMES son empresas con estructuras principalmente familiares, los dueños por lo general se ubican en cargos de gerentes y sus familiares ocupan mandos medios dirigiendo al personal en las distintas áreas sin contar con la especialización adecuada. Por eso, se ve la necesidad de realizar un estudio que permita medir la influencia del liderazgo de mandos medios en el clima laboral y cómo afecta al desempeño de los trabajadores.

En el primer capítulo se definirá algunos conceptos que permitirán establecer la relación existente entre liderazgo, mandos medios y clima laboral. Se iniciará describiendo uno de los principios de la administración, la dirección; luego se describirá el concepto de liderazgo, sus enfoques y estilos; finalmente se definirá el concepto de clima laboral y sus componentes.

En el segundo capítulo, se desarrollará la investigación. Se aplicará una encuesta de clima laboral a los trabajadores de 41 empresas PYMES encargadas de la elaboración de prendas de vestir ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito, el test medirá el nivel de aceptación que tienen los trabajadores en cada uno de los ejes del clima laboral: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones y estándares. Por otra parte se aplicará un Test de Liderazgo a las personas que ocupan cargos de mandos medios para determinar el estilo de liderazgo aplicado. Posteriormente se hará una relación con los resultados obtenidos para establecer estrategias.

En el tercer capítulo, el presupuesto, se va a detallar los planes de acción a seguir para dar cumplimiento a las principales estrategias propuestas. Para esto se va a considerar la factibilidad de poner en marcha dichas estrategias considerando las fortalezas y debilidades de las PYMES. Con esto se propondrá soluciones realizables que permitan atacar el problema identificado.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

1.1 Dirección del talento humano

La dirección es el conjunto de procesos utilizados para hacer que los miembros de la organización trabajen juntos para promover los intereses de la misma. La dirección incluye varios procesos y actividades como son: la motivación a los empleados, el liderazgo, la comunicación organizacional (Griffin, 2011, pág. 9).

Hellriegel (2002) dice que “no puede haber dirección si no se ha concluido con la planificación y organización” (pág. 9).

Para varios autores la función de la dirección es la más determinante, pero no podría haber dirección sin antes concluir con la planificación y el control. La dirección es la que a través de varios procesos hace que los miembros de una organización realicen las tareas necesarias para lograr los objetivos establecidos. Como factores determinantes para tener una dirección eficiente intervienen el liderazgo y el comportamiento organizacional.

1.2 El liderazgo

La palabra liderazgo ha sido utilizada durante mucho tiempo; se ha desarrollado varias investigaciones para poder definir el concepto del liderazgo y las características de un líder pero los conceptos difieren unos de otros y han ido transformándose con el tiempo. A continuación se citará algunos conceptos de liderazgo según diferentes autores:

Para Chiavenato (2006) “el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (pág. 9).

El liderazgo se podría conceptualizar como una función inherente a todo grupo y, por extensión, a toda institución. Y de ahí que cada vez se tenga más en cuenta el liderazgo como un todo, más que al líder, al entender el liderazgo como una función que se da en toda la institución y cada uno de sus miembros, y no como una característica individual y carismática (Lorenzo, 2004, pág.195).

Según Abraham Zaleznik (2000) existen marcadas diferencias entre los gerentes y los líderes, un gerente no necesariamente es un líder y a su vez un líder no siempre va a ocupar una gerencia en una compañía. Los gerentes regularmente tienen una actitud pasiva y no se apersonan 100% de las situaciones más bien solo delegan funciones. Mientras que los líderes siempre se muestran activos en las diferentes situaciones, se apoderan de su rol y están activos buscando una mejor manera de hacer las cosas considerando todos los factores que intervienen en especial el capital humano. Toman en cuenta a todas las personas participantes sin importar su nivel jerárquico dentro de la organización y se relacionan con todos con mucha empatía. Los gerentes por su parte se relacionan con la gente dependiendo el nivel que ocupen en la organización y la capacidad de decisión que tengan.

Se considera que el gerente dentro de una organización tiene que ser un verdadero líder para poder llevar a su gente al cumplimiento de objetivos. Si su gente gana, él gana. Por lo tanto es importante que siempre permanezca activo, al tanto del funcionamiento de todos los procesos y de los recursos empleados en ellos, es especial de sus colaboradores. Mientras mejor comunicación y mayor empatía se genere entre el gerente y sus colaboradores mejor serán los resultados. La eficiencia de un gerente no se mide por su labor individualmente si no por lo que logra generar con su equipo de trabajo, su labor es medida por los resultados que obtiene su gente como equipo.

John Kotter (1999) coincide con Zaleznik en que el liderazgo difiere de la gerencia. La gerencia consiste en diseñar planes, estructuras organizacionales y monitorear resultados, mientras que el liderazgo se trata de desarrollar una visión e inspirar a la gente para el cumplir la misma.

Se puede concluir que la gerencia se relaciona más con el diseño de un programa que permita llegar al cumplimiento de metas, se refiere a las funciones que desempeña un gerente como planificación, organización, dirección, sigue lineamientos. Mientras que el liderazgo se basa en la relación con la gente, se refiere a la empatía que tiene el gerente con sus colaboradores y la capacidad que tiene de motivar a su gente y orientarlos hacia el cumplimiento de metas de una manera eficiente

El liderazgo no se trata de un proceso individual que incluye solamente al líder sino que es un proceso en el cual interviene todos los miembros de una organización activamente.

1.2.1 Enfoques de los rasgos del liderazgo

1.2.1.1 Enfoque de las características

Según Robert Tannenbaum este enfoque se basa en los rasgos psicológicos y físicos que se supone diferenciaban al líder de los otros miembros de su grupo. Los estudios guiados por esta suposición fueron descartados ya que las características generales resultaron imprecisas, no se pudo llegar a un consenso en cuanto a definir las características específicas que debía presentar una persona para ser un líder.

Adicionalmente según Tannenbaum (1958), “los líderes no funcionan en el aislamiento sino en conjunto con sus seguidores dentro de un contexto cultural, social y físico” (pág. 28).

Según Stonner, con el primer estudio realizado, los psicólogos intentaron definir las características de un líder. Este enfoque suponía que todos los líderes tienen ciertos rasgos innatos, “el líder nace, no se hace”. Para esta investigación se adoptaron dos enfoques: Comparar los atributos de quienes han destacado como líderes con los que no lo han hecho y comparar los rasgos de los líderes eficaces con los de los líderes ineficaces. Con el primer estudio se pudo determinar que sí existen ciertos rasgos que distinguen a un líder de un seguidor, por ejemplo un líder es más extrovertido, listo y

seguro de sí mismo que un seguidor, pero esto no quiere decir que todas las personas con estos atributos van a llegar un puesto de liderazgo.

La segunda investigación se refiere a que un líder eficaz debe tener la capacidad de supervisar y usar métodos de supervisión adecuados de acuerdo a la situación. La eficacia del líder no depende de una serie particular de rasgos, sino más bien de la medida en que los rasgos del líder se adecuan a los requisitos de la situación (Stonner, 2000, pág. 518).

Con las teorías de los dos autores se puede concluir que no es posible comprobar que existen atributos físicos o psicológicos comunes en todos los líderes. Un líder tiene ciertas características innatas y otras las va desarrollando con el tiempo dependiendo del área en la cual se desempeñe. Por lo tanto el enfoque de las características quedó anulado.

1.2.1.2 Enfoque conductista

Según Stonner (2000) el segundo enfoque del liderazgo es el conductista. En vista de que se constató que los líderes no cuentan con una serie de características particulares que los identifique a todos, en lugar de tratar de averiguar quiénes son los líderes efectivos, los investigadores trataron de determinar qué hacen los líderes efectivos: cómo delegan tareas, como se comunican con sus seguidores, como actúan, cómo se comunican. Las conductas a diferencia de los atributos físicos se aprenden. Los investigadores se basaron en dos aspectos de la conducta: las funciones y los estilos del líder (págs. 516-518).

Las funciones del líder: Las dos funciones básicas de un líder consisten en solucionar los problemas y las funciones sociales que realiza para mantener el grupo. Pero por lo general los líderes se encargan únicamente de la primera función, lo referente a las tareas y a solucionar problema y delegan a otra persona para realizar las funciones sociales (Stonner, 2000, pág. 518).

Según Robbins (2009) la teoría de los rasgos o características también fracasó, por lo tanto los investigadores se dedicaron a evaluar las conductas que mostraban ciertos líderes. La investigación se basó en 2 dimensiones: la iniciación de la estructura y la consideración. La iniciación de estructura: consiste en la forma en la que el líder define su rol dentro de su organización, la de sus colaboradores y como estructura el trabajo para llevarlos al cumplimiento de metas.

Un líder con alto nivel de iniciación de estructura se puede describir como una persona que asigna tareas concretas a los miembros de un grupo, espera que los trabajadores cumplan las normas de desempeño establecidas y da importancia a cumplir fechas límite (Robbins, 2009, pág. 192).

La consideración: describe la forma que tiene el líder de relacionarse con sus empleados. Se ha demostrado que si existe una relación de respeto mutuo entre el líder y el empleado y el líder muestra consideración, apoyo, respaldo, se muestra amable, asequible y preocupado por los problemas de sus empleados, ellos se sienten motivados y son un apoyo en la empresa para el cumplimiento de metas.

Concretamente la consideración se relaciona más fuertemente con la conducta del individuo: los seguidores de los líderes con alta consideración están más satisfechos y motivados con su trabajo y también sienten más respeto hacia su líder. Sin embargo la iniciación de estructura se relaciona más fuertemente con la productividad y con evaluaciones positivas del desempeño (Robbins, 2009, pág. 192).

Ambos autores concluyen que las conductas se pueden aprender por lo tanto se podría formar líderes. Pero a la vez analizan el enfoque conductista de una manera diferente cada uno, Stonner se basa en las funciones y los estilos del líder y Robbins analiza la iniciación de la estructura y la consideración. Después de evaluar las teorías de estos dos autores, se las alinea con la investigación de Robbins ya que para describir lo que es liderazgo es importante analizar la iniciación de la estructura, es decir el rol que desempeña el líder dentro de la organización y la forma en la que estructura su trabajo y el de sus colaboradores y a la vez es importante analizar la

relación que tiene con ellos ya que de esto depende la actitud que tengan frente a las funciones que desempeñan y esto se verá reflejado en el nivel de cumplimiento de las metas de la organización.

1.2.1.3 Enfoque de contingencias

La teorías de las características y la teoría conductual ayudan a comprender mejor de lo que se trata el liderazgo sin embargo con estas investigaciones aún no se logra definir un concepto lo suficientemente amplio para explicar lo que es el liderazgo.

El primer estudio de las características lleva a concluir que no existe un conjunto de características aplicables en general a todos los líderes, y el segundo estudio dice que no son las características físicas o psicológicas las que definen a un líder sino las conductas que él adopta y va adquiriendo. Pero se dieron cuenta que además de las características y las conductas adoptadas, existen factores presentes en las diferentes situaciones de los cuales también depende la eficiencia de un líder, por lo tanto se desarrolló el tercer enfoque, el enfoque de las contingencias. Se evaluará dos teorías contingentes: el modelo de Fiedler y la teoría de la relación entre líder y miembro.

Modelo de Fiedler: Fiedler propone que “el desempeño eficaz de un grupo depende de la existencia de una justa adecuación entre el estilo del líder y el grado de control que le otorga la situación (Robbins, 2003, pág. 193).

Fiedler considera que un factor clave para el éxito consiste en determinar el estilo de liderazgo adecuado para cada situación para lo cual creó el cuestionario del compañero de trabajo menos preferido. De esta investigación concluyó que existen dos tipos de líderes, el orientado a tener buenas relaciones y el orientado a las tareas. Que uno u otro tipo de liderazgo sea eficiente, depende de las condiciones de cada situación por eso es importante saberlo adaptarlo.

El siguiente paso del modelo de Fiedler consiste en evaluar la situación en estas tres variables contingentes:

- La relación entre el líder y los miembros de su grupo pueden ser buenas o malas.
- La estructura de la tarea es alta o baja
- La posición de poder es fuerte o débil

Para Robbins (2003) “cuanto mejores son las relaciones entre el líder y el grupo, más estructurado el trabajo y más fuerte la posición de poder, más control tiene el líder” (pág. 193).

Conociendo ya el estilo del liderazgo básico de un individuo y las tres dimensiones contingentes, se puede decir que un liderazgo eficiente consiste en encontrar la combinación perfecta entre el individuo y la situación dependiendo de las características de cada uno de estos factores.

En conclusión el estilo de liderazgo debe ajustarse a la situación pero en vista de que según Fiedler el liderazgo en cada persona es permanente entonces para mejorar la eficacia del liderazgo hay dos opciones:

- Cambiar al líder para ajustarlo a la situación.
- Cambiar la situación para ajustarla al líder.

1.2.2 Estilos de liderazgo

1.2.2.1 Liderazgo autocrático

Lussier y Achua

El líder autócrata se distingue por asumir toda la responsabilidad de la toma de decisiones, por iniciar, dirigir, motivar y controlar al subalterno, llega a considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede llegar a sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos asumiendo una sólida posición de fuerza y control.

1.2.2.2 Liderazgo democrático y/o participativo

Según Lussier (2002) “El estilo democrático alienta la participación de los trabajadores en las decisiones, trabaja con los empleados para determinar lo que hay que hacer, da seguimiento pero siempre confiando en ellos” (pág. 148).

El liderazgo democrático hace participar a quienes intervienen en la toma de decisiones logrando compromiso e involucramiento. En su modalidad de actuación de líder democrático apela a la persuasión sin apelar a su poder para imponerse sobre los demás.

1.2.2.3 Liderazgo liberal (Laissez-Faire)

En este tipo de liderazgo el líder brinda total libertad a sus colaboradores y les hace partícipes en la toma de decisiones ya sean grupales o individuales. No hace evaluaciones de las acciones del grupo.

El líder tiene una participación mínima, supervisa tomando distancia y brinda completa libertad para las decisiones del grupo o individuales. El líder no hace intento alguno por evaluar o regular las acciones del grupo. El estilo liberal (laissez-faire) se distingue por tener un énfasis en los subordinados (Chiavenato, 2006, pág. 17).

1.2.2.4 Liderazgo carismático

Los líderes carismáticos transforman a sus seguidores induciendo cambios en sus objetivos, valores, necesidades, creencias y aspiraciones. Logran esta transformación apelando a los conceptos que sus seguidores tienen de sí mismos, es decir, a sus valores y a su identidad personal (Lussier, 2002, pág. 149).

El líder carismático crea una conexión especial con sus seguidores, trata de explorar sus valores, sus creencias, sus pensamientos, para desde ahí motivarlos y direccionarlos al cumplimiento de sus metas. Como su nombre lo indica este tipo de

líder es muy carismático y logra crear buenas relaciones con su gente preocupándose por su bienestar y por lo que les pueda estar ocurriendo, evalúa la parte emocional y de valores en sus trabajadores.

1.2.2.5 Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional es aquel que, busca mantener la estabilidad en lugar de promover un cambio en la organización que hace uso de intercambios económicos, y sociales regularmente, con los cuales consigue objetivos específicos tanto para los líderes como para los seguidores.

De acuerdo a Lussier (2002) “Los líderes transaccionales van ofreciendo beneficios que satisfagan las necesidades y expectativas de los seguidores a cambio de cumplir con determinados objetivos y tareas” (pág. 149).

1.2.2.6 Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional se centra en los logros de los líderes, más que en sus características personales y las reacciones de los seguidores. Es un estilo de liderazgo que articula los problemas en el sistema actual y tiene una visión convincente de lo que podría ser una nueva organización para los seguidores (Lussier, 2002, pág. 152).

Este tipo de liderazgo se enfoca en los objetivos a los cuales pretende llegar el líder, se busca una transformación orientada a cambios positivos para la organización y por ende para los miembros de la misma.

1.3 Comportamiento organizacional (CO)

El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones (Robbins, 2009, pág. 10).

El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos, el CO trata la continua integración y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones, ya sea para crear otras o cambia las existentes, para trabajar o invertir en ellas o lo más importante, para dirigir las (Chiavenato, 2009, pág. 6).

En acuerdo con lo que dice Robbins (2009) el comportamiento organizacional es aquel que estudia el comportamiento de los individuos, grupo y estructura dentro de una organización con el fin de mejorar la efectividad de las organizaciones, el CO son las acciones de las personas que trabajan en las organizaciones, basándose en temas como personalidad, actitudes, percepción, aprendizaje y motivación (pág. 11).

1.3.1 Características del comportamiento organizacional

Para Chiavenato (2009) el CO (comportamiento organizacional) tiene características distintivas, ya que es un campo de conocimiento humano vital para comprender el funcionamiento de las organizaciones y sus características son las siguientes:

1. El CO es una disciplina científica aplicada.
2. El CO se enfoca en las contingencias.
3. El CO utiliza métodos científicos.
4. El CO sirve para administrar a las personas en las organizaciones.
5. El CO se enriquece con aportaciones de varias ciencias del comportamiento (pág. 12-14).

Para Robbins las contribuciones de la psicología han ocurrido sobre todo en el nivel individual de análisis en tanto que las otras disciplinas han contribuido a la comprensión de conceptos como son los de procesos de grupos y la organización. Las características del comportamiento organizacional son de fundamental estudio y conocimiento ya que es sumamente importante comprender el funcionamiento de las organizaciones. El CO (comportamiento organizacional) es un campo

interdisciplinario que se desarrolla conjuntamente con la aportación de varias ciencias del comportamiento como son: las ciencias políticas, antropológicas, la psicología, la psicología social.

1.4 Clima organizacional

Según Robbins (2009) “El Clima Organizacional es el ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño” (pág. 253).

Para Chiavenato el ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas. Cuando estas se encuentran motivadas, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración. En consecuencia el clima organizacional es la calidad del ambiente de trabajo que se experimenta en una organización, influenciada por la conducta de sus colaboradores y su grado de motivación.

La motivación juega un papel crucial al momento de hablar de clima organizacional. Para Chiavenato la motivación ofrece numerosas oportunidades para que las organizaciones mejoren el ánimo y el clima de trabajo.

1.4.1 Componentes subjetivos y objetivos del clima laboral

Para Gan (2007) se han distinguido dos tipos de componentes: los componentes subjetivos y los objetivos. Los componentes subjetivos son los que están relacionados a los valores de los individuos donde intervienen la motivación sus actitudes con un componente relacional ya sea con el propio grupo de trabajo o con su jefe. Los componentes objetivos son los que se relacionan con el ambiente y las condiciones de trabajo: instalaciones, recursos, facilitadores, métodos de trabajo etc.

Tabla 1.
Componentes del clima laboral

Componentes subjetivos	Componentes objetivos
Autonomía (Opuesto a dependencia) poder tomar decisiones en su puesto de trabajo y dentro de sus responsabilidades. Componente individual, por tanto tiene que ver con la percepción de la persona.	Condiciones físicas y de prevención de riesgos laborales (Opuesto a incumplimiento de las condiciones mínimas y de legislación sobre prevención de riesgos laborales). Plan de prevención de riesgos y medidas de ergonomía y de prevención de riesgos psicosociales.
Participación (Opuesto a pasividad-indiferencia) posibilidades de acción de influencia de cada persona en procesos colectivos (de su propio ámbito, de temas generales, calidad, mejoras, etc.).	Política salarial (opuesto a ausencia de política salarial o ineficaz/injusta) Política salarial con fijos y variables en función de la productividad.
Comunicación (Opuesto a mala comunicación o incomunicación) existencia de canales para compartir.	Diseño del puesto de trabajo (Opuesto a caos o inexistencia del diseño del puesto de trabajo). Prever las necesidades del trabajador (espacio, materiales, funciones etc.) Proceso y formas de trabajar (Opuesto a ausencia de procedimientos, instrucciones, equipamientos, etc...) Procedimientos TIC, instrucciones acceso a información.

Nota: Descripción de los componentes subjetivos y objetivos del clima laboral

Fuente: Federico Gan (2007)

Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K. 2015

1.4.1.1 Componentes subjetivos del clima laboral

Para Gan (2007) la percepción y las actitudes son subjetivas y condicionan la forma de percibir, es por esto que se debería atacar de raíz el problema detectando primero las actitudes de los empleados frente a empleados de la organización, analizando la satisfacción laboral del individuo. Los factores subjetivos dentro del clima laboral son los siguientes: autonomía, participación, liderazgo y el valor de la comunicación.

1.4.1.2 Componentes objetivos del clima laboral

Los componentes objetivos son: condiciones físicas y de prevención del lugar de trabajo, remuneración y salario, diseño de puestos de trabajo y procesos, procedimientos y facilitadores.

1.4.2 Dimensiones y factores descritos del clima laboral

Para Gan (2007) las principales dimensiones a ser tomadas en cuenta son las siguientes:

Tabla 2.
Dimensiones del clima laboral

Dimensiones	Aspectos claves de las dimensiones
Estructura	Estructura organizacional, procedimientos de la organización, estilo administrativo, competencia, supervisión.
Liderazgo	Comportamiento del líder (directivo, jefe), toma de decisiones, participación, centralización de decisiones, estatus, estructura de la autoridad, estilo de liderazgo.
Normas	Estándar, presión del trabajo, características del trabajo, papel, competencias empleadas.
Seguridad	Seguridad, ergonomía, diseño del puesto de trabajo.
Control	Supervisión y estil, orientación a la gente.
Resultados	Rendimiento-remuneración, nivel práctico, ejecución
Recompensas-satisfacción	Política de promoción, claridad de la recompensa, refuerzo, castigo, fuentes de satisfacción y motivación, participación y orientación de la empresa.
Apoyo	Reconocimiento, consideración, calidez y apoyo
Confianza	Claridad, calidez, tono de afecto hacia la gente
Impulso	Motivación para el rendimiento, impulso y promoción
Conflictos	Conflicto frente a cooperación, claridad de los papeles.
Obstáculos	Presión, mobbing (acosar)
Responsabilidad-autonomía-confianza	Responsabilidad, autonomía -confianza, misión e implicación
Identidad-lealtad	Cohesión, tono de afecto, cooperación, amistad, calidez, espíritu de trabajo, confianza.
Comunicación-interacción	Relaciones sociales, implicación, comunicación abierta.

Nota: Características principales de las dimensiones del clima laboral

Fuente: Federico Gan (2007)

Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K. 2015

Estas dimensiones influyen en el comportamiento de los individuos, por esta razón es conveniente el estudio de dichas dimensiones.

1.4.3 Instrumentación para medir el clima laboral

Existen varis herramientas para medir el clima laboral entre estas tenemos: cuestionarios, entrevistas, observaciones, dinámicas de grupo, debates, juegos, análisis documentales, entre otros métodos. El método más utilizado es realizar un

test o cuestionario con una estructura de ítems o preguntas con escala numérica para poder comparar de manera más sencilla los resultados.

1.4.3.1 Instrumentos de medición del clima laboral

Según Federico Gan (2007) algunos de los cuestionarios más conocidos en el análisis del clima laboral son los siguientes:

- CLA (clima laboral) de S. Corral y J Pereña. En ediciones TEA. Este test evalúa ocho variaciones: organización, implicación, innovación, información, autorrealización, condiciones, relaciones y dirección. La combinación de los puntos más representativos ofrece una combinación más global del clima laboral.
- Work environment scale (WES) de Moos (1974/1989). Este instrumento está compuesto por 90 ítems de manera dicotómica verdadero/falso y evalúa las siguientes dimensiones del clima laboral: implicación, cohesión, apoyo, autoestima, organización, presión, claridad, control, innovación, esfuerzo. Las tres primeras dimensiones configuran las relaciones interpersonales, la autonomía, organización y presión configuran el factor de autorrealización, y finalmente la claridad, el control e innovación el factor de estabilidad.
- Organizational Climate Questionnaire (cuestionario de clima organizacional), la estructura del cuestionario responde a las siguientes dimensiones: flexibilidad, control y organización externa.
- Cuestionario del Clima Organizacional, este es un instrumento multidimensional para revisar las percepciones del empleado sobre el clima laboral, el mismo que está comprendido en 108 ítems.

CAPÍTULO 2

RESEÑA DEL SECTOR DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

2.1 Reseña histórica de las empresas encargadas de la elaboración de prendas de vestir y las pequeñas y medianas empresas (PYMES)

La historia de la industria textil se remonta a la época de la colonia, cuando se extraía la lana de la oveja para elaborar tejidos.

Las primeras industrias de la época se dedicaron a procesar la lana hasta inicios del siglo XX cuando apareció el algodón. En la actualidad la industria textil se dedica a la elaboración de productos provenientes de diferentes tipos de fibra como el algodón, poliéster, nylon, etc.

A lo largo del tiempo las empresas textiles ubicaron sus fábricas en diferentes ciudades del territorio ecuatoriano, siendo las ciudades con mayor actividad: Pichincha, Imbabura, Tungurahua, Azuay y Guayas.

El sector textil ha generado varias plazas de empleo directo para muchos ecuatorianos, llegando a ser el sector que, después del sector de alimentos, bebidas y tabacos, más plazas de empleo ha generado, según la Asociación de Industrias Textiles del Ecuador, AITE.

El aspecto político en la industria textil del Ecuador, desempeña un papel muy importante, ya que es el gobierno quien incentiva la producción ecuatoriana a través de acuerdos comerciales entre naciones, políticas y medidas de protección que ayudan al desarrollo del sector.

De acuerdo a un informe del Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad (2013), el sector textil ha tenido un crecimiento en las exportaciones lo cual se ve reflejado en el siguiente gráfico:

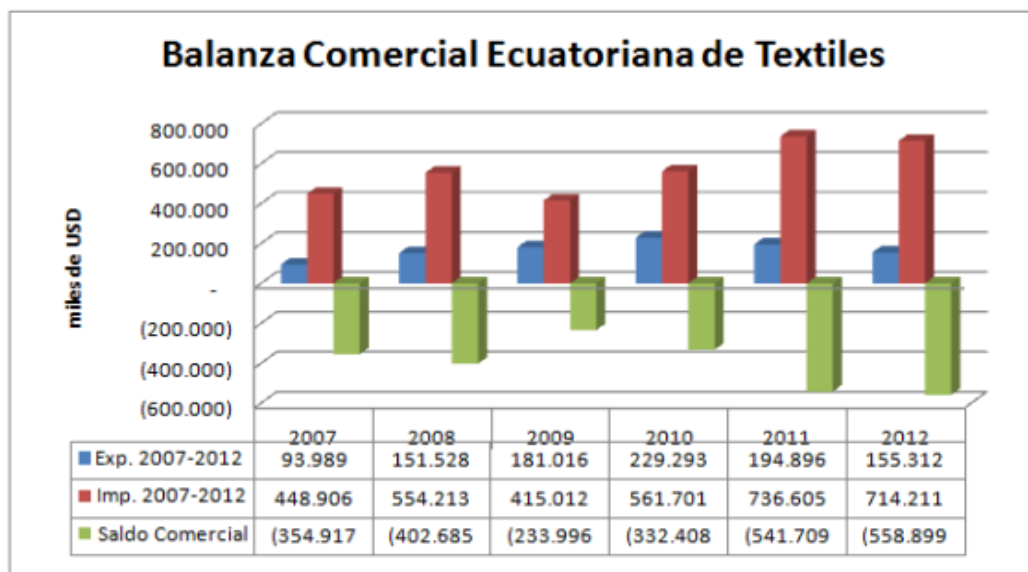


Figura 1. Crecimiento del sector textil ecuatoriano del año 2007 al 2012

Fuente: Banco Central del Ecuador (2013)

Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K. 2015

En la figura 1 se observa que las exportaciones de la industria textil dependen de las importaciones de materia prima.

Del 2007 al 2010 ha existido un incremento en las exportaciones de productos como filamentos sintéticos y artificiales utilizados en la fabricación de tejidos, así mismo ha existido un crecimiento en las importaciones de materiales usados como materia prima en el sector textil.

Es por este motivo que el gobierno ecuatoriano a través de los órganos competentes ha creado mecanismos como el diferenciamiento arancelario, soporte a industrias nacientes y estímulos para la consolidación de industrias, con lo cual busca incentivar a la producción textil ecuatoriana, incrementar la inversión en el país y por ende generar mayor empleo.

Para citar algunos ejemplos de los incentivos creados por el gobierno, se hará mención de los siguientes:

Las empresas medianas tendrán una deducción adicional del 100% (doble) de los gastos incurridos para el cálculo del Impuesto a la Renta:

- Capacitación técnica, investigación e innovación (hasta el 1% del gasto en sueldos).
- Estudios de mercado y Competitividad (hasta el 1% de las ventas).
- Viaje, estadía y promoción comercial para apertura de nuevos mercados (hasta el 50% de costos y gastos de publicidad).

En el ámbito político, otro de los factores que ha impactado a las empresas PYMES encargadas de la fabricación de prendas de vestir, son los beneficios sociales que obliga el Código del trabajo a todas las empresas, las cuales se encuentran listadas a continuación.

1. Afiliación a la Seguridad Social: El trabajador debe ser afiliado (por parte del empleador) desde el primer día de trabajo.
2. Pago por horas extras y suplementarias: El trabajador tiene derecho a percibir el pago por horas extras y suplementarias, en el caso que trabaje estas horas.
3. Pago del décimo tercero y décimo cuarto sueldo: El trabajador tiene derecho a percibir el pago del décimo tercer sueldo en las fechas establecidas.
4. Pago del fondo de reserva: El trabajador tiene derecho a percibir los Fondos de Reserva a partir del segundo año de trabajo.
5. Vacaciones anuales: El trabajador tiene derechos a un periodo de vacaciones laborales remuneradas.
6. Pago de la jubilación patronal: Los trabajadores que por 25 años o más hubieren prestado servicios, continuada o interrumpidamente, tendrán derecho a ser jubilados por sus empleadores.
7. Licencia por paternidad: El trabajador (padre de familia) tiene derecho a un periodo de licencia por paternidad.
8. Licencia por maternidad: La mujer trabajadora tiene derecho a un periodo de licencia por maternidad.
9. Pago del subsidio por maternidad: La madre trabajadora tiene derecho al subsidio por maternidad.

10. Pago de utilidades: El trabajador tiene derechos al pago por concepto de utilidades (Código de trabajo, arts. 95- 216, 2014).

Estos beneficios han afectado directamente a los empleadores o dueños de las empresas PYMES ya que muchos de ellos contrataban gente por medio tiempo sin pagar beneficios de ley, lo cual les permitía tener varios trabajadores. Al aplicar esta ley, se incrementaron sus costos de producción y muchas de estas empresas no fueron lo suficientemente robustas como para poder asumir estos valores, por lo tanto han tomado la decisión de continuar sin trabajadores en relación de dependencia y enviar a hacer los trabajos adicionales como cocido, con otras personas que tienen las máquinas.

Como principales características del sector textil ecuatoriano, se puede mencionar las siguientes:

- El sector de la confección, está estructurado por pequeños establecimientos de tipo familiar, administrados de forma tradicional, junto a otros de gran tamaño.
- Las empresas del sector mantiene una alta demanda de mano de obra.
- Existe un importante enfoque de género (68% de la mano de obra es personal femenino, según encuesta de AITE 2010).
- La industria textil se convierte en un importante aporte al PIB del sector manufacturero ecuatoriano.

2.2 Pequeñas y mediana empresas (PYMES)

En Ecuador no existen disposiciones legales que nos permitan definir a las Pymes de manera unánime por lo cual se ha decidido definir las características de las Pymes clasificándolas de diferentes maneras considerando algunas variables.

Tabla 3.
Clasificación de las Empresas Pymes

	MICRO	PEQUEÑAS	MEDIANAS
Número de empleados	1 a 9	Hasta 49	50-199
Valor bruto de ventas anuales	\$100,000	Hasta \$1,00,000	\$1,000,001 a \$5,000,000
Valor activos totales	Menor a \$100,000	De \$100,001 Hasta \$750,000	\$750,001 a \$4,000,000

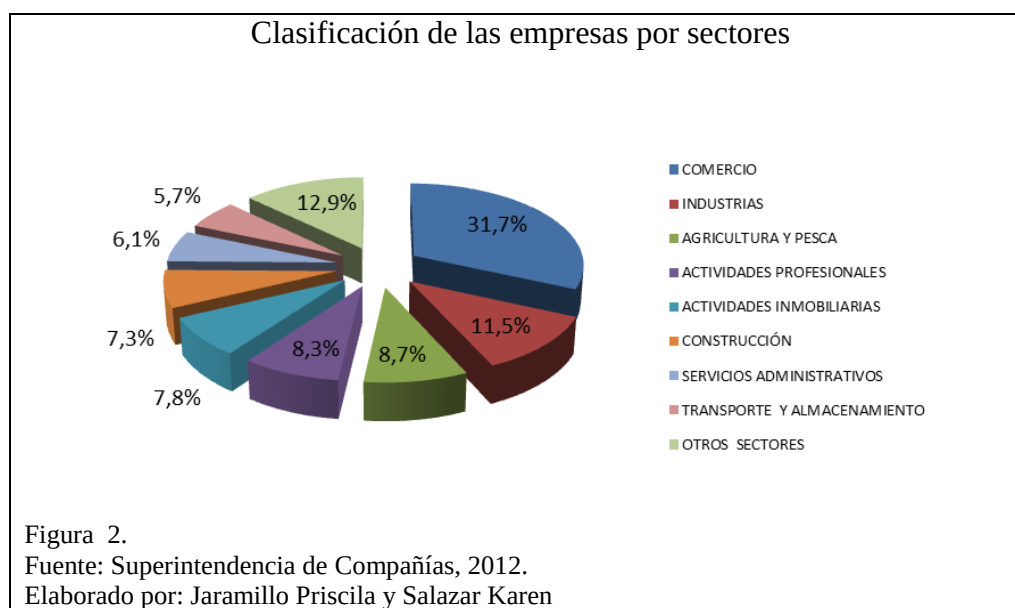
Nota: Características de las Pymes por número de empleados, valor de ventas y activos.

Fuente: Reglamento del Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones (2010).

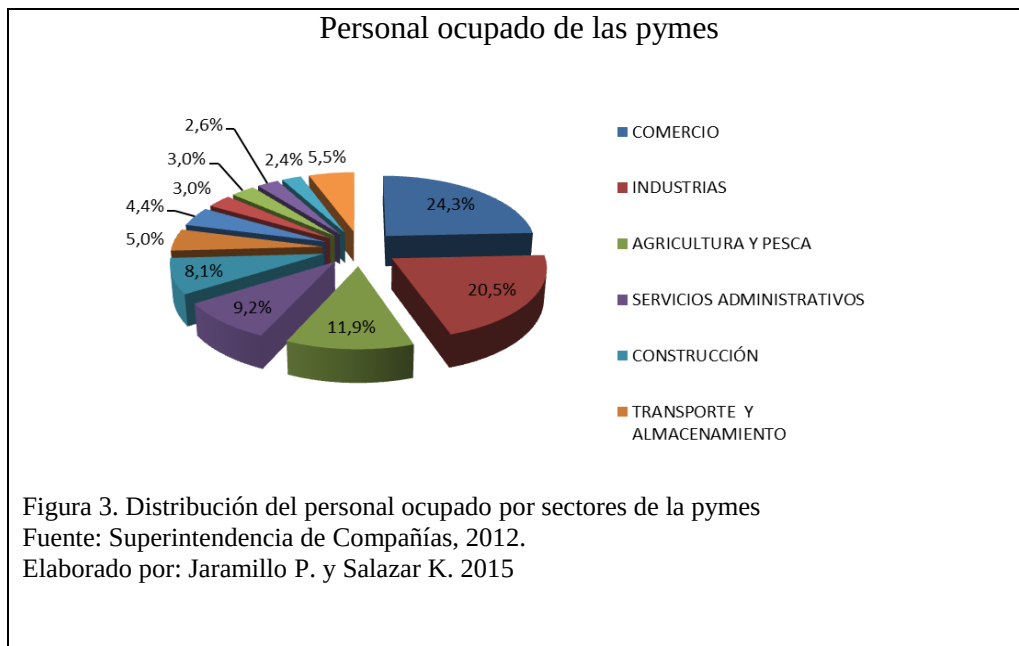
Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K. 2015

2.2.1 Sectores

De acuerdo a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), Revisión 2, las pequeñas y medianas empresas se encuentran distribuidas en los siguientes sectores:



Al observar la figura 2 se puede identificar a 4 sectores como los más representativos en las empresas PYMES. En el sector comercial se encuentra el 31,7% de las empresas, en el sector industrial el 11,5%, en la agricultura y pesca se encuentra el 8,7% de las empresas y el 8,3% se dedica a realizar actividades profesionales.



La figura 3 complementa la información obtenida de la figura 2 ya que los principales sectores en los cuales se encuentran las empresas PYMES (comercio, industrias, agricultura y pesca) son también los que generan mayor número de puestos de trabajo.

Según el Plan de Desarrollo para las PYMES elaborado por la Presidencia de la República (2010), las principales debilidades de este tipo de organizaciones son:

Debilidades generales de las PYMES

- Baja productividad y competitividad
- Falta de definición y continuidad en las políticas de apoyo al sector
- Marco legal desactualizado
- Instituciones públicas y privadas no responden a las necesidades del sector
- Carencia de liderazgo de los sectores involucrados en su desarrollo
- Insuficiente infraestructura para el sector

Debilidades internas de las PYMES

- Limitada gestión empresarial;
- Control de calidad y seguridad industrial deficiente;

- Insuficiente conocimiento del mercado y del mercadeo;
- Poca formación integral del recurso humano;
- Falta de liquidez;
- Desconocimiento de nuevas tecnologías;
- Poco manejo de información (pág. 50-52).

2.3 Marco metodológico

2.3.1 Descripción del problema

El clima laboral de las pymes de fabricación de prendas de vestir ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito se ve afectado por el estilo de liderazgo de los mandos medios.

La investigación pretende aportar a las pequeñas y medianas empresas del sector textil del D.M. de Quito, un diagnóstico del estilo de liderazgo de sus mandos medios y cómo este influye en la motivación y cumplimiento de metas de los colaboradores.

2.3.2 Tipo de investigación

Teniendo en cuenta el tipo de problemática que se presenta en el desarrollo de esta investigación el estudio será del tipo descriptivo y causal.

La investigación será descriptiva debido a que se pretende describir, en todos sus componentes principales, la realidad de las PYMES del sector textil en cuanto a su clima organizacional y como este se ve afectado con la aplicación de un determinado estilo de liderazgo en sus mandos medios.

En cuanto al aspecto causal se busca establecer la relación causal; entre las variables, identificando la incidencia del liderazgo en el comportamiento organizacional.

2.3.3 Método de investigación

El método de investigación aplicado es el método inductivo, en el cual se asciende de lo particular a lo general, comenzando por datos se llega a una teoría.

La investigación se aplicó a una muestra de 41 empresas y los resultados obtenidos fueron aplicados a toda la población de empresas Pymes encargadas de la elaboración de prendas de vestir ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito.

Por otro lado, se emplea también el método deductivo, a través del cual se desciende de lo general a lo particular, partiendo de enunciados de carácter general se infieren enunciados particulares. En el primer capítulo donde se desarrolló el marco teórico, se aplicó este método de investigación ya que de conceptos generales del Clima laboral se fueron especificando los elementos, factores, características más particulares, y de igual manera con el tema del liderazgo para finalmente hacer una síntesis.

2.3.4 Técnicas de recolección de información

2.3.4.1 Técnicas de recolección de datos

- Encuestas para análisis del tipo de Liderazgo aplicado al segmento de mercado definido anteriormente.
- Encuestas para análisis clima laboral aplicado al segmento de mercado definido anteriormente.

2.4 Tamaño de la población

La población establecida para el estudio son el total de pequeñas y medianas empresas que pertenecen al sector textil con domicilio en la ciudad de Quito, registradas en la Superintendencia de Compañías.

Tabla 4.
Tamaño de la población

Actividad económica (CIIU)	Pequeñas	Medianas	Total
	10 – 49 personas	50 - 99 personas	
Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel.	89	17	106
Porcentaje	83,96	16,04%	100,0%

Nota: Número de pymes del sector textil ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito.

Fuente: Superintendencia de Compañías, 2012

Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K. 2015

2.4.1 Tamaño y tipo de muestra

Con el mercado objetivo ya definido (N) de acuerdo a las variables de segmentación se determina el tamaño de muestra. Aplicando el método de las Proporciones.

Parámetros:

- ✓ N =?
- ✓ Nivel de significación: 90% ==> $z \pm 1,64$
- ✓ Error Muestral: 10%
- ✓ P = 0,50
 - Q = 0,50

$$N * Z^2 * P * Q$$

$$n = \frac{\quad}{\quad}$$

$$Z^2 * P * Q + (N-1) * (E)^2$$

$$n = \frac{106 * (1,64)^2 * (0,5) * (0,5)}{(1,64)^2 * (0,5) * (0,5) + (106-1) * (0,1)^2}$$

$$n = \frac{71,2744}{1,7224}$$

$$n = 41 \text{ Empresas}$$

Tamaño de la muestra: Las encuestas se aplicarán a 41 empresas PYMES encargadas de la fabricación de prendas de vestir en el Distrito Metropolitano de Quito.

En la presente investigación se considera el 90% de nivel de confianza y 10% de margen de error ya que la población en estudio son empresas del sector textil, por lo tanto la obtención de resultados depende directamente de la disponibilidad de los trabajadores de dichas empresas para colaborar llenando las encuestas de clima laboral y liderazgo propuestas.

Es importante mencionar que los resultados obtenidos y el análisis realizado aplican para las empresas en las cuales se desarrolló la investigación.

2.4.2 Tipo de muestreo

Se clasifica la población en grupos (estratos). Se trata de asegurar que todos los estratos de interés queden correctamente recogidos y, por tanto, representados en la partición.

El muestreo será de tipo aleatorio estratificado, puesto que se clasifica a la población en grupos y se trata de asegurar que los elementos de cada grupo, tengan la misma representatividad en la muestra final. Se aplicará un número de encuestas a cada categoría de empresas que componen la población.

Tabla 5.
Tamaño de la muestra

Actividad económica (CIU)	Pequeñas	Medianas	Total
	10 – 49 personas	50 - 99 personas	
Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel.	89	17	106
Porcentaje	83,96%	16,04%	100,0%
Encuestas por grupo	34	7	41

Nota: Cálculo del número de elementos de la muestra

Fuente: Superintendencia de Compañías, 2012

Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K. 2015

2.5 Interpretación de resultados

A continuación se describirá los resultados obtenidos de las encuestas de clima laboral y liderazgo aplicadas a la muestra definida anteriormente.

2.5.1 Resultados del test de clima laboral

El instrumento utilizado para la recolección de datos fue un cuestionario de clima laboral, el cual contiene 7 ejes, medidos con una escala de Likert donde las respuestas van del 1 al 5, estos son datos de tipo cuantitativo, determinando el grado de aceptación de los encuestados con cada una de las preguntas de los diferentes ejes; siendo 5 el nivel más alto de aceptación y 1 el nivel más bajo de aceptación, estos datos son cualitativos.

5 = Muy de acuerdo

4 = De acuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

2 = En desacuerdo

1= Muy en desacuerdo

Los ejes evaluados del clima laboral son: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones/ cooperación / conflicto, estándares e identidad. El cuestionario fue aplicado en 41 empresas Pymes textiles encargadas de la elaboración de prendas de vestir en el Distrito Metropolitano de Quito. Para el desarrollo del test del clima laboral se tomó en cuenta a los subordinados de una jefatura a la que más adelante se le aplicó el Test de Liderazgo. En total fueron encuestados 354 subordinados de las 41 empresas que fueron objeto de la muestra. (Anexo 2)

Tabla 6.
Resultados obtenidos de las encuestas de clima laboral

	N	Mínimo	Máximo	Puntuación obtenida	Valores Estimados	Alto	Bajo	Medio	Calificación	Ponderación
Estructura (5 - 25 ptos)	354	3,00	24,00	16	5	25	5	15	63%	5%
Responsabilidad (5 a 25 ptos)	354	8,00	25,00	17	5	25	5	15	70%	20%
Recompensa (6 a 30 ptos)	354	6,00	25,00	16	6	30	6	18	53%	5%
Desafío (2 a 10 ptos)	354	3,00	10,00	8	2	10	2	6	76%	10%
Relaciones / Cooperación / Conflicto (7 a 35 ptos)	354	7,00	33,00	22	7	35	7	21	64%	25%
Estandares (8 a 40 ptos)	354	,00	38,00	29	8	40	8	24	71%	20%
Identidad (7 a 35 ptos)	354	,00	33,00	20	7	35	7	21	57%	15%
N válido (según lista)	354								65%	100%

Nota: Medición del nivel de aceptación de cada eje del clima laboral en base del test aplicado.

Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K. 2015

Gráfico de barras de los resultados de la encuesta de clima laboral

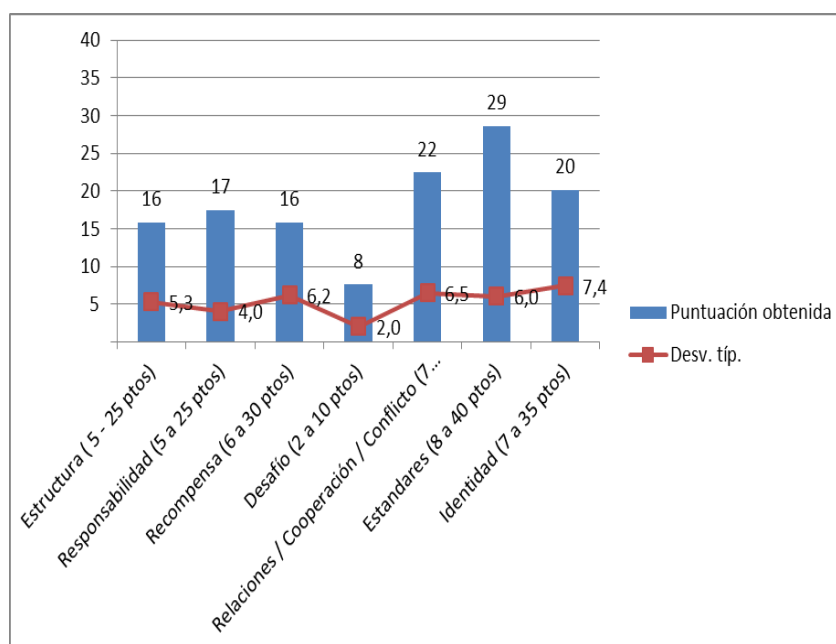


Figura 4. Nivel de aceptación del personal encuestado en cada eje de medición.
Elaborado por: Jaramillo P. y Karen S. 2015

A continuación se analizará los resultados obtenidos por dimensión, para lo cual se detallará los aspectos que mide cada eje, en función de las preguntas aplicadas en la encuesta.

Tabla 7.
Ejes de medición del clima laboral

Ejes de medición							
características	Estructura (5 - 25 pts)	Responsabilidad (5 a 25 pts)	Recompensa (6 a 30 pts)	Desafío (2 a 10 pts)	Relaciones / Cooperación / Conflicto (7 a 35 pts)	Estándares (8 a 40 pts)	Identidad (7 a 35 pts)
	Tareas definidas	Interés en normas y métodos.	Promoción / Ascensos.	Proactividad en la toma de decisiones.	Relación entre las personas.	Nivel de calidad del trabajo percibido por la gerencia.	Orientación a la gente
	Identificación de cadena de mando	Supervisión.	Beneficios	Objetivos	Relación jefe - trabajador.	Desempeño	Motivación del líder a las personas.
	Identificación de políticas	Seguimiento / Libertad de trabajo.	Evaluación del desempeño.		Actitud de la gerencia frente a conflictos.	Nivel de Exigencia	Relación jefe - líder.
	Estructura organizacional	Errores	Críticas y sanciones.		Apoyo.	Seguridad en el resultado personal.	Grado de pertenencia.
	Planificación	Independencia para realizar las tareas sin tener la supervisión de una jefatura.	Sistema de recompensas.			Relación entre resultados del trabajador y desempeño del superior.	Intereses particular.

Nota: Listado de los aspectos generales que mide cada eje del clima laboral
Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K. 2015

2.5.1.2 Resultados por eje de evaluación

- Estructura

Según el Test de Litwin y Stringer, el eje estructura evalúa si el personal conoce claramente la estructura organizativa y las políticas de la institución; evalúa si existe formalización en los documentos de gestión de la compañía, es decir si existe: Manual de Organización y Funciones, Reglamento de Organización y Funciones, etc. Se evalúa si el personal tiene claro cuáles son sus funciones, el lugar que ocupa dentro de la organización y cuál es su jefatura.

En este eje se obtuvo 16 puntos, considerando que el valor mínimo es 5 puntos y el máximo es 25 puntos. En porcentaje se tiene un resultado del 63% de aceptación. Considerando que se tiene una media de 15 puntos y el resultados está solo un punto por encima de la media, se puede concluir que en este aspecto la gente se siente medianamente satisfecha, es decir, las políticas no son claras, la mayoría de estas empresas no cuenta con organigramas definidos por lo tanto la gente no conoce claramente cuál es la estructura.

- Responsabilidad

Según el Test de Litwin y Stringer, el eje responsabilidad muestra si los trabajadores tienen independencia para realizar sus tareas sin la necesidad de tener a un jefe supervisando su trabajo constantemente. Evalúa además la percepción de los trabajadores sobre el interés que ponen las jefaturas en la aplicación de normas y en que los procedimientos estén claros para todos.

Como resultado en este eje se obtuvo 17 puntos, con una calificación del 70% de aceptación de forma general. Considerando que la media es 15 y el resultado está tan solo 2 puntos sobre la media, se puede decir que en este eje la gente tiene más aceptación que en el eje anterior (estructura), sin embargo siguen estando en un nivel medio de aceptación. Los empleados conocen las actividades que deben realizar, tienen cierta independencia en la desarrollo de las mismas, sin embargo, hay una jefatura que está controlando y supervisando las actividades.

- Recompensa

Según el Test de Litwin y Stringer, el eje recompensa evalúa si los trabajadores están satisfechos con el sistema de promoción y remuneración que maneja la empresa. Si consideran que la recompensa que reciben por el trabajo que está realizando es buena y si tienen oportunidad de crecimiento dentro de la organización.

Como resultado se tiene 16 puntos y el 53% de aceptación. El punto medio es 18 y el resultado 16 está por debajo del punto medio, por lo tanto se puede decir que de forma general la aceptación de los encuestados es baja en este eje, los trabajadores no están de acuerdo con la remuneración que perciben por el trabajo realizado, ni con el sistema de recompensas que maneja la empresa, consideran que hay más sanciones que recompensas.

- Desafío

Según el Test de Litwin y Stringer, el eje desafío mide la proactividad de los trabajadores en la toma de decisiones, lo cual les llevan al cumplimiento de los objetivos de la compañía y a estar delante de la competencia.

Como resultado se tiene 8 puntos y el 76% de aceptación. Tomando en cuenta que el punto medio es 6 y la respuesta es 8, se puede decir que el nivel de aceptación en este eje es alto. Los trabajadores consideran de manera general que su proactividad les ha llevado al cumplimiento de metas y buscan estar delante de la competencia.

- Relaciones-cooperación-conflicto

Según el Test de Litwin y Stringer, el eje relaciones-cooperación-conflicto evalúa la relación entre las personas, relación jefe - trabajador, actitud de la gerencia frente a los conflictos y el apoyo que reciben los trabajadores de sus jefes.

La puntuación obtenida es 22, en valores porcentuales se obtuvo el 64% de aceptación. Tomando en cuenta que el punto medio es 21 y el resultado obtenido es 22, se encuentra sobre el punto medio, se puede concluir que los trabajadores se encuentran medianamente conformes con la relación existente entre los compañeros

de trabajo y sus jefes, y con la actitud que tienen las jefaturas en situaciones de toma de decisiones y solución de conflictos.

- Estándares

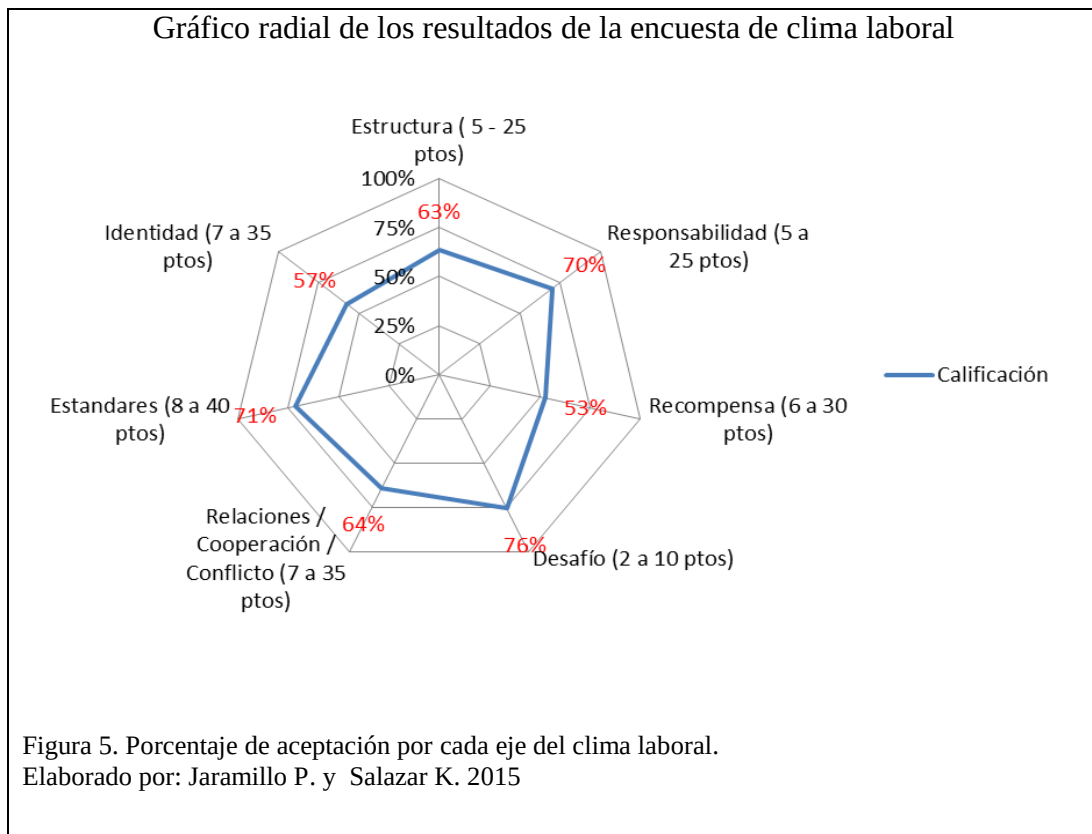
Según el Test de Litwin y Stringer, el eje estándares evalúa la perspectiva del trabajador respecto al nivel de exigencia que tienen las jefaturas sobre el trabajo que realizan, y la seguridad que tienen en su resultado personal.

La puntuación obtenida es 29, y el 71% de aceptación. Considerando que el punto medio es 24 y el resultado es 29, 4 puntos arriba de la media, se puede concluir que el nivel de aceptación es alto, es decir, las personas encuestadas consideran que el nivel de exigencia en cuando a estándares es alto y que su desempeño es muy bueno pero no llega a ser óptimo.

- Identidad

Según el Test de Litwin y Stringer, el eje identidad evalúa la filosofía de la gerencia, el cómo se sienten las personas en la organización, haciendo énfasis en el factor humano. Evalúa si la gente se siente identificada con la organización, si se sienten parte de un equipo y tienen lealtad con la compañía.

La puntuación obtenida es 20 y en porcentaje el 57%, con una media de 21. El resultado se encuentra un punto por debajo del punto medio, lo que lleva a concluir que el nivel de aceptación en este eje es bajo. La gente no se siente identificada con la organización, hace su trabajo cumpliendo los estándares establecidos por las jefaturas sin embargo no se sienten parte de un equipo, y se considera que para las gerencias el factor humano no es lo primordial.



Esta figura tiene una medición del 0% al 100% y nos muestra cuáles son los ejes que más se acercan al 100% de aceptación. Se puede ver que los ejes con mayor porcentaje son: desafío con el 76%, estándares con el 71% y responsabilidad con el 70%. Posteriormente se tiene el eje relaciones / cooperación / conflicto con el 64% y estructura con el 63%; finalmente se tiene el eje identidad con el 57% y recompensa con el 53%.

Con estos resultados se puede concluir que los trabajadores consideran que sus jefaturas buscan llegar al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización a través del trabajo que ellos desempeñan, los estándares exigidos son altos y consideran que llegan al cumplimiento de los mismos sin embargo constantemente tienen exigencias más altas para tener una mayor productividad.

Los trabajadores estiman que son responsables con las tareas que desempeñan, su línea de supervisión traza planes generales y ellos desempeñan el resto del trabajo, sin embargo, se evalúan los resultados.

Por otro lado, no está claramente establecida y socializada la estructura de la organización, los trabajadores conocen de forma general cuáles son las actividades que deben realizar, pero no saben a ciencia cierta cuál es su posición dentro de la compañía. Muchas empresas pequeñas no tienen un organigrama establecido. Las políticas y reglamentos de la compañía son conocidos de manera general por los trabajadores pero no existen canales formales de comunicación. Adicionalmente se puede determinar que la relación entre trabajadores es buena, pero no excelente, al igual que la actitud y la relación jefe – trabajador.

Respecto a los ejes con menos porcentaje, se puede decir que los trabajadores no se sienten identificados con la organización, no forman parte de un equipo de trabajo y tampoco consideran que para sus jefaturas el factor humano sea el más importante dentro de la organización. Si bien realizan su trabajo de forma responsable no lo hacen sintiendo que para sus jefes sean piezas fundamentales en la empresa. Por otro lado no están satisfechos con la remuneración que perciben, no siente que sea lo óptimo para el trabajo que realizan, tampoco consideran que exista un sistema de promoción, es decir no hay posibilidades de crecimiento, y este resultado explica el poco tiempo de permanencia que tienen en las empresas, la mayoría de personas tienen menos de un año de relación laboral.

Para concluir se obtuvo un promedio general con los resultados obtenidos por dimensión, y se ha encontrado que el personal tiene un 65% de aceptación de forma general. Este resultado nos indica que el clima organizacional en las PYMES encargadas de la fabricación de prendas de vestir del Distrito Metropolitano de Quito no es excelente, tomando en cuenta que existen dimensiones en las cuales el grado de aceptación es más bajo que en otros aspectos por lo tanto se debería trabajar en ellas.

2.5.2 Resultados del test de liderazgo

El test de liderazgo de Kurt Lewin (2009) está compuesto por 33 preguntas en las cuales los resultados son medidos de acuerdo a dos parámetros:

A= Acuerdo

D = Desacuerdo

Para efecto de interpretación de resultados, el autor propone dividir las 33 preguntas por estilos de liderazgo, asignando a cada estilo 11 preguntas. La clasificación es la siguiente:

Estilo autoritario:

Preguntas: 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 22, 25, 28, 31.

Estilo democrático:

Preguntas: 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32.

Estilo laissez faire

Preguntas: 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 24, 27, 30, 33.

Este test fue aplicado a los mandos medios de 41 empresas pymes encargadas de la elaboración de prendas de vestir ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito, los resultados obtenidos son los detallados a continuación.

Para comprender de mejor manera los diferentes estilos de liderazgo se van a definir a continuación las características principales de cada estilo de acuerdo a Kurt Lewin (2009) autor del test de liderazgo.

Tabla 8.
Estilos de liderazgo

Características	Democrático	Autocrático	Laissez-faire
	Este líder persuade en vez de imponer su voluntad.	Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones.	El líder brinda total libertad a sus colaboradores y les hace partícipes en la toma de decisiones ya sean grupales o individuales.
	El liderazgo democrático hace participar a quienes intervienen en la toma de decisiones logrando compromiso y que la gente se sienta involucrada con la compañía	Llega a considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes.	No hace evaluaciones de las acciones del grupo.
	Considera que para resolver conflictos es importante la opinión de su equipo.	Puede llegar a sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos asumiendo una sólida posición de fuerza y control.	No se involucra en los conflictos que puedan existir entre sus trabajadores, solo establece objetivos y deja en manos de los subordinados la distribución de tareas y la forma de llevarlas a cabo.
	Al supervisar las tareas le gusta tener contacto directo y dirección personal con sus colaboradores para tener una mejor relación.	Es autoritario	Para comunicaciones de rutina espera que sus trabajadores se acerquen a él, no supervisa el trabajo de sus subordinados cuando considera que se desempeña es el adecuado.
	Es amistoso con sus subordinados.	Demuestra a sus trabajadores que él tiene el poder.	Se preocupa solo de los resultados sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que impulsa su personal.
	Es comunicativo, no solo da a conocer las políticas de la organización sino que explica el porqué de las mismas.	Este tipo de líder considera que a través del castigo se puede obtener mejores resultados y se basa en amenazas.	
	Este tipo de líder considera importante el involucramiento de los trabajadores con la determinación y cumplimiento de los objetivos de la compañía.	Toma las decisiones por sí solo, solo las comunica sin tomar en cuenta la opinión del equipo.	

Nota: Principales características del liderazgo democrático, autocrático y laissez faire.

Fuente: Test de liderazgo de Kurt Lewin (2009).

Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K. 2015

Tabla 9.
Resultados test de liderazgo

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	No. preguntas	Tendencia Máxima
Estilo 1: Autoritario	58	,00	11,00	3,3793	2,19422	11	31%
Estilo 2: Democrático	58	5,00	11,00	8,1207	1,29963	11	74%
Estilo 3: Laissez faire	58	,00	7,00	3,1724	1,64370	11	29%

Nota: Promedio de respuestas afirmativas obtenidas por estilo de liderazgo

Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K. 2015

Para la interpretación de los resultados del test de liderazgo, se considera que existen tres estilos: autocrático, democrático y laissez faire. De acuerdo a las preguntas que responda el encuestado como de acuerdo y en desacuerdo se determina que estilo de liderazgo es el predominante.

En la tabla 5 se puede observar que en el grupo de personas encuestadas, el liderazgo predominante es el democrático, con una tendencia máxima del 74%, seguido del liderazgo autocrático con el 31% y finalmente el estilo laissez faire con el 29%.

Gráfico de barras de los resultados del test de liderazgo

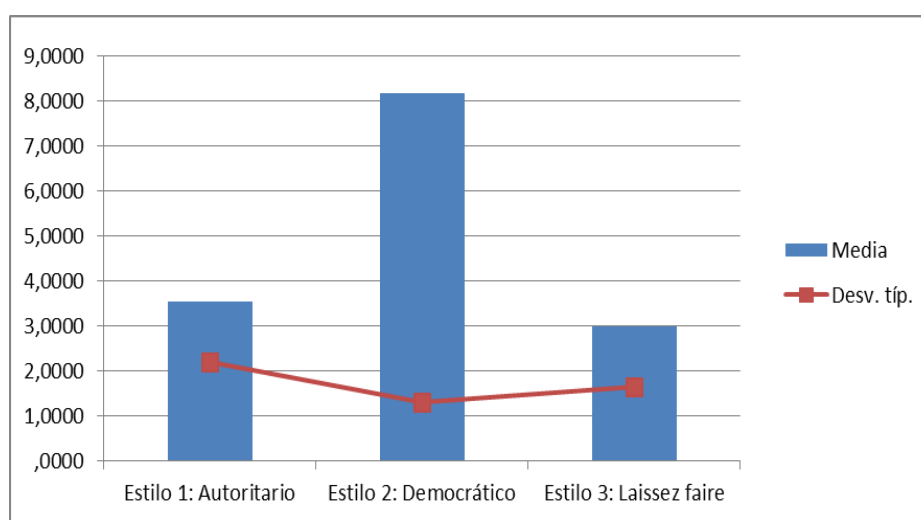
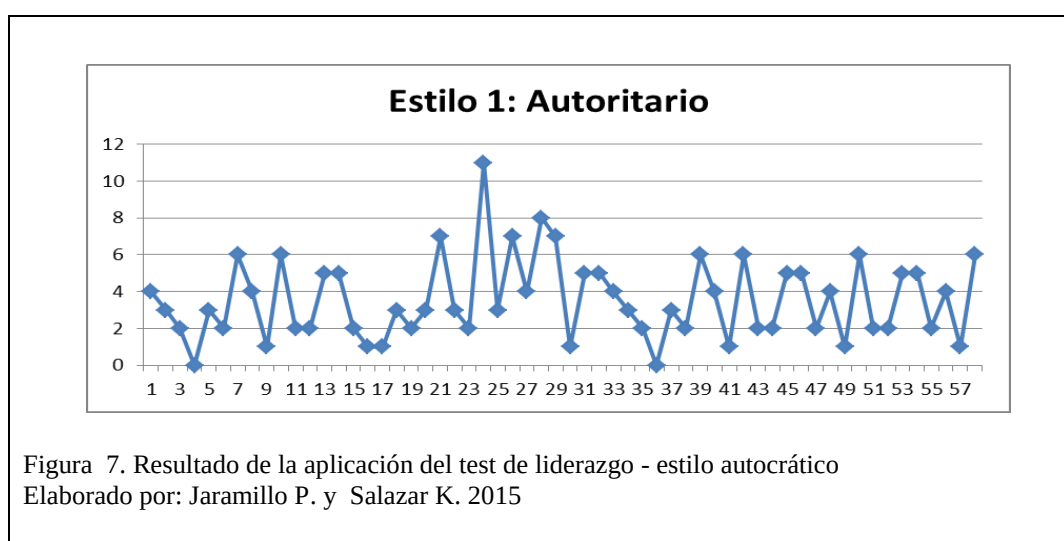


Figura 6. Estilo de liderazgo predominante de acuerdo a la puntuación obtenida

Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K. 2015

La figura 6 muestra el mismo resultado expuesto en la tabla anterior, donde se evidencia que el estilo predominante es el democrático, en el cual se obtuvo como resultado una media de 8,12 puntos de un valor máximo de 11 puntos.

Esto nos permite concluir los mandos medios del sector, están orientados hacia un estilo democrático, sin embargo es importante considerar que un líder no es 100% democrático en todas las circunstancias puede haber eventos en los cuales predomine las características de un líder democrático, otros en los que predomine las características de un líder autoritario y en otras circunstancias las características de un laissez faire, dependerá de la situación.



En esta figura se puede observar las respuestas afirmativas que tuvo cada uno de los encuestados en cuanto al estilo autoritario. Se encuentra que existen encuestados que tienen 0 respuestas afirmativas en este estilo de liderazgo y otros encuestados que tienen hasta 11 respuestas afirmativas en las preguntas que corresponden a este estilo de liderazgo. Se puede ver que existen mandos medios que tienen un nivel alto de estilo autoritario y otros tienen un nivel bastante bajo.

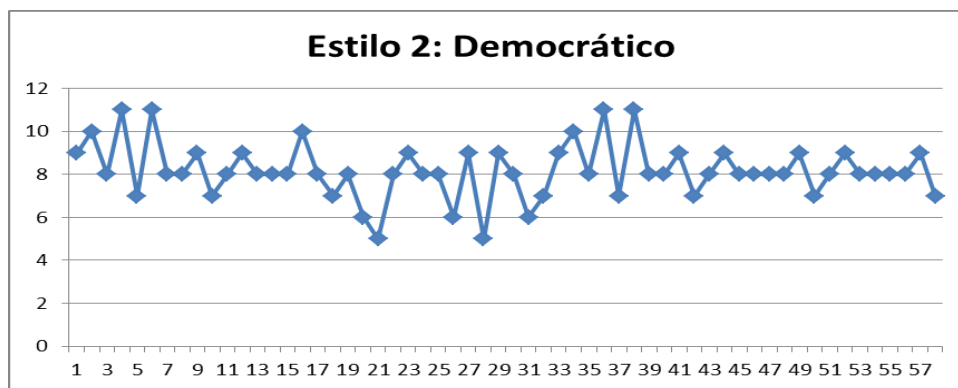
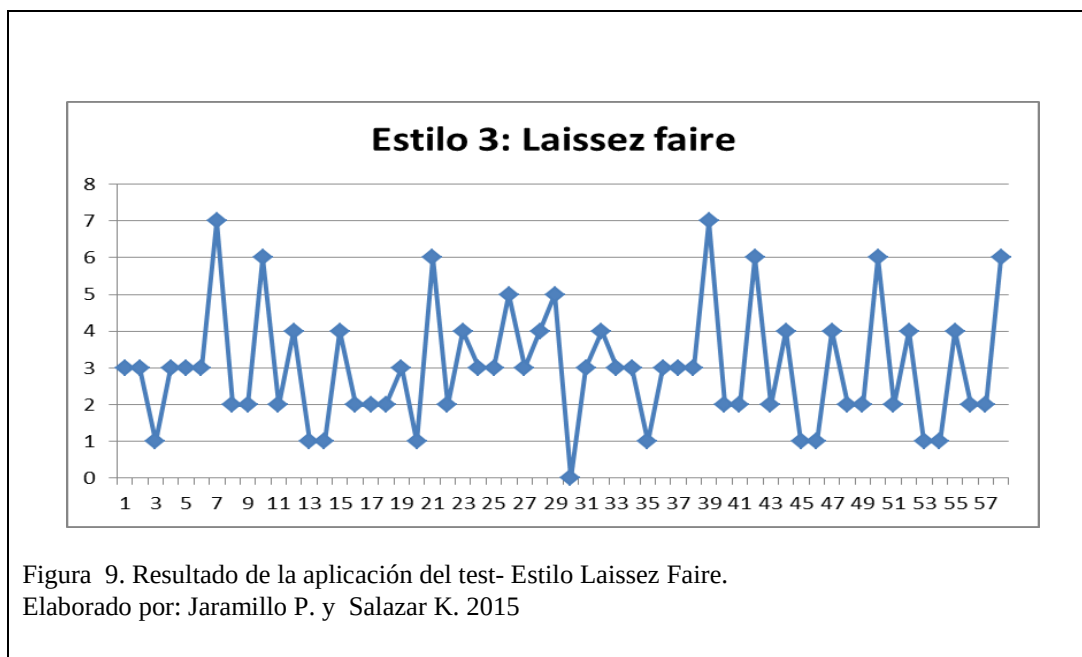


Figura 8. Resultado de la aplicación del test de liderazgo - estilo democrático
Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K. 2015

En esta figura se puede observar que en general todos los mandos medios encuestados tienen un nivel alto en cuanto al estilo de liderazgo democrático, el mismo que es el que predomina en los resultados generales del test aplicado.

Se puede observar adicionalmente que no hay ningún encuestado que tenga 0 respuestas afirmativas en las preguntas que corresponden a ese estilo de liderazgo, el valor mínimo de respuestas afirmativas es 5 de un total de 11 preguntas, lo que nos lleva a concluir que todos los encuestados en alguna situación aplican un liderazgo democrático.



En esta figura se puede observar el puntaje obtenido en cada uno de los encuestados en cuanto al estilo de liderazgo laissez faire, y como se puede ver en la figura los resultados son bastante variados hay personas que tienen una alta tendencia hacia este estilo de liderazgo y en otros la tendencia es bastante baja. El valor mínimo obtenido en este estilo de liderazgo es 0 y el valor máximo es 7. De forma general como resultado del test aplicado se obtuvo la tendencia más baja en este estilo de liderazgo.

2.6 Correlación liderazgo de mandos medios y clima laboral

Para relacionar los resultados obtenidos del test de clima laboral con los resultados del test de liderazgo aplicado a mandos medios, se utilizará una matriz de correlación.

Tabla 10.
Correlación clima laboral y liderazgo estilo democrático

Correlación de resultados del Test de Clima Laboral y Test de Liderazgo										
Test de Liderazgo		Test de Clima Laboral								
		Estructura	Responsabilidad	Recompensa	Desafío	Relaciones	Estandares	Identidad		
		Porcentaje de aceptación por eje del Test de Clima Laboral								
Preguntas del Test de Liderazgo / Estilo Democrático	Respuestas afirmativas	63%	70%	53%	76%	64%	71%	57%	Total	Promedio
Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.	35	22,19	24,46	18,39	26,46	22,42	24,97	20,12	159,02	
Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	58	36,77	40,54	30,47	43,84	37,16	41,39	33,34	263,51	37,64
Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.	58	36,77	40,54	30,47	43,84	37,16	41,39	33,34	263,51	37,64
Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.	58	36,77	40,54	30,47	43,84	37,16	41,39	33,34	263,51	37,64
Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer mantenimiento a las máquinas, la mayoría de trabajadores prefieren febrero. La mejor solución es someter el asunto a votación.	17	10,78	11,88	8,93	12,85	10,89	12,13	9,77	77,24	
Para resolver un desacuerdo entre dos subordinados sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor es llamar a ambos a su despacho y buscar una solución entre los tres.	42	26,62	29,36	22,07	31,75	26,91	29,97	24,14	190,82	
Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.	38	24,09	26,56	19,97	28,73	24,35	27,12	21,84	172,65	
Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a un subordinado que le ayude a preparar los objetivos.	35	22,19	24,46	18,39	26,46	22,42	24,97	20,12	159,02	
Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.	41	25,99	28,66	21,54	30,99	26,27	29,26	23,57	186,28	
Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.	46	29,16	32,15	24,17	34,77	29,47	32,82	26,44	208,99	29,86
Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños coordinados por el mando, a las asambleas.	43	27,26	30,06	22,59	32,51	27,55	30,68	24,72	195,36	27,91
Promedio									194,54	

Nota: Relación establecida entre los resultados del test de clima laboral y del test de liderazgo estilo democrático

Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K. 2015

Tabla 11.
Correlación clima laboral y liderazgo estilo autocrático

Correlación de resultados del Test de Clima Laboral y Test de Liderazgo										
Test de Liderazgo		Test de Clima Laboral							Total	Promedio
		Estructura	Responsabilidad	Recompensa	Desafío	Relaciones	Estandares	Identidad		
		Porcentaje de aceptación por eje del Test de Clima Laboral								
Preguntas del Test de Liderazgo / Estilo Autocrático	Respuestas Afirmativas	63%	70%	53%	76%	64%	71%	57%	Total	Promedio
Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.	31	19,65	21,67	16,29	23,43	19,86	22,12	17,82	140,84	20,12
Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.	18	11,41	12,58	9,46	13,61	11,53	12,84	10,35	81,78	11,68
Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.	17	10,78	11,88	8,93	12,85	10,89	12,13	9,77	77,24	
Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.	16	10,14	11,18	8,41	12,09	10,25	11,42	9,20	72,69	
Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer mantenimiento a las máquinas, la mayoría de trabajadores prefieren febrero. Usted decide que será octubre.	9	5,71	6,29	4,73	6,80	5,77	6,42	5,17	40,89	
En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.	20	12,68	13,98	10,51	15,12	12,81	14,27	11,50	90,87	12,98
Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.	14	8,87	9,79	7,36	10,58	8,97	9,99	8,05	63,61	
Un buen mando es aquel que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.	4	2,54	2,80	2,10	3,02	2,56	2,85	2,30	18,17	
Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.	44	27,89	30,76	23,12	33,26	28,19	31,40	25,29	199,90	28,56
Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.	11	6,97	7,69	5,78	8,32	7,05	7,85	6,32	49,98	
No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.	12	7,61	8,39	6,31	9,07	7,69	8,56	6,90	54,52	
Promedio									80,95	

Nota: Relación establecida entre los resultados del test de clima laboral y del test de liderazgo estilo autocrático
Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K. 2015

Tabla 12.
Correlación de clima laboral y liderazgo estilo laissez faire

Correlación de resultados del Test de Clima Laboral y Test de Liderazgo										
Test de Liderazgo		Test de Clima Laboral							Total	Promedio
		Estructura	Responsabilidad	Recompensa	Desafío	Relaciones	Estandares	Identidad		
		Porcentaje de aceptación por eje del Test de Clima Laboral								
Preguntas del Test de Liderazgo / Estilo Laissez Faire	Respuestas Afirmativas	63%	70%	53%	76%	64%	71%	57%		
Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.	9	5,71	6,29	4,73	6,80	5,77	6,42	5,17	40,89	
Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.	2	1,27	1,40	1,05	1,51	1,28	1,43	1,15	9,09	
Para resolver diferencias de opiniones en cuanto a la resolución de un problema, entre el superior y el subordinado, se pide al subordinado una mejor alternativa.	46	29,16	32,15	24,17	34,77	29,47	32,82	26,44	208,99	29,86
El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.	7	4,44	4,89	3,68	5,29	4,48	4,99	4,02	31,80	
Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.	46	29,16	32,15	24,17	34,77	29,47	32,82	26,44	208,99	29,86
Los empleados que demuestran ser competentes no deben ser supervisados.	9	5,71	6,29	4,73	6,80	5,77	6,42	5,17	40,89	
Cuando dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen los resultados.	10	6,34	6,99	5,25	7,56	6,41	7,14	5,75	45,43	
Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados.	21	13,31	14,68	11,03	15,87	13,45	14,98	12,07	95,41	13,63
Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.	21	13,31	14,68	11,03	15,87	13,45	14,98	12,07	95,41	13,63
Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.	13	8,24	9,09	6,83	9,83	8,33	9,28	7,47	59,06	
El buen jefe se preocupa solo de los resultados sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que impulsa su personal.	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Promedio									76	

Nota: Relación establecida entre los resultados del test de clima laboral y del test de liderazgo estilo laissez faire
Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K. 2015

Se ha separado la matriz de correlación en tres partes. La primera corresponde a la relación entre el liderazgo democrático con cada uno de los siete factores evaluados por los subordinados encuestados para determinar el clima laboral; la segunda matriz corresponde a la relación entre el liderazgo autocrático con los siete factores del clima laboral medidos por los encuestados; y la tercera matriz corresponde a la relación entre el liderazgo laissez faire con los siete factores del clima laboral medidos por los encuestados.

En cada matriz se relaciona las respuestas obtenidas en las preguntas por cada estilo de liderazgo con el porcentaje de aceptación en cada uno de los ejes del clima laboral. Posteriormente se saca un promedio de las respuestas obtenidas y los valores que estén sobre dicho promedio son los ejes en los cuales el tipo de liderazgo aplicado es contribuyente. Dichos valores se encuentran resaltados, por lo tanto, los ejes que no contienen ningún valor resaltado, son aquellos en los cuales el estilo de liderazgo debe concentrarse para mejorar el clima laboral.

De acuerdo a los resultados obtenidos del test de liderazgo, el estilo predominante es el estilo democrático, seguido del autocrático y finalmente el laissez faire.

Si se observa las matrices se puede determinar que el líder democrático, con su estilo y características no contribuye a los ejes estructura, recompensa e identidad. Es un líder que se enfoca en las relaciones con sus subordinados, asigna responsabilidades y vela por el cumplimiento de los estándares, sin embargo no logra que la estructura de la compañía esté clara para sus trabajadores, no contribuye a que el sistema de recompensas sea bien percibido y por lo tanto sus trabajadores no tienen sentido de pertenencia con la compañía.

En la matriz de liderazgo autocrático se puede observar que los ejes en los que tiene menor contribución el líder son los ejes de recompensa e identidad. Si se compara este resultado con el anterior, se puede decir que en el liderazgo autocrático hay menos aspectos en los cuales el líder debe especializarse para tener un mejor resultado en cuanto al clima laboral.

Por lo tanto se podría concluir que en una empresa industrial por el tipo de actividad que realizan los trabajadores el que más contribuye en el clima laboral es el líder autocrático.

Es importante también considerar, que si se compara los resultados de los tres estilos de liderazgo en función del clima laboral, se puede observar que el estilo que menos aporta al clima laboral es el estilo laissez faire, ya que este tipo de líder es muy pasivo y no tiene mayor poder decisión. Sin embargo fue el estilo con menor puntuación obtenida, por lo tanto para poder sacar una conclusión se enfocará el estudio en los dos estilos predominantes, democráticos y autocráticos.

2.7 Análisis FODA

Para el análisis situacional del Liderazgo democrático y el Clima Organizacional se detalla a continuación la matriz FODA, donde se detallan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas en la investigación.

Tabla 13
FODA de liderazgo democrático y clima laboral

	Fortalezas		Oportunidades
F1	Los trabajadores cumplen sus funciones y aceptan los desafíos que se presentan.	O1	Potencial para la mejora de las habilidades de los mandos medios
F2	El líder se enfoca en buscar el bienestar del grupo.	O2	Programas de formación para los trabajadores como capacitaciones en el SECAP.
F3	Existe una buena comunicación y de forma oportuna.	O3	Tecnologías disponibles para las jefaturas para el control del desempeño del personal.
F4	Los trabajadores conocen claramente cuáles son las funciones que deben realizar.	O4	Programas de formación de mandos medios disponibles en el mercado local.
F5	Fomenta una buena relación jefe - trabajador.	O5	Posibilidad de asociarse y generar ventajas en la producción - Ley de la Economía Popular y Solidaria.
F6	Fomenta una buena relación entre trabajadores.	O6	Gobierno interesado en la competitividad de las Pymes - Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.
F7	Las personas trabajan bajo estándares de desempeño.	O7	Potencial de mejora en las estructuras organizacionales de las Pymes del sector textil.
F8	Estilo de liderazgo orientado hacia un estructura plana, no piramidal.	O8	Apoyo del gobierno a la producción nacional, por ejemplo a través de las limitaciones a las importaciones.
	Debilidades		Amenazas
D1	El líder tiene la necesidad de supervisar el trabajo de sus trabajadores. No delega funciones.	A1	Competidores con estructuras formales y líderes más preparados.
D2	El líder no contribuye a definir una estructura formal en las Pymes. Comunica de forma verbal las funciones de cada persona y no hay documentos formales.	A2	Potencial influencia de terceros en los mandos medios, en cuanto a la toma de decisiones.
D3	El líder no se orienta a los procesos ni a los resultados.	A3	Mercado altamente competitivo.
D4	Influencia de los dueños de la empresa en la toma de decisiones.	A4	Obligatoriedad de afiliación al Seguro Social para todos los trabajadores de las Pymes.
D5	Influencia de los trabajadores en la toma de decisiones del líder democrático.	A5	Producción de prendas de vestir en otras provincias como Tungurahua, Imbabura, Azuay.
D6	No estimula el sentido de pertenencia de los trabajadores con la organización.	A6	Prendas de vestir importadas a menor costo.
D7	Alta rotación de personal.		
D8	Recursos limitados.		

Nota: FODA elaborado a partir de los resultados encontrados en la investigación
Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K. 2015

Tabla 14.
Matriz de priorización Holmes fortalezas

FORTALEZAS	Los trabajadores cumplen sus funciones y aceptan los desafíos que se presentan.	El líder se enfoca en buscar el bienestar del grupo.	Existe una buena comunicación y de forma oportuna.	Los trabajadores conocen claramente cuáles son las funciones que deben realizar.	Fomenta una buena relación jefe - trabajador.	Fomenta una buena relación entre trabajadores.	Las personas trabajan bajo estándares de desempeño.	Estilo de liderazgo orientado hacia un estructura plana, no piramidal.	Sumatoria	Porcentaje	Priorización
Los trabajadores cumplen sus funciones y aceptan los desafíos que se presentan.		0,5	0,5	1	1	0,5	1	0	4,50	12%	F6
El líder se enfoca en buscar el bienestar del grupo.	0,5		0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	3,00	8%	F8
Existe una buena comunicación y de forma oportuna.	0,5	1		1	1	1	0,5	0,5	5,50	14%	F3
Los trabajadores conocen claramente cuáles son las funciones que deben realizar.	0,5	0,5	1		0,5	0,5	1	0	4,00	10%	F7
Fomenta una buena relación jefe - trabajador.	1	1	1	1		0,5	1	0,5	6,00	15%	F1
Fomenta una buena relación entre trabajadores.	1	1	0,5	1	0,5		0,5	0,5	5,00	13%	F5
Las personas trabajan bajo estándares de desempeño.	1	0,5	1	1	1	1		0,5	6,00	15%	F2
Estilo de liderazgo orientado hacia un estructura plana, no piramidal.	0,5	1	1	0,5	1	0,5	0,5		5,00	13%	F4
TOTALES									39,00	100%	

Nota: Matriz elaborada a partir de las fortalezas detectadas en el FODA.
Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K. 2015

Tabla 15.

Matriz de priorización Holmes oportunidades

OPORTUNIDADES	Potencial para la mejora de las habilidades de los mandos medios	Programas de formación para los trabajadores como capacitaciones en el SECAP.	Tecnologías disponibles para las jefaturas para el control del desempeño del personal.	Programas de formación de mandos medios disponibles en el mercado local.	Posibilidad de asociarse y generar ventajas en la producción - Ley de la Economía Popular y Solidaria.	Gobierno interesado en la competitividad de las Pymes - Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.	Potencial de mejora en las estructuras organizacionales de las Pymes del sector textil.	Apoyo del gobierno a la producción nacional, por ejemplo a través de las limitaciones a las importaciones.	Sumatoria	Porcentaje	Priorización
Potencial para la mejora de las habilidades de los mandos medios		1	1	1	0,5	0,5	0,5	0	4,50	15%	O1
Programas de formación para los trabajadores como capacitaciones en el SECAP.	0		0,5	0	0,5	1	1	1	4,00	13%	O4
Tecnologías disponibles para las jefaturas para el control del desempeño del personal.	1	0,5		1	0,5	0	0,5	0	3,50	11%	O6
Programas de formación de mandos medios disponibles en el mercado local.	1	0	0,5		0,5	0,5	0,5	0	3,00	10%	O7
Posibilidad de asociarse y generar ventajas en la producción - Ley de la Economía Popular y Solidaria.	0,5	1	0	0,5		1	0	1	4,00	13%	O5
Gobierno interesado en la competitividad de las Pymes - Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.	0,5	1	0,5	1			0	1	4,00	13%	O3
Potencial de mejora en las estructuras organizacionales de las Pymes del sector textil.	0,5	0	0,5	1	0,5	0,5			3,00	10%	O8
Apoyo del gobierno a la producción nacional, por ejemplo a través de las limitaciones a las importaciones.	0,5	0,5	0	0,5	1	1	1		4,50	15%	O2
TOTALES									30,5	100%	

Nota: Matriz elaborada a partir de las oportunidades detectadas en el FODA.

Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K. 2015

Tabla 16.

Matriz de Priorización Holmes debilidades

DEBILIDADES	El líder tiene la necesidad de supervisar el trabajo de sus subordinados. No delega funciones.	El líder no contribuye a definir una estructura formal en las Pymes. Comunica de forma verbal las funciones de cada persona y no hay documentos formales.	El líder no se orienta a los procesos ni a los resultados.	Influencia de los dueños de la empresa en la toma de decisiones.	Influencia de los trabajadores en la toma de decisiones del líder democrático.	No estimula el sentido de pertenencia de los trabajadores con la organización.	Alta rotación de personal.	Recursos limitados.	Sumatoria	Porcentaje	Priorización
El líder tiene la necesidad de supervisar el trabajo de sus subordinados. No delega funciones.		0,5	0,5	0	0,5	0	0	0	1,5	8%	D6
El líder no contribuye a definir una estructura formal en las Pymes. Comunica de forma verbal las funciones de cada persona y no hay documentos formales.	0,5		0,5	1	0,5	0	1	0,5	4,00	21%	D1
El líder no se orienta a los procesos ni a los resultados.	0,5	0,5		1	0	1	0,5	0	3,50	18%	D2
Influencia de los dueños de la empresa en la toma de decisiones.	0,5	0,5	1		0	0	0,5	0	2,50	13%	D4
Influencia de los trabajadores en la toma de decisiones del líder democrático.	0,5	1	0	0		0	0	0	1,50	8%	D7
No estimula el sentido de pertenencia de los trabajadores con la organización.	0,5	1	0	0	0		1	0	2,50	13%	D5
Alta rotación de personal.	0	0,5	0	0,5	0	1		1	3,00	15%	D3
Recursos limitados.	0	0	0	0	0	0	1		1,00	5%	D8
totales									19,50	100%	

Nota: Matriz elaborada a partir de las debilidades detectadas en el FODA.

Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K. 2015

Tabla 17.

Matriz de priorización Holmes amenazas

AMENAZAS	Competidores con estructuras formales y líderes más preparados.	Potencial influencia de terceros en los mandos medios, en cuanto a la toma de decisiones.	Mercado altamente competitivo.	Obligatoriedad de afiliación al Seguro Social para todos los trabajadores de las Pymes.	Producción de prendas de vestir en otras provincias como Tungurahua, Imbabura, Azuay.	Prendas de vestir importadas a menor costo.	Sumatoria	Porcentaje	Priorización
Competidores con estructuras formales y líderes más preparados.		0	1	0,5	0,5	0	2,00	15%	A4
Potencial influencia de terceros en los mandos medios, en cuanto a la toma de decisiones.	0		0,5	0	0	0,5	1,00	7%	A5
Mercado altamente competitivo.	1	0,5		0	1	1	3,50	26%	A1
Obligatoriedad de afiliación al Seguro Social para todos los trabajadores de las Pymes.	0,5	0	0,5		0	0	1,00	7%	A6
Producción de prendas de vestir en otras provincias como Tungurahua, Imbabura, Azuay.	1	0	1	0		1	3,00	22%	A3
Prendas de vestir importadas a menor costo.	1	0	1	0	1		3,00	22%	A2
TOTALES							13,50	100%	

Nota: Matriz elaborada a partir de las amenazas detectadas en el FODA.

Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K. 2015

Tabla 18.
Matriz FODA / Estrategias

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1	Los trabajadores cumplen sus funciones y aceptan los desafíos que se presentan.	D1 El líder tiene la necesidad de supervisar el trabajo de sus trabajadores. No delega funciones.
	F2	El líder se enfoca en buscar el bienestar del grupo.	D2 El líder no contribuye a definir una estructura formal en las Pymes. Comunica de forma verbal las funciones de cada persona y no hay documentos formales.
	F3	Existe una buena comunicación y de forma oportuna.	D3 El líder no se orienta a los procesos ni a los resultados.
	F4	Los trabajadores conocen claramente cuáles son las funciones que deben realizar.	D4 Influencia de los dueños de la empresa en la toma de decisiones.
	F5	Fomenta una buena relación jefe - trabajador.	D5 Influencia de los trabajadores en la toma de decisiones del líder democrático.
	F6	Fomenta una buena relación entre trabajadores.	D6 No estimula el sentido de pertenencia de los trabajadores con la organización.
	F7	Las personas trabajan bajo estándares de desempeño.	D7 Alta rotación de personal.
	F8	Estilo de liderazgo orientado hacia un estructura plana, no piramidal.	D8 Recursos limitados.
OPORTUNIDADES		FO	DO
O1	Potencial para la mejora de las habilidades de los mandos medios	FO1	DO1 Diseñar un modelo que permita medir el desempeño del talento humano (O3 - D3).
O2	Programas de formación para los trabajadores como capacitaciones en el SECAP.		DO2 Formalizar la estructura de la empresa (O7 - D2).
O3	Tecnologías disponibles para las jefaturas para el control del desempeño del personal.	FO2	DO3 Formalizar los procesos de la empresa y las personas responsables (O7-D1,D4).
O4	Programas de formación de mandos medios disponibles en el mercado local.		DO4 Crear un programa de incentivos para los trabajadores (O3-D5).
O5	Posibilidad de asociarse y generar ventajas en la producción - Ley de la Economía Popular y Solidaria.	FO3	DO5 Crear un programa de incentivos para los mandos medios (O1-D5).
O6	Gobierno interesado en la competitividad de las Pymes - Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.	FO4	DO6 Aplicar un programa de coaching para los trabajadores (O2 - D6,D7).
O7	Potencial de mejora en las estructuras organizacionales de las Pymes del sector textil.		
O8	Apoyo del gobierno a la producción nacional, por ejemplo a través de las limitaciones a las importaciones.		
AMENAZAS		FA	DA
A1	Competidores con estructuras formales y líderes más preparados.	FA1	DA1 Desarrollar un sistema de administración por procesos (A1 - D3).
A2	Potencial influencia de terceros en los mandos medios, en cuanto a la toma de decisiones.	FA2	DA2 Proponer un proceso de selección de personal eficiente para las PYMES del sector (A4-D7,D8)
A3	Mercado altamente competitivo.	FA3	
A4	Obligatoriedad de afiliación al Seguro Social para todos los trabajadores de las Pymes.	FA4	DA3 Diseñar un plan de recompensas basado en la evaluación del desempeño (A1-D7,D8).
A5	Producción de prendas de vestir en otras provincias como Tungurahua, Imbabura, Azuay.	FA5	DA4 Incrementar la producción de prendas para atender mercados cercanos (A5-D8).
A6	Prendas de vestir importadas a menor costo.		

Nota: Matriz de estrategias de liderazgo democrático y clima laboral
Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K. 2015

CAPÍTULO 3

PROPUESTA

En función del diagnóstico obtenido en el capítulo II, se va a definir a continuación los planes de acción que se propondrán a las empresas PYMES encargadas de la elaboración de prendas de vestir para llevar a cabo las estrategias que les permitirán solucionar los problemas que tienen actualmente con el estilo de liderazgo aplicado por sus mandos medios y el clima laboral.

Para comenzar se va a elaborar una Matriz de Priorización, para determinar la importancia de cada una de las estrategias propuestas, y además la factibilidad de que éstas sean aplicadas en las empresas a las cuales va dirigido el estudio.

3.1 Matriz de priorización de estrategias

Para valorar las estrategias, se ha realizado el siguiente procedimiento:

- a) Listar las estrategias que van a ser consideradas de la matriz, éstas son las estrategias FA (Fortalezas – Amenazas) y las estrategias DA (Debilidades – Amenazas).
- b) Considerando que son 9 estrategias, se ha dado valores del 1 al 9 a cada una, según el grado de importancia en función del liderazgo y del clima laboral. Dándole el valor de 1 a la estrategia menos importante y 9 a la estrategia de mayor importancia.
- c) Se realiza una sumatoria de los valores obtenidos por cada estrategia en el liderazgo y en el clima laboral para obtener un promedio cuyo resultado es de 10 puntos, por lo tanto se considera que las estrategias con un puntaje sobre el promedio, es decir de 10 puntos para arriba son las que van a ser consideradas para la elaboración de planes de acción, las demás estrategias serán descartadas.

Tabla 19.

Matriz de priorización de estrategias

	Estrategia	Importancia del liderazgo	Importancia clima laboral	Suma	Priorización	
DA3	Diseñar un plan de desarrollo de carrera basado en la evaluación del desempeño (A1-D7, D8).	8	9	17	19%	PA 1
FA1	Coordinar programas de formación gerencial (A1, A2 - F1).	9	5	14	16%	PA2
FA3	Especializar las habilidades de los trabajadores (A1, A3 - F7).	6	8	14	16%	PA3
FA5	Aplicar un programa que fomente la cultura organizacional (A2 - F3).	7	6	13	14%	PA4
FA2	Mejora del proceso de selección de personal (A4 - D7, D8).	4	7	11	12%	PA5
DA2	Fortalecer la planificación institucional (A1, A3 - F1)	5	4	9	10%	
FA4	Evaluar si las funciones de cada trabajador son necesarias para la empresa (A4 - F4).	3	3	6	7%	
DA1	Desarrollar un sistema de administración por procesos (A1 - D3).	2	1	3	3%	
DA4	Incrementar la producción de prendas para atender mercados cercanos (A5-D8).	1	2	3	3%	
Total				90	100%	

Nota: Selección de las estrategias a aplicar a través de una matriz de priorización

Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K. 2015

3.2 Desarrollo de planes de acción

Una vez seleccionadas las estrategias de mayor importancia en función del tema de investigación, se va a desarrollar los planes de acción que determinen específicamente las actividades que se deben realizar para dar cumplimiento a la estrategia propuesta.

3.2.1 Plan de acción 1 (PA1)

Nombre del Plan: Diseño de un plan de desarrollo de carrera basado en la evaluación del desempeño.

Objetivo: Disminuir la alta rotación del personal en la organización.

Estrategia: Diseñar un plan de recompensas basado en la evaluación del desempeño (DA3)

Árbol de problemas del plan de acción 1

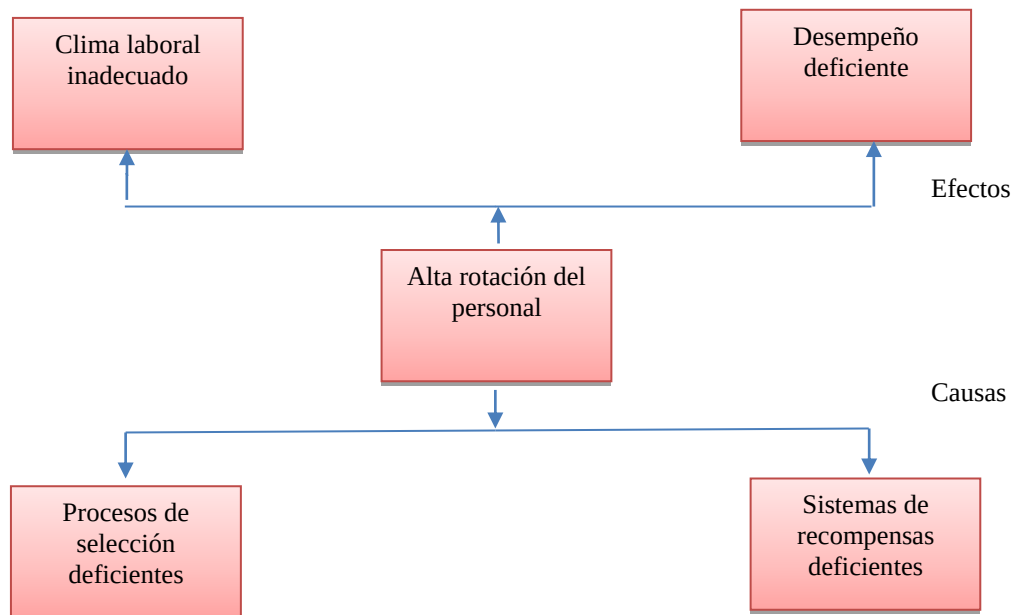


Figura 10.
Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K. 2015

Árbol de objetivos del plan de acción 1

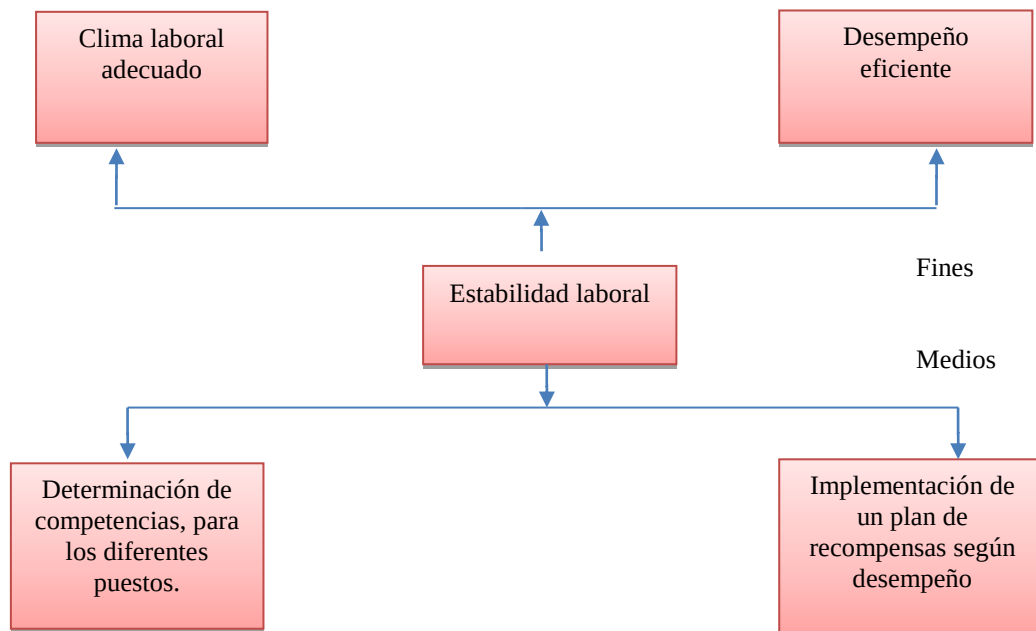


Figura 11.
Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K. 2015

Tabla 20.

Actividades a desarrollar en el plan de acción 1

NRO.	Actividades	Responsables (cargo o área)	Recursos (físicos, tecnológicos, humanos, financieros)	Herramientas (documentos, registros, medios para ejecutar la actividad)	Localización
1	Análisis situacional de acuerdo a perfiles reales	Propietarios	Recursos humanos Recursos tecnológicos	Matriz de análisis del puesto Matriz de escala gráfica	Pichincha - Quito - Instalaciones de la empresa.
2	Análisis de perfiles deseados	Propietarios	Recursos humanos Recursos tecnológicos	Matriz de escala gráfica	Pichincha - Quito - Instalaciones de la empresa.
3	Comparación entre perfiles reales y deseados	Propietarios y mandos medios	Recursos humanos Recursos tecnológicos	Matriz Comparativa	Pichincha - Quito - Instalaciones de la empresa.
4	Evaluación por desempeño	Propietarios, mandos medios, par	Recursos humanos Recursos tecnológicos	Entrevistas	Pichincha - Quito - Instalaciones de la empresa.
5	Plan de incentivos por evaluación de desempeño	Propietario	Recursos humanos Recursos tecnológicos Recursos financieros	Sistemas de recompensas	Pichincha - Quito - Instalaciones de la empresa.

Nota: Listado de actividades a desarrollar en el plan de acción 1

Elaborado por: Jaramillo P .y Salazar K. 2015

- Cronograma

Tabla 21.
Cronograma del plan de acción 1

Duración	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
30 días												
15 días												
1 día												
7 días												
15 días												

Nota: Periodo de tiempo sugerido para el desarrollo de las actividades del plan de acción 1
Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K. 2015

- Presupuesto

Tabla 22.
Presupuesto para el plan de acción 1

Actividad	Recursos	Ítem	Valores	Total
ACT 1	Recursos humanos	Duración	30 días	40,20
		Número de horas	20,00	
		Valor por hora	2,01	
	Total actividad 1			40,20
ACT 2	Recursos humanos (propietario)	Duración	15 días	20,10
		Número de horas	10,00	
		Valor por hora	2,01	
	Total actividad 2			20,10
ACT 3	Recursos humanos (propietario)	Duración	1 día	10,05
		Número de horas	5,00	
		Valor por hora	2,01	
	Total actividad 3			10,05
ACT 4	Recursos humanos	Duración	7 días	20,10
		Número de horas	10,00	
		Valor por hora	2,01	
	Total actividad 4			20,10
ACT 5	Recursos humanos	Duración	15 días	20,10
		Número de horas	10,00	
		Valor por hora	2,01	
	Total actividad 5			20,10
Presupuesto total plan de acción no. 1				110,55

Nota: Costos estimados para el desarrollo del plan de acción 1
Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K. 2015

- Descripción de tareas del plan de acción 1

Actividad 1: Análisis situacional de acuerdo a perfiles reales

En esta primera actividad es necesario que los propietarios de la empresa definan las actividades, responsabilidades y deberes de cada puesto de trabajo, y adicionalmente se defina si dichas actividades se están desempeñando de forma adecuada y eficiente o no.

Para poder obtener dicha información existen dos herramientas bastante útiles: la matriz de análisis del puesto y la matriz de escala gráfica.

La matriz de análisis del puesto permitirá definir las actividades que realiza cada trabajador, el departamento al que pertenece, a quien reporta sus actividades, etc.

Tabla 23.
Matriz de análisis del puesto

Título del puesto:
Departamento:
Fecha analizada:
Categoría de sueldo:
Reporta a:
Fecha verificada:
Lista breve de los principales deberes :
Funciones y responsabilidades esenciales:
Especificaciones y requisitos del puesto:

Nota: Formato de datos que debe contener la matriz de análisis de puesto
Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K. 2015

La matriz de escala gráfica permite evaluar el desempeño de las personas a través de factores de evaluación definidos de acuerdo a las actividades que realizan. Con esta matriz se define la forma en la que los trabajadores realizan sus actividades.

Tabla 24.
Matriz de evaluación de desempeño

Nombre del evaluado: _____

Antigüedad: _____

Cargo: _____

Fecha de evaluación: _____

Dimensiones a evaluar	Rangos de calificación			
	No Satisfactorio 25%	Aceptable: 50%	Bueno: 75%	Sobresaliente: 100%
Conocimiento y desempeño del cargo				
Conocimientos de la labor		X		
Logros de objetivos y resultados		X		
Responsabilidad		X		
Manejo y cuidado de los recursos del trabajo	X			
Cumplimiento de normas		X		
Comprensión	X			
Iniciativa	X			

Nota: Formato para evaluación de desempeño de los trabajadores
Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K. 2015

Actividad 2: Análisis de perfil por competencias deseadas

- Definición de objetivos.

En esta actividad es importante que la compañía tenga claro a dónde quiere llegar a través de la mejora del desempeño de sus trabajadores. Para esto es indispensable que el propietario de la empresa defina los objetivos y metas que desea alcanzar.

- Matriz de escala gráfica en función de las competencias deseadas.

Una vez que se conoce la situación actual de los puestos de trabajo, se procede a definir los estándares a los cuales deben llegar los trabajadores. Para esto se utiliza también la matriz de escala gráfica con la cual se va a definir el nivel de desempeño que debe tener cada trabajador utilizando los mismos factores de evaluación que se empleó en el análisis situacional actual, pero esta vez se establece los niveles de desempeño que requiere la compañía.

Actividad 3: Comparación entre perfiles reales y deseados

Una vez realizadas las matrices de análisis de puesto, matriz de escala gráfica con resultados reales y matriz de escala gráfica con resultados esperados se puede identificar claramente la posición real en la que se encuentra la compañía actualmente y a dónde se quiere llegar a través de la mejora del desempeño de los trabajadores.

Para esto se realizará una comparación entre la matriz de escala gráfica real y la matriz de escala gráfica deseada; se determinará los factores que tienen mayor brecha, en los cuales se debería hacer mayor énfasis para corregir los errores existentes.

Tabla 25.
Cuadro comparativo de la evaluación del desempeño

Dimensiones a evaluar	Rangos de calificación				Rangos de calificación			
	No Satisfactorio 25%	Aceptable: 50%	Bueno: 75%	Sobresaliente: 100%	No Satisfactorio 25%	Aceptable: 50%	Bueno: 75%	Sobresaliente: 100%
Conocimiento y desempeño del cargo								
Conocimientos de la labor		X					X	
Logros de objetivos y resultados		X						X
Responsabilidad		X						X
Manejo y cuidado de los recursos del trabajo	X						X	
Cumplimiento de normas		X					X	
Comprensión	X					X		
Iniciativa	X						X	

Nota: Comparación entre perfil real y perfil deseado
Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K. 2015

Actividad 4: Evaluación por desempeño

Se realizará una evaluación de 180 grados para definir el nivel en el cual se encuentra el trabajador. En este tipo de evaluación intervienen tres participantes, el jefe inmediato, un par y el evaluado.

El resultado de la evaluación debe ser socializado con el subordinado, de tal forma que él pueda saber la percepción que tiene su jefatura respecto a su rendimiento y del otro lado también pueda expresar su acuerdo o desacuerdo con dicha valoración. Este proceso de retroalimentación es muy importante para que el trabajador conozca cuáles son los aspectos que debe mejorar durante el desarrollo de su trabajo diario y también para que las jefaturas puedan considerar las opiniones y recomendaciones de sus subordinados.

A más de informar los resultados de la evaluación, la jefatura debe comunicar cuáles son los resultados que espera la compañía de su trabajo, es muy importante que el subordinado sepa claramente cuáles son los requerimientos de la empresa para que pueda ajustarse rápidamente a ellos.

Con el objetivo de que el subordinado no sienta que la empresa solamente exige cumplimiento y no es recíproca con el esfuerzo que cada persona entrega, se plantea un plan de incentivos para motivar a los trabajadores con el objetivo de que se interesen por llegar a cumplir los objetivos y metas definidas.

Actividad 5: Plan de incentivos por evaluación de desempeño

El plan de incentivos estará basado en promoción y reconocimientos.

Promoción: La promoción se refiere a la oportunidad de ocupar un cargo más alto dentro de la organización lo cual definitivamente constituye una mejora en la situación laboral y económica del trabajador.

Reconocimiento: En vista de que una de las principales limitaciones de las empresas Pymes es la escases de recursos económicos, entonces se plantear planes de reconocimiento que no representen costos para las compañías.

Algunos de los reconocimientos pueden ser los detallados a continuación:

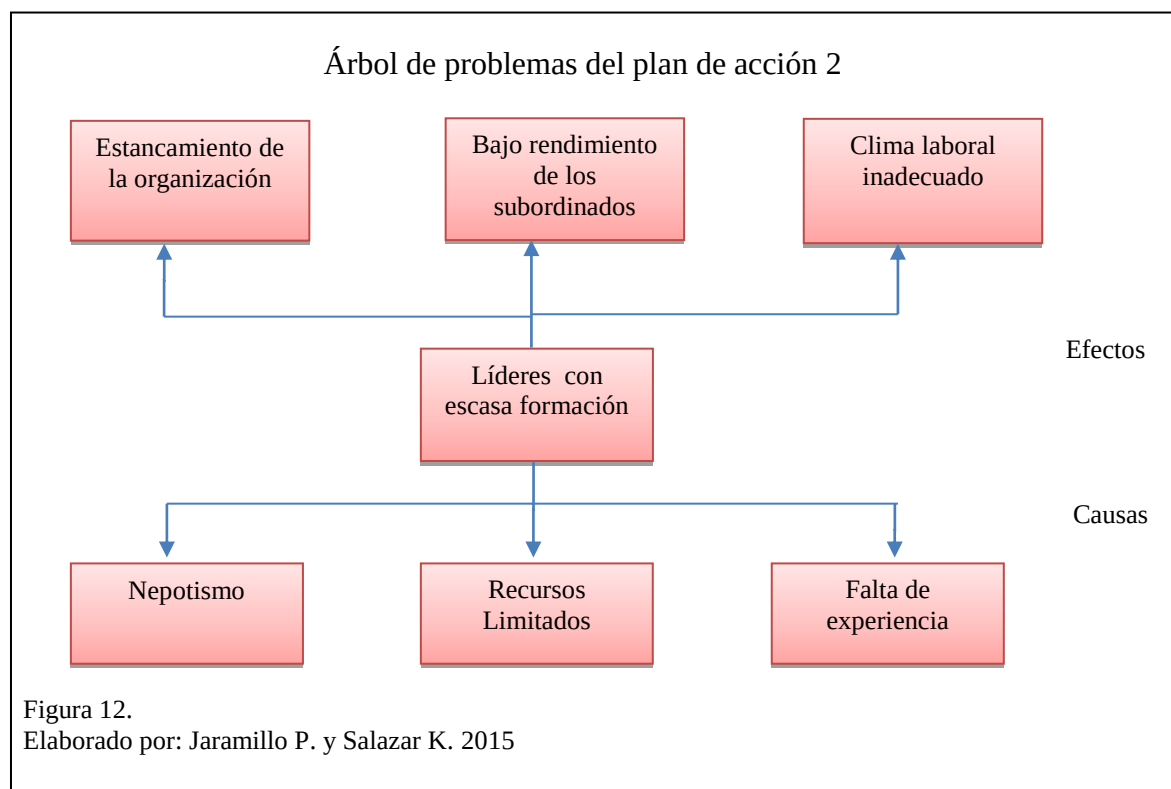
- Certificados emitidos a los mejores empleados firmados por el dueño de la empresa.
- Capacitaciones
- Día de vacaciones por cumplimiento.

3.2.2 Plan de acción 2 (PA2)

Nombre del Plan: Programas de formación gerencial

Objetivo: Mejorar las habilidades de liderazgo de los mandos medios de las PYMES del sector textil.

Estrategia: Coordinar programas de formación gerencial (FA1)



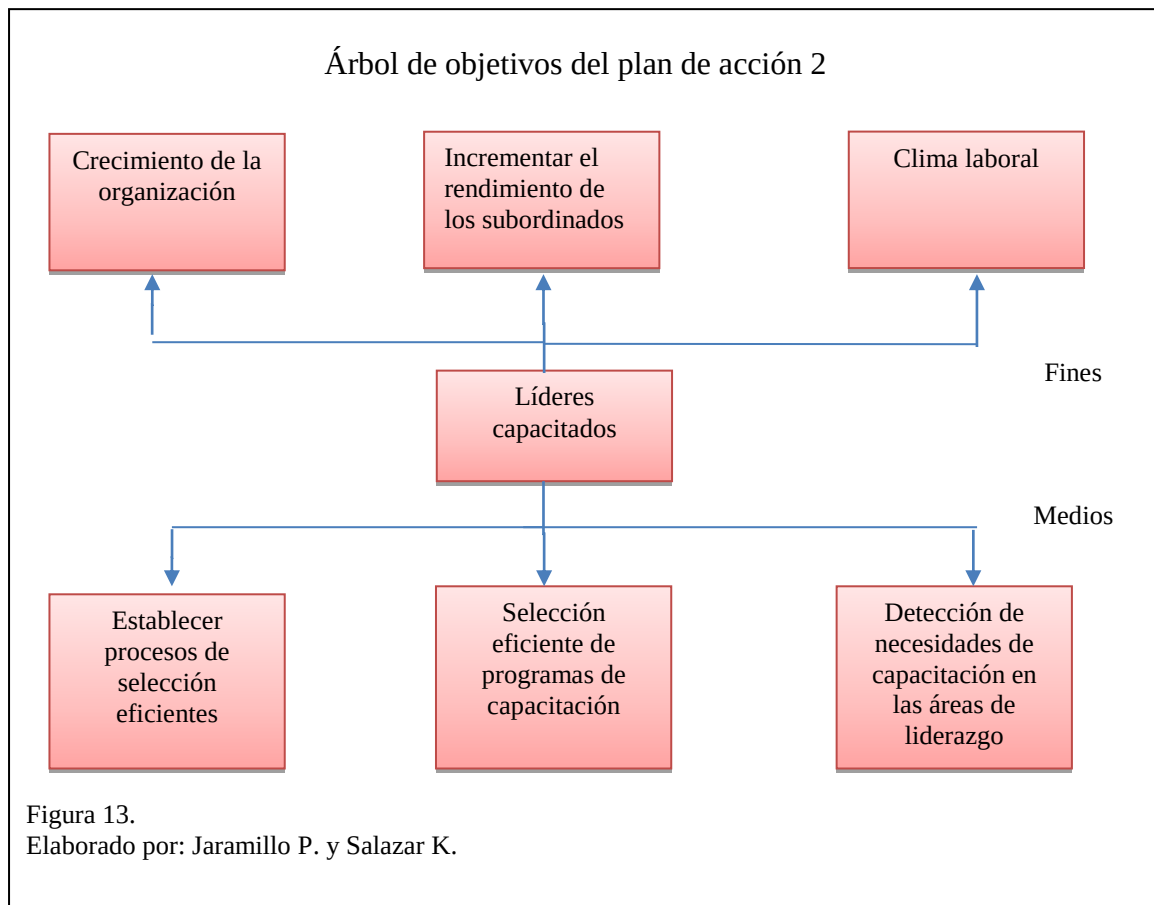


Tabla 26.

Actividades a desarrollar para el plan de acción 2

Nro.	Actividades	Responsables (cargo o área)	Recursos (físicos, tecnológicos, humanos, financieros)	Herramientas (documentos, registros, medios para ejecutar la actividad)	Localización
1	Detección de necesidades de capacitación en las áreas de liderazgo.	Propietarios	Recursos financieros para la elaboración de herramientas. Equipo de computación.	Encuestas Entrevistas	Pichincha - Quito - Instalaciones de la empresa.
2	Preparación del plan de formación	Propietarios	Equipo de computación.	Cotizaciones de empresas de capacitación. Registro de necesidades detectadas. Programación por competencias.	Pichincha - Quito - Instalaciones de la empresa.
3	Selección de proveedor de capacitación	Propietarios	Equipo de computación Infraestructura	Matriz de decisiones Entrevistas	Pichincha - Quito - Instalaciones de la empresa.
4	Contratación del proveedor de capacitación	Propietarios	Recursos financieros	Contrato	Pichincha - Quito - Instalaciones de la empresa.
5	Ejecución de la capacitación	Empresa contratada	Infraestructura Mandos Medios Instructores	Computadores Materiales Contenidos curriculares	Pichincha - Quito - Instalaciones de la empresa.
6	Evaluación y seguimiento	Propietarios	Personal para valoración de competencias Equipo de computación.	Encuestas Registro de Evaluación del desempeño	Pichincha - Quito - Instalaciones de la empresa.

Nota: Listado de actividades a desarrollar en el plan de acción 2

Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K. 2015

- Cronograma

Tabla 27.
Cronograma del plan de acción 2

	Duración	Meses											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Act 1	30 días												
Act 2	15 días												
Act 3	30 días												
Act 4	1 día												
Act 5	90 días												
Act 6	1 día												

Nota: Periodo de tiempo propuesto para el desarrollo del plan de acción 2

Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K.2015

- Presupuesto

Tabla 28.
Presupuesto para el plan de acción 2

Actividad	Recursos	Ítem	Cantidad	Total
ACT 1	Recursos financieros para la elaboración de encuestas.	Valor de copias	0.03	0.36
		Número de hojas por encuesta	3.00	
		Número de personas a encuestar	4.00	
	Recursos humanos (propietario)	Duración	30 días	28.14
		Número de horas	14.00	
		Valor por hora	2.01	
	Total actividad 1			28.50
ACT 2	Recursos humanos (propietario)	Duración	15 días	20.10
		Número de horas	10.00	
		Valor por hora	2.01	
	Total actividad 2			20.10
ACT 3	Recursos humanos (propietario)	Duración	30 días	30.15
		Número de horas	15.00	
		Valor por hora	2.01	
	Total actividad 3			30.15
ACT 4	Recursos humanos (propietario)	Duración	1 día	2.01
		Número de horas	1.00	
		Valor por hora	2.01	
	Capacitación	No. de módulos	3.00	2,400.00
		No. de personas a capacitar	4.00	
		Valor de la Capacitación	200.00	
	Total actividad 4			2,402.01
ACT 5	Materiales , contenidos curriculares	Los valores de los materiales utilizados en la capacitación son asumidos por el proveedor		0.00
	Total actividad 5			0.00
ACT 6	Recursos financieros para la ejecución de encuestas para trabajadores	Valor de copias	0.03	4.05
		Número de hojas por encuesta	3.00	
		Número de personas a encuestar	45.00	
	Recursos humanos (propietario)	Duración	2 días	4.02
		Número de horas	2.00	
		Valor por hora	2.01	
	Total actividad 6			8.07
Presupuesto total plan de acción no. 2				2,488.83

Nota: Costos estimados para el desarrollo del plan de acción 2

Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K. 2015

- Descripción de tareas del Plan de acción 2

Actividad 1: Detección de necesidades de capacitación en las áreas de liderazgo

Esta fase será el punto de partida para el resto del proceso de formación, la detección de las necesidades de capacitación se realizará por medio de entrevistas y encuestas a los mandos medios de la organización, a partir de ellas se identificará las competencias que requieren fortalecer o desarrollar en los colaboradores, es importante tener en consideración que las áreas de mejora estarán directamente relacionadas a los siguientes criterios:

- a. Formación indispensable para mejorar el trabajo diario y la cadena de valor de la empresa.
- b. Formación para proyectos de impacto estratégico.
- c. Formación para proyectos de la institución de carácter operativo.

Las competencias que no tengan relación a estos criterios no se priorizarán en la formación y quedarán en segundo plano.

Actividad 2: Preparación del plan de formación

En base a los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los mandos medios, realizadas en el capítulo II de la investigación, se recomiendan los siguientes temas de capacitación:

- Comunicación efectiva
- Planificación operativa
- Manejo de conflictos
- Liderazgo para el cambio

Los temas se han considerado por su impacto en el clima organizacional y por su cumplimiento respecto de los criterios de priorización anteriormente anotados.

Actividad 3: Selección de proveedor de capacitación

- Búsqueda de empresas que ofrecen las temáticas de capacitación establecidas
- Elaboración de la matriz ponderada de valoración (Tabla N °28)
- Selección de proveedor

Tabla 29.
Matriz de valoración de proveedores para capacitación.

Variables	Ponderación	Proveedores									
		PROV 1	POND	PROV 2	POND	PROV 3	POND	PROV 4	POND	PROV 5	POND
Precio	30%	8	2.4	9	2.7	7	2.1	10	3	5	1.5
Condiciones de Pago	25%	10	2.5	8	2	7	1.75	5	1.25	6	1.5
Calidad de instructor	30%	9	2.7	7	2.1	7	2.1	10	3	6	1.8
Calidad de instalaciones	15%	8	1.2	7	1.05	7	1.05	8	1.2	8	1.2
Totales	100%		8.8		7.85		7		8.45		6
CALIFICACIÓN SOBRE 10 PUNTOS											

Nota: Variables a considerar por orden de importancia en la selección del proveedor.

Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K. 2015

Actividad 4: Contratación del proveedor de capacitación

Para la contratación del proveedor que se encargará del programa de formación gerencial se desarrollarán las siguientes tareas:

- Reunión con el proveedor seleccionado.
- Definición de condiciones de contratación. Dentro de las condiciones de contratación deben constar los siguientes puntos:
 - Número de horas de capacitación
 - Fechas para la capacitación
 - Temas de capacitación
 - Número de participantes
 - Valor
 - Forma de pago
- Firma del contrato.

Actividad 5: Ejecución de la capacitación

De acuerdo al cronograma establecido, el proceso de capacitación se llevará a cabo en tres meses. Se realizará una capacitación por mes. Se recomienda los temas relacionados con Liderazgo para capacitar a los mandos medios. Considerando una de las limitaciones que presentan de forma general las empresas Pymes, como lo es los recursos limitados, se puede realizar capacitaciones de 8 horas por cada tema y durante tres meses, de acuerdo al siguiente cronograma:

Tabla 30.
Cronograma de capacitaciones para mandos medios

Tema	No. Horas	Fecha
Liderazgo para el cambio	8 horas	Mes 1
Manejo de conflictos	8 horas	Mes 1
Comunicación efectiva	8 horas	Mes 2
Planificación operativa	8 horas	Mes 3

Nota: Tiempo de duración sugerido para las capacitaciones a mandos medios.
Elaborado por: Priscila Jaramillo y Karen Salazar

Actividad 6: Evaluación y seguimiento

Después de seis meses de efectuada la última capacitación se realizará un proceso de evaluación para medir el efecto que ha tenido el programa de formación aplicado a los mandos medios.

Se utilizará un Test de Liderazgo Situacional que se aplicará a los mandos medios y en adición se realizará entrevistas para tener una retroalimentación por parte de los involucrados que permita determinar su percepción del proceso y de qué forma se podría mejorarlo para futuras ocasiones.

3.2.3 Plan de acción 3 (PA3)

Nombre del Plan: Especialización de las habilidades de los trabajadores

Objetivo: Perfeccionar las habilidades de los trabajadores para que mejoren en su desempeño.

Estrategia: Especializar las habilidades de los trabajadores (FA3)

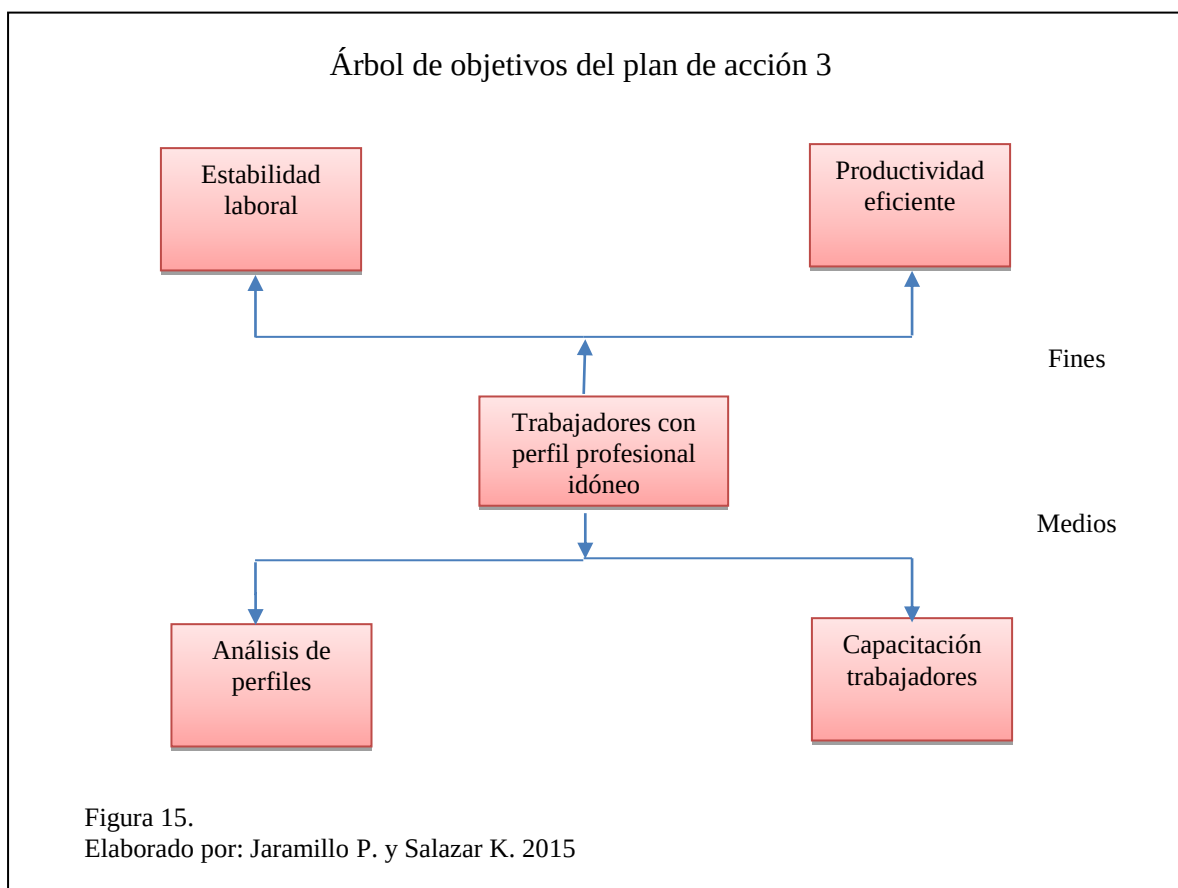
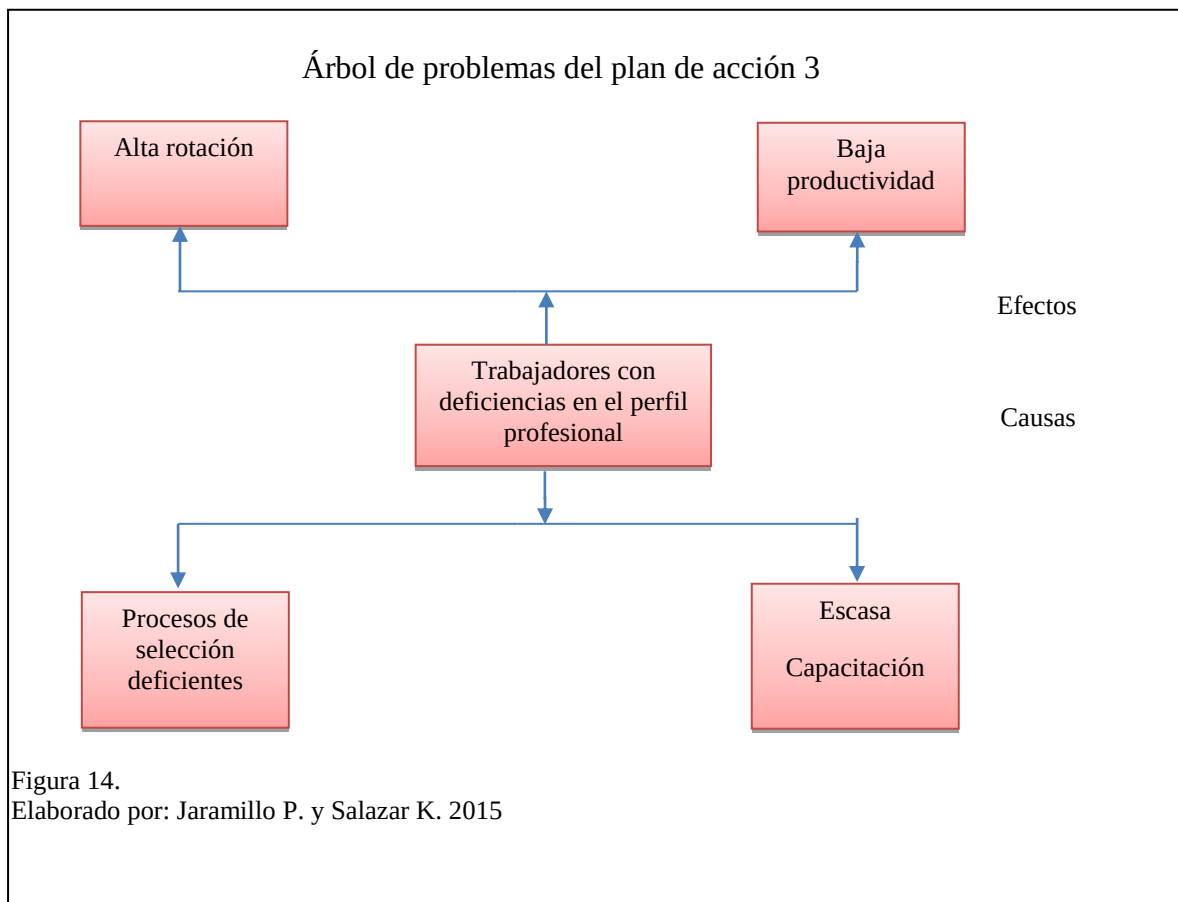


Tabla 31
Actividades a desarrollar para el plan de acción 3

Nº	Actividades	Responsables (cargo o área)	Recursos (físicos, tecnológicos, humanos, financieros)	Herramientas (documentos, registros, medios para ejecutar la actividad)	Localización
1	Análisis del perfil deseado de los trabajadores.	Propietarios y Mandos medios	Recursos humanos Equipo de Computación	Análisis Ocupacional y Funcional	Pichincha - Quito - Instalaciones de la empresa.
2	Análisis del perfil real de los trabajadores.	Propietarios y Mandos medios	Recursos humanos Equipo de Computación	Análisis Ocupacional y Funcional	Pichincha - Quito - Instalaciones de la empresa.
3	Análisis de la brecha existente en cuanto a los perfiles.	Propietarios y Mandos medios	Recursos humanos Equipo de Computación	Matriz comparativa.	Pichincha - Quito - Instalaciones de la empresa.
4	Detección de necesidades de capacitación de la brecha existente.	Propietarios y Mandos medios	Recursos humanos Equipo de Computación	Resultado del análisis de la brecha existente.	Pichincha - Quito - Instalaciones de la empresa.
5	Preparación del plan de formación	Propietarios	Equipo de computación.	Cotizaciones de empresas de capacitación Programación por competencias Registro de necesidades detectadas	Pichincha - Quito - Instalaciones de la empresa.
6	Selección de proveedor de capacitación	Propietarios	Equipo de computación Infraestructura	Matriz de decisiones Entrevistas	Pichincha - Quito - Instalaciones de la empresa.
7	Contratación del proveedor de capacitación	Propietarios	Recursos financieros	Contrato	Pichincha - Quito - Instalaciones de la empresa.
8	Ejecución de la capacitación	Empresa contratada	Infraestructura Mandos Medios Instructores	Computadores Materiales Contenidos curriculares	Pichincha - Quito - Instalaciones de la empresa.
9	Evaluación y Seguimiento	Propietarios / Empresa contratada	Equipo de computación Recursos financieros Encuesta	Encuestas	Pichincha - Quito - Instalaciones de la empresa.

Nota: Listado de actividades a desarrollar en el plan de acción 3
Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K. 2015

▪ Cronograma

Tabla 32.
Cronograma de actividades del plan de acción 3

	duración	meses											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ACT 1	1 día												
ACT 2	1 día												
ACT 3	1 día												
ACT 4	1 día												
ACT 5	15 días												
ACT 6	30 días												
ACT 7	1 día												
ACT 8	90 días												
ACT 9	1 día												

Nota: Periodo de tiempo propuesto para el desarrollo del plan de acción 3
Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K.2015

• Presupuesto

Tabla 33.
Presupuesto para el desarrollo plan de acción 3

Actividad	Recursos	Ítem	Valores	Total
ACT 1	recursos humanos	Duración	1 días	32,16
		Número de horas	4	
		Valor por hora	2,01	
	total actividad 1			32,16
ACT 2	recursos humanos	Duración	1 días	32,16
		Número de horas	4	
		Valor por hora	2,01	
	total actividad 2			32,16
ACT 3	recursos humanos	Duración	1 días	32,16
		Número de horas	4	
		Valor por hora	2,01	
	total actividad 3			32,16
ACT 4	recursos humanos	Duración	1 días	32,16
		Número de horas	4	
		Valor por hora	2,01	
	total actividad 4			32,16
ACT 5	recursos humanos (propietario)	Duración	15 días	20,10
		Número de horas	10,00	
		Valor por hora	2,01	
	total actividad 5			20,10

ACT 6	recursos humanos (propietario)	Duración	30 días	30,15
		Número de horas	15,00	
		Valor por hora	2,01	
	total actividad 6			30,15
ACT 7	recursos humanos (propietario)	Duración	1 día	2,01
		Número de horas	1,00	
		Valor por hora	2,01	
	capacitación	No. de módulos	3	900,00
		No. de personas a capacitar	5	
		Valor de la Capacitación	60	
	total actividad 7			902,01
ACT 8	materiales , contenidos curriculares	Los valores de los materiales utilizados en la capacitación son asumidos por el proveedor		0,00
	total actividad 8			0,00
ACT 9	recursos financieros para la ejecución de encuestas	Valor de copias	0,03	0,36
		Número de hojas por encuesta	3,00	
		Número de personas a encuestar	4,00	
	recursos humanos (propietario)	Duración	4 días	8,04
		Número de horas	4,00	
		Valor por hora	2,01	
	total actividad 9			8,40
presupuesto total plan de acción no. 2				1089,30

Nota: Costos estimados para el desarrollo del plan de acción 3

Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K. 2015

- Descripción de tareas del plan de acción 3

Actividad 1: Análisis del perfil deseado de los trabajadores

En esta parte del proceso se hace uso de una matriz de análisis de actividades por cargo, para tener en claro cuál es el perfil idóneo para un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevar a cabo las actividades con éxito.

Actividad 2: Análisis de actividad del cargo

Para realizar esta el análisis de cargo se puede realizar la Matriz de Análisis de Cargo (tabla 21).

Actividad 3: Análisis del perfil real de los trabajadores

Para el desarrollo de esta actividad, se deberá analizar los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño realizado en el plan de acción 1, para conocer el perfil real que tienen los trabajadores.

Actividad 4: Análisis de la brecha existente en cuanto a los perfiles

Se realizará una comparación entre los conocimientos, habilidades que posee el trabajador con aquellas que se han identificado como necesarias y pertinentes para el puesto de trabajo.

Actividad 5: Detección de necesidades de capacitación en la brecha existente

Para la detección de las necesidades de capacitación, se realizara el análisis de la matriz comparativa, entre el perfil deseado y el perfil real de los trabajadores. De esta manera se detectará las falencias de los trabajadores y se determinará los aspectos en los que deben ser capacitados.

Actividad 6: Preparación del plan de formación

En esta fase del proceso se deberán seleccionar los temas de la capacitación para los trabajadores. De forma general y considerando el tipo de actividades que realizan los trabajadores en las empresas de elaboración de prendas de vestir se recomienda los siguientes temas:

- Motivación
- Manejo de inventarios
- Manejo de maquinaria

Actividad 7: Selección de proveedor de capacitación

- a) Búsqueda de empresas que ofrecen programas de capacitación en el mercado.
- b) Elaboración de la matriz de valoración (tabla 27).
- c) Selección de proveedor.

Actividad 8: Contratación del proveedor de capacitación

Para la contratación del proveedor que se encargará de la capacitación a los subordinados se desarrollarán las siguientes tareas:

- d) Reunión con el proveedor seleccionado.
- e) Definición de condiciones de contratación. Dentro de las condiciones de contratación deben constar los siguientes puntos:
 - Número de horas de capacitación
 - Fechas para la capacitación
 - Temas de capacitación
 - Número de participantes
 - Valor
 - Forma de pago
- f) Firma del contrato.

Actividad 9: Ejecución de la capacitación

Se recomienda realizar una capacitación cada tres meses para no saturar al personal y las fechas de realización serían en los meses con menor producción para no afectar a sus actividades.

Se había recomendado 3 temas, considerando las limitaciones que presentan de forma general las empresas Pymes en cuanto a las necesidades de los subordinados.

El proceso de capacitación se aplicaría para las personas con mayor desempeño. Esta actividad va relacionada con el plan de acción 1 referente a la creación de un sistema de recompensas basado en el desempeño, la capacitación es parte del plan de incentivos.

Tabla 34.
Cronograma de capacitaciones para trabajadores

Tema	No. horas	Fecha
Motivación	16 horas	Mes 1
Manejo de inventarios	20 horas	Mes 2
Manejo de maquinaria	10 horas	Mes 3

Nota: Tiempo de duración sugerido para capacitaciones de trabajadores
Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K. 2015

Actividad 9: Evaluación y seguimiento

Después de un periodo de seis meses de efectuada la última capacitación se llevará a cabo un proceso de evaluación para verificar el efecto que ha tenido la capacitación en cuanto a las necesidades detectadas.

Se utilizará una encuesta que será aplicada a los trabajadores por parte de los mandos medios esto permitirá determinar su percepción del proceso.

3.2.4 Plan de acción 4 (PA4)

Nombre del Plan: Aplicación de un programa que fomente la cultura organizacional.

Objetivo: Lograr que los trabajadores se sientan identificados con la empresa.

Estrategia: Aplicar un programa que fomente la cultura organizacional (FA5)

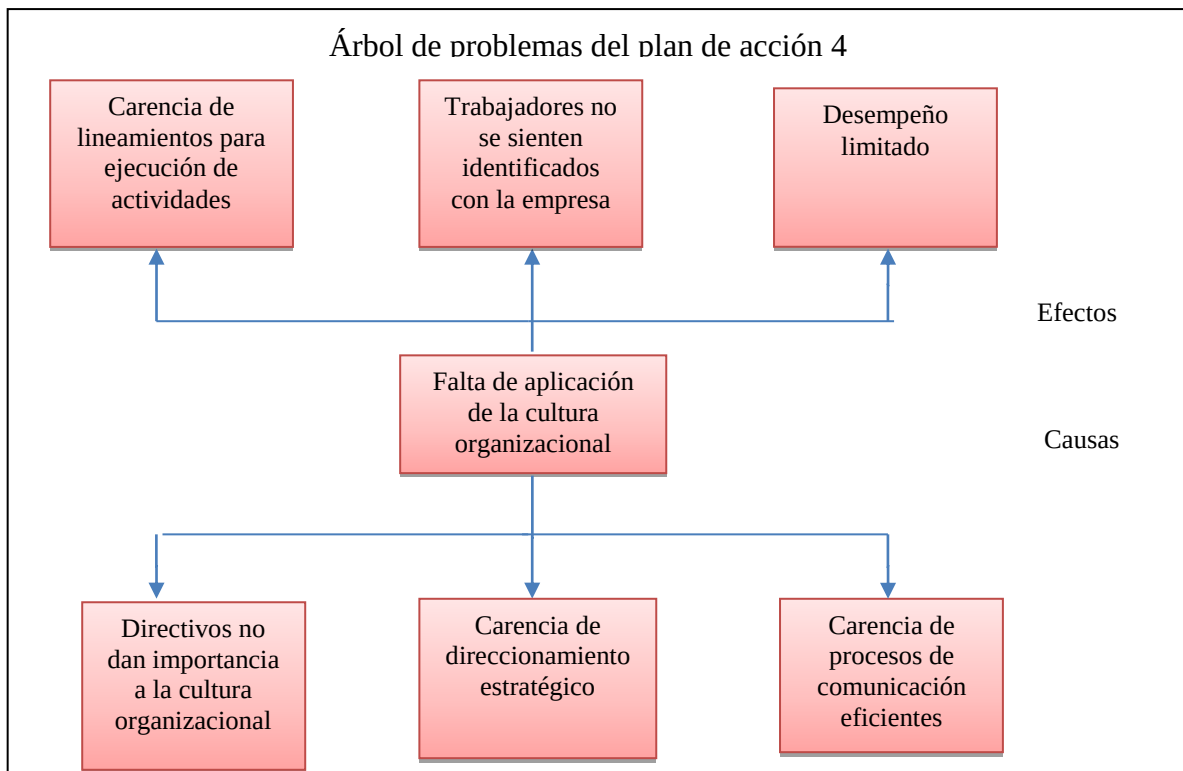


Figura 16.
Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K. 2015

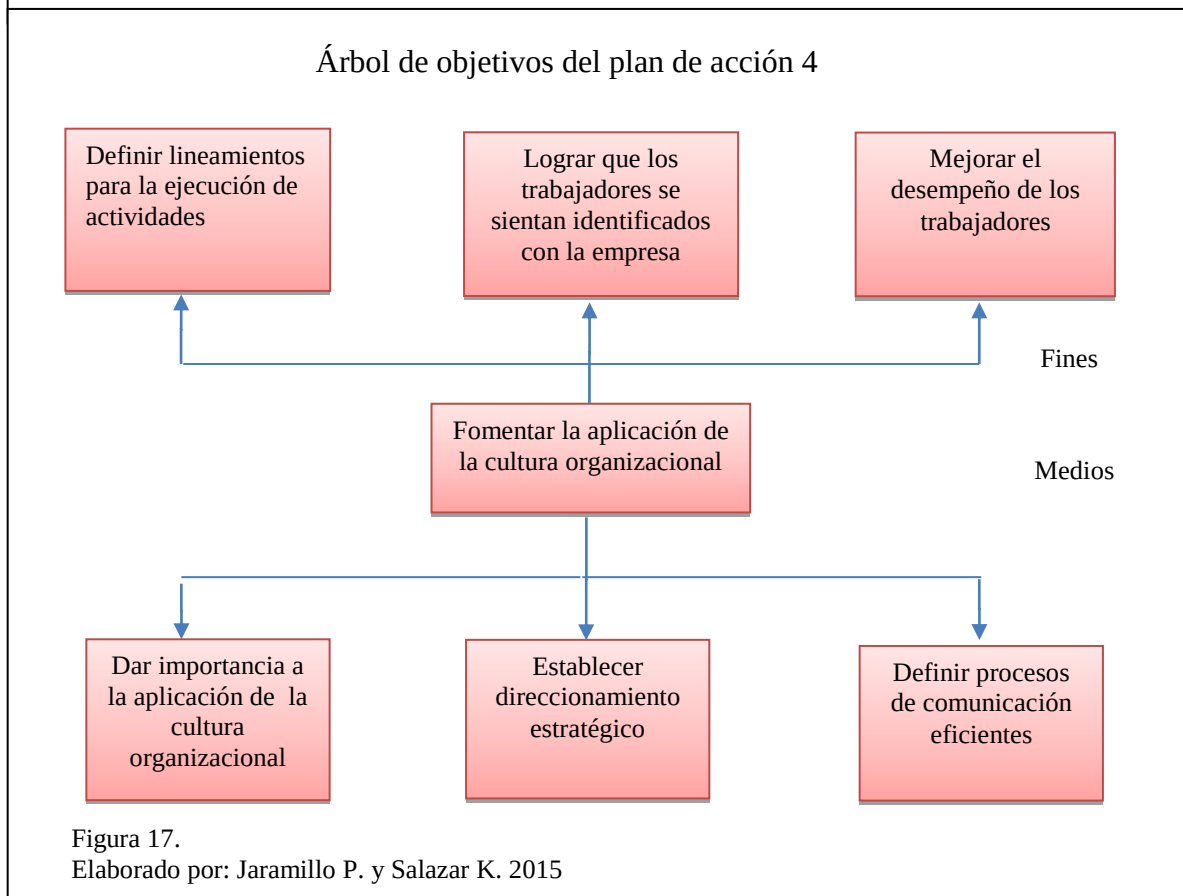


Figura 17.
Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K. 2015

Tabla 35.

Actividades a desarrollar para el plan de acción 4

Nro.	Actividades	Responsables (cargo o área)	Recursos (físicos, tecnológicos, humanos, financieros)	Herramientas (documentos, registros, medios para ejecutar la actividad)	Localización
1	Identificación de la misión, visión y valores de la empresa.	Propietarios	Recursos tecnológicos	Computador Documentos de constitución de la empresa.	Pichincha - Quito - Instalaciones de la empresa.
2	Socialización de la información a los mandos medios.	Propietarios	Infraestructura Recursos tecnológicos Recursos financieros para material informativo	Computador Material Informativo	Pichincha - Quito - Instalaciones de la empresa.
3	Creación de campaña de comunicación de la cultura organizacional para todo el personal.	Propietarios	Recursos humanos Recursos tecnológicos	Computador	Pichincha - Quito - Instalaciones de la empresa.
4	Implementación de campaña de comunicación de la cultura organizacional para todo el personal.	Mandos medios	Recursos humanos Recursos financieros para material	Material POP	Pichincha - Quito - Instalaciones de la empresa.
5	Revisión de resultados.	Propietarios	Recursos financieros para la elaboración de herramientas. Equipo de computación.	Evaluaciones	Pichincha - Quito - Instalaciones de la empresa.

Nota: Listado de actividades a desarrollar en el plan de acción 4

Elaborado por: Jaramillo P .y Salazar K. 2015

- Cronograma

Tabla 36.

Cronograma de actividades del plan de acción 4

	Duración	Meses											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Act 1	30 días												
Act 2	1 día												
Act 3	15 días												
Act 4	90 días												
Act 5	2 días												

Nota: Periodo de tiempo sugerido para el desarrollo de las actividades del plan de acción 4

Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K.2015

- Presupuesto

Tabla 37.

Presupuesto para el desarrollo del plan de acción 4

Actividad	Recursos	Ítem	Valores	Total
ACT 1	recursos humanos (propietario)	duración	1 día	16,08
		número de horas	8,00	
		valor por hora	2,01	
	total actividad 1			16,08
ACT 2	recursos financieros para material informativo	valor de copias	0,03	1,20
		número de hojas por material informativo	10,00	
		número de mandos medios	4,00	
	recursos humanos (propietario)	duración	1 día	4,02
		número de horas	2,00	
		valor por hora	2,01	
	total actividad 2			4,02

ACT 3	recursos humanos (propietario)	duración	15 días	20,10
		número de horas	10,00	
		valor por hora	2,01	
	total actividad 3			20,10
ACT 4	recursos humanos (propietario)	duración	90 días	24,12
		número de horas	12,00	
		valor por hora	2,01	
	recursos financieros para material pop	material pop	200,00	200,00
	total actividad 4			224,12
ACT 5	recursos financieros para la ejecución de documentos de evaluación	valor de copias	0,03	1,50
		número de hojas por encuesta	1,00	
		número de personas a encuestar	50,00	
	recursos humanos (propietario)	duración	2 días	4,02
		número de horas	2,00	
		valor por hora	2,01	
	total actividad 5			5,52
	Presupuesto total plan de acción no. 4			269,84

Nota: Costos estimados para el desarrollo del plan de acción 4
Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K. 2015

- Descripción de tareas del plan de acción 4

Actividad 1: Identificación de la misión, visión y valores de la empresa

Para el desarrollo de la actividad uno, los representantes de las empresas definirán la misión y visión de la institución y posteriormente se determinará cuáles son los valores y principios que debe seguir su gente para llegar al cumplimiento de los objetivos planteados para que de esta manera todos estén alineados en una misma dirección.

Los empleados deben estar conscientes de qué hace su empresa, quién es, cómo deben hacer su trabajo y hacia dónde se proyectan.

La cultura organizacional es de vital importancia a nivel interno de la institución ya que juega un papel fundamental en el clima laboral y a nivel externo porque influye en la imagen y reputación que se proyecta.

Una herramienta importante, que ayudará a las empresas a definir los valores corporativos que deben estar presentes en los grupos es la Matriz Axiológica. A continuación se pondrá un ejemplo de la Matriz Axiológica, elaborada en función del sector al cual está orientada nuestra investigación.

Principios	Grupos relacionados
• Responsabilidad	- Trabajadores
• Honestidad	- Dueño de la empresa
• Calidad	- Proveedores
• Lealtad	- Clientes
• Respeto	- Estado
• Solidaridad de grupo	- Empresa
• Compromiso de trabajadores	- Competencia
• Eficiencia	

Tabla 38.
Matriz axiológica de valores corporativos

Principios \ Grupos	Trabajadores	Dueño de la empresa	Proveedores	Clientes	Estado	Empresa	Competencia
Responsabilidad	X	X	X	X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X	X	X	
Calidad	X	X	X		X	X	X
Lealtad	X		X	X		X	
Respeto	X	X	X	X	X	X	X
Solidaridad de grupo	X	X				X	
Compromiso de Trabajadores	X					X	
Eficiencia	X	X	X			X	X

Nota: Formato de medición de valores corporativos de acuerdo a los grupos relacionados

Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K. 2015

Después de definir los valores y principios que regirán el comportamiento de los trabajadores en el desarrollo de sus actividades, se elaborará la misión y visión de la empresa, para lo cual se utilizará las siguientes matrices:

Tabla 39.

Matriz visión

VISIÓN	REDACCIÓN
¿Cuáles son los límites de tiempo de la visión?	
¿Qué metas necesita cumplir la organización?	
¿Qué ventajas competitivas tendrá en el futuro?	
¿Cuál es la dirección que tomará la organización?	
¿Quiénes formarán parte de los logros (involucrados)?	
REDACCIÓN FINAL DE LA VISIÓN	

Nota: Matriz de apoyo para la definición de la visión de la empresa

Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K.2015

Tabla 40.

Matriz misión

MISIÓN	REDACCIÓN
¿Para qué existe la organización?	
¿Cuál es su actividad?	
¿Quiénes son sus clientes?	
¿Cuál es su prioridad?	
¿Cuál es su responsabilidad y derechos frente a los colaboradores?	
¿Cuál es su responsabilidad social?	
REDACCIÓN FINAL DE LA MISIÓN	

Nota: Matriz de apoyo para la definición de la misión de la empresa

Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K.2015

Actividad 2: Socialización de la información a los mandos medios

Se refiere a la comunicación del direccionamiento estratégico a los colaboradores que ocupan cargos de mandos medios dentro de la empresa. Los mandos medios deben entender claramente cuál es la cultura organizacional y sobre todo compartir y estar de acuerdo con los conceptos definidos, ya que solo de esta manera podrán transmitir la información de forma correcta a sus subordinados y lograr que ellos también se sientan identificados. El tener un claro conocimiento de la cultura organizacional de la empresa y

compartirla, permite a los colaboradores estar contentos en su trabajo y realizar sus actividades de mejor manera.

Para la comunicación de la cultura organizacional se realizarán las siguientes actividades:

- a. Coordinar una reunión con los mandos medios de la compañía.
- b. Comunicar los valores, misión, visión y matriz axiológica.
- c. Proceso de retroalimentación por parte de los mandos medios.
- d. Definir los objetivos que se desean alcanzar.

Actividad No. 3: Creación de campaña de comunicación de la cultura organizacional para todo el personal

Campaña compromiso, lealtad y eficiencia, para reforzar la cultura organizacional, teniendo en cuenta los valores más relevantes de cada empresa y que cada mando medio prepare papers o infografías que todos los operarios puedan entender para así fomentar la cultura.

Para definir la campaña de comunicación que genere mayor impacto y sea más efectiva se debe realizar las siguientes actividades:

- a) Escuchar: Es necesario conocer cuál es el sentir de los colaboradores, qué piensan de la empresa, cuáles son sus expectativas, los rumores que circulan entre ellos, los canales de comunicación más eficiente para este sector, etc.

Este proceso se lo realizará a través de reuniones de grupo entre mandos medios y subordinados para que puedan compartir sus opiniones y comentarios, lo cual será de gran utilidad.

- b) Planificar: La gerencia de la empresa y sus mandos medios definirán los canales y herramientas de comunicación que se aplicarán, para lo cual el análisis de los siguientes elementos les serán de gran utilidad:

- Canales de comunicación.

- Tipos de relaciones entre trabajadores y trabajador-jefaturas.
 - Principales emisores de información
- c) Aplicar: Una vez definidas estrategias, medios y herramientas de comunicación, se procede con la implementación.

Actividad No. 4: Implementación de campaña de comunicación de la cultura organizacional para todo el personal.

La campaña de comunicación de la cultura organizacional se la realizará en el transcurso de 3 meses, en los cuales se ejecutarán las siguientes actividades:

- a) Una reunión mensual entre mando medio y colaboradores.
- b) Diseño del logotipo de la empresa el cual deberá estar presente en todo documento de comunicación para que la gente se sienta familiarizada.
- c) Material para recordar la información como:
 - Afiches que incluyan la misión, visión, valores de la empresa.
 - Carteleras con información de la cultura organizacional.
 - Presentación de videos que incluyan mensajes relacionados con la cultura organizacional de la empresa. Este tipo de presentaciones se las realizará en las reuniones mensuales.

Actividad No. 5: Revisión de resultados

Se realizará una evaluación a través de un test a todos los empleados, con el cual se evaluará si los trabajadores están familiarizados con los siguientes conceptos:

- Misión de la empresa
- Visión de la empresa
- Valores
- Filosofía de la empresa

Adicionalmente, se aplicará una encuesta a los mandos medios para determinar si efectivamente el plan de comunicación tuvo los resultados esperados y si los trabajadores están aplicando en la práctica los conceptos aprendidos. Se va a aplicar la siguiente tabla para la medición:

Tabla 41.
Formato para calificación del plan de comunicación.

	1	2	3	4	5
Valores					
Misión					
Visión					
Valores					
Filosofía					

Nota: Tabla para medir la en qué nivel se está aplicando cada elemento de la cultura organizacional
Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K.2015

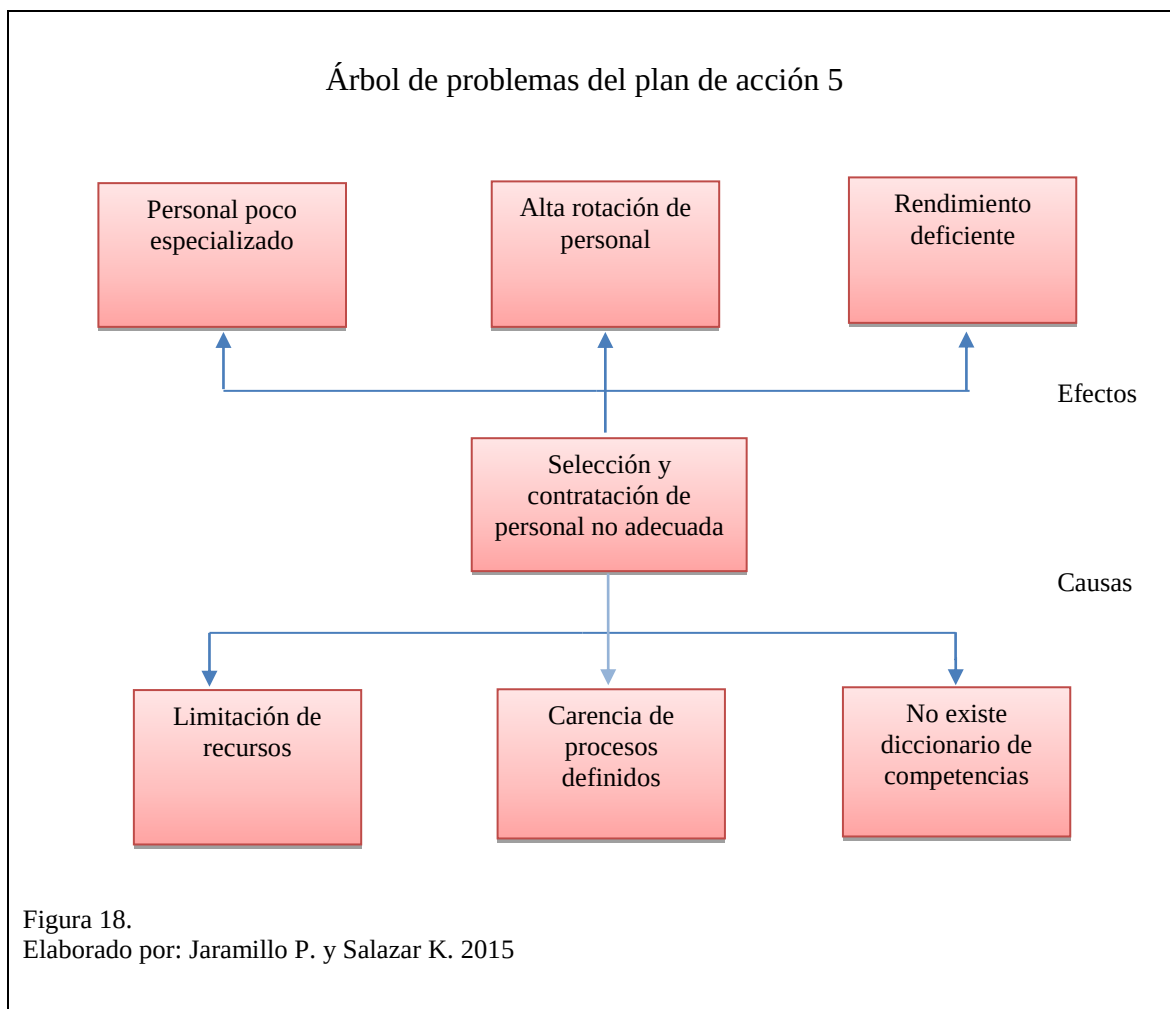
En la tabla de medición, se toman valores del 1 al 5, siendo 1 el valor más bajo y 5 el valor más alto. Con esta tabla se busca medir la calificación que darían los mandos medios a la aplicación de la cultura organizacional por parte de sus trabajadores en las actividades del día a día.

3.2.5 Plan de acción 5 (PA5)

Nombre del Plan: Mejora del proceso de selección de personal.

Objetivo: Aplicar un modelo efectivo de contratación de personal

Estrategia: Proponer un proceso de selección de personal eficiente para las PYMES del sector (DA2).



Árbol de objetivos del plan de acción 5

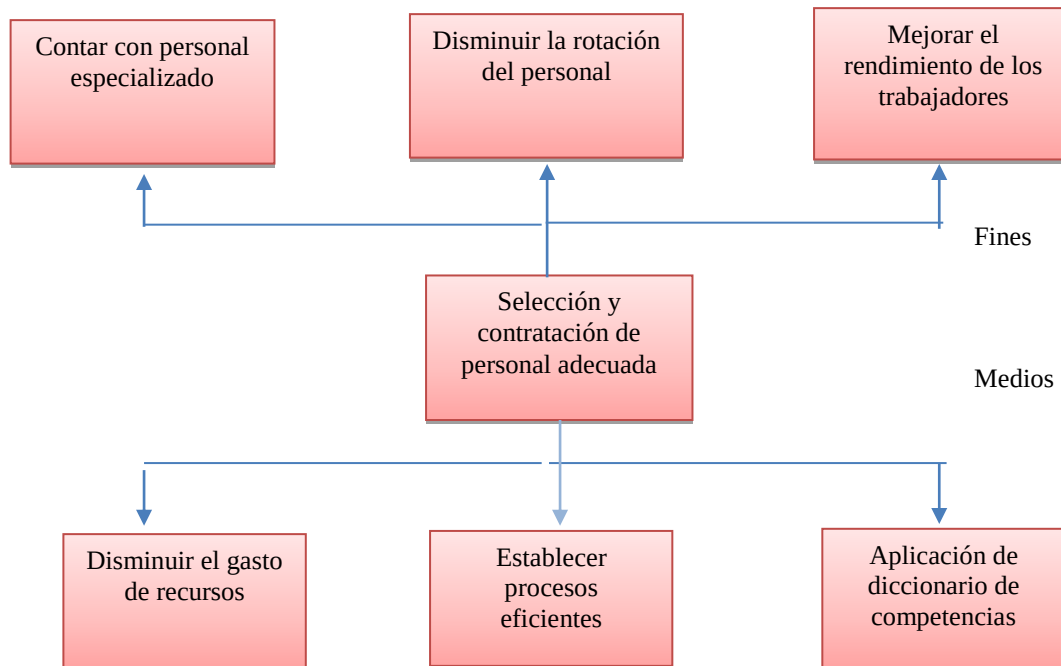


Figura 19.
Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K. 2015

Tabla 42.

Actividades a desarrollar para el plan de acción 5

NRO.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES (Cargo o Área)	RECURSOS (Físicos, Tecnológicos, Humanos, Financieros)	HERRAMIENTAS (Documentos, Registros, Medios para ejecutar la actividad)	LOCALIZACIÓN
1	Evaluación de competencias	Propietarios	Recursos tecnológicos Recursos humanos	Computador Perfil de cargos	Pichincha - Quito - Instalaciones de la empresa.
2	Proceso de reclutamiento.	Propietarios	Recursos tecnológicos Recursos financieros para publicaciones	Computador Medios de publicación	Pichincha - Quito - Instalaciones de la empresa.
3	Proceso de selección de personal	Propietarios	Recursos humanos Recursos tecnológicos Infraestructura Recursos financieros para evaluaciones	Computador Pruebas Entrevistas	Pichincha - Quito - Instalaciones de la empresa.
4	Proceso de contratación del personal.	Propietarios	Recursos tecnológicos	Computador Contrato de trabajo	Pichincha - Quito - Instalaciones de la empresa.
5	Inducción	Mandos Medios	Recursos tecnológicos Recursos Humanos	Matriz de procesos	Pichincha - Quito - Instalaciones de la empresa.
6	Evaluación de resultados	Mandos Medios	Recursos tecnológicos Recursos Humanos	Computador Evaluaciones	Pichincha - Quito - Instalaciones de la empresa.

Nota: Actividades a desarrollar para el Plan de Acción 5

Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K.2015

- Cronograma

Tabla 43.

Cronograma de actividades del Plan de Acción 5

	Duración	Meses											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Act 1	1 día												
Act2	7 días												
Act 3	15 días												
Act 4	1 día												
Act 5	30 días												
Act 6	1 día												

Nota: Periodo de tiempo en el que se realizara el plan de acción

Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K.2015

- Presupuesto

Tabla 44.

Presupuesto para el desarrollo del plan de acción 5

Actividad	Recursos	Ítem	Cantidad	Total
ACT 1	Recursos humanos (propietario)	Duración	30 días	60,30
		Número de horas	30,00	
		Valor por hora	2,01	
	Total actividad 1			60,30
ACT 2	Recursos humanos (propietario)	Duración	15 días	20,10
		Número de horas	10,00	
		Valor por hora	2,01	
	Total actividad 2			20,10
ACT 3	Recursos humanos (propietario)	Duración	60 días	40,20
		Número de horas	20,00	
		Valor por hora	2,01	
	Total actividad 3			40,20
ACT 4	Recursos humanos (propietario)	Duración	7 días	8,04
		Número de horas	4,00	
		Valor por hora	2,01	
	Total actividad 4			8,04
ACT 5	Recursos humanos (propietario)	Duración	3 días	6,03
		Número de horas	3,00	
		Valor por hora	2,01	
	Total actividad 5			6,03
ACT 6	Recursos humanos (propietario)	Duración	2 días	8,04
		Número de horas	4,00	
		Valor por hora	2,01	
	Total actividad 6			8,04
PRESUPUESTO TOTAL PLAN DE ACCIÓN NO. 5.				142,71

Nota: Costos estimados para el desarrollo del plan de acción 5

Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K. 2015

- Descripción de tareas del plan de acción 5

Actividad 1: Evaluación de competencias

Como primera actividad se deberá definir las competencias, aptitudes, preparación y formación que deben tener los candidatos para el puesto de trabajo. Para esta actividad se utilizará la Matriz de análisis de puesto (Tabla 23) detallado en el plan de acción 3.

Actividad 2: Proceso de reclutamiento

El gerente definirá si el proceso de contratación es interno o externo. Entendiéndose por cada uno:

Proceso de contratación interno: Si el proceso es interno, es decir se considera a una persona de la misma empresa para que pueda ocupar otro cargo, el gerente debe definir los requisitos para la promoción:

- Tiempo de permanencia en la empresa.
- Tipo de formación.
- Perfil del cargo

Proceso de contratación externa: Si el proceso es externo, se debe evaluar:

- Medios de contratación: Referencias, publicación a través de medios digitales, publicación a través de prensa escrita como periódicos.

Actividad 4: Proceso de selección y contratación

El proceso de selección y contratación deberá incluir las siguientes actividades:

- Entrevistas con 5 candidatos.
- Pruebas de aptitud o pruebas prácticas de acuerdo al cargo.

- Selección de una terna.
- Segunda entrevista con los 3 candidatos para definir condiciones de contratación.
- Selección.
- Firma del contrato.

El tipo de evaluaciones que se considerarán y las actividades de selección dependerán del cargo al cual están aplicando los candidatos. Se debe manejar un proceso de selección para el personal que vaya a ocupar cargos administrativos en la empresa y otro proceso de selección para las personas que vayan a ocupar cargos operativos.

El proceso de selección se ha dividido en dos procedimientos, el primero orientado a la selección de operarios de planta y el segundo para personal administrativo. A continuación se amplían ambos procedimientos:

Procedimientos de selección de personal administrativo

- Evaluación de experiencia laboral (Hoja de Vida)
- Evaluación de la formación (Hoja de Vida).
- Entrevista a profundidad – Logros
- Referencias profesionales
- Referencias personales.

Procesos de selección para personal operativo

En el proceso de selección de personal de operaciones se realizarán las siguientes actividades:

- Evaluación de formación relacionado con la actividad que va a realizar (hoja de vida)
- Prueba práctica.
- Medición de resultados.

Actividad 5: Inducción

Las actividades a realizar para el proceso de inducción son las detalladas a continuación:

- Establecer tiempo de entrenamiento (15 días)
- Evaluación
- Informe de resultados

Actividad 6: Evaluación de resultados

En este último proceso se comunicará el informe de los resultados obtenidos en la evaluación a la persona contratada, con el fin de hacerle saber al trabajador la percepción que tiene su jefatura sobre su desempeño, los aspectos en los cuales puede mejorar y lo que espera la empresa de su trabajo.

Por otro lado se puede tener un feedback por parte del empleado respecto a su percepción de la empresa, y esto es de gran importancia porque son aportes que vienen de una persona nueva sin influencia de ninguna parte.

3.3 Presupuesto de Planes de Acción

El presupuesto general de los cinco planes de acción suma un total de \$ 4.101,23

Tabla 45.
Presupuesto General Planes de Acción

Planes de Acción	Valores
Plan de Acción 1	\$ 110,55
Plan de Acción 2	\$ 2488,83
Plan de Acción 3	\$ 1089,3
Plan de Acción 4	\$ 269,84
Plan de Acción 5	\$ 142,71
Total	\$ 4.101,23

Nota: Costos generales estimados para el desarrollo de los planes de acción
Elaborado por: Elaborado por: Jaramillo P. y Salazar K. 2015

3.4 Obtención de fondos

Las estrategias propuestas están planteadas para dar solución a los problemas que se evidenciaron a lo largo de la investigación. El financiamiento para poder poner en práctica las estrategias propuestas puede ser a través de dos mecanismos:

Capital Propio de las compañías o endeudamiento a través de entidades como el Banco Nacional de Fomento, Cooperativas de Ahorro y crédito, instituciones financieras en general.

3.5 Recuperación de la inversión

Si las empresas Pymes invierten en aplicación de los planes de acción propuestos, recuperarían la inversión ya que habría menos desperdicios de recursos. A continuación se detalla la forma en la cual las empresas recuperarían la inversión:

Plan de acción 1: Diseño de un plan de carrera basado en la evaluación del desempeño.

Al existir un plan de carrera basado en una evaluación del desempeño, los trabajadores se esforzarán por hacer bien su trabajo con el objetivo de tener oportunidades de crecimiento. Esto es beneficioso para la compañía ya que va a tener mejores resultados y mayor producción.

Plan de acción 2: Coordinar programas de formación gerencial.

Como se pudo determinar en el estudio, el estilo de liderazgo aplicado no ha generado un clima laboral satisfactorio para los empleados, por lo tanto los líderes deben recibir capacitación. Con líderes preparados capaces de orientar a su gente a tener un mejor desempeño la empresa tendrá mayor productividad, y llegará al cumplimiento de sus metas y objetivos.

Plan de acción 3: Especialización de las habilidades de los trabajadores

Si la empresa especializa a sus trabajadores, desarrollará sus habilidades, por lo tanto esta inversión se verá traducida en menos desperdicios en la producción, reducción de errores y por ende mayor productividad y mejor calidad.

Plan de acción 4: Aplicación de un programa que fomente la cultura organizacional.

Al aplicar un programa que fomente la cultura organizacional, los trabajadores aplicarán en sus actividades diarias los principios y valores de la organización, esto les permitirá actuar en función de la visión de la empresa y con su colaboración, la empresa logrará cumplir los objetivos propuestos.

Plan de acción 5: Mejora del proceso de selección de personal.

Al tener un proceso eficiente de selección y contratación, la empresa reducirá la rotación de personal, con esto se verán beneficiados ya que habrá una disminución de gasto de recursos.

La capacitación de una persona nueva implica gasto de recursos y si esta inversión no es justificada porque las personas no permanecen en la compañía, es un problema para la empresa. Por otro lado es importante considerar que para reemplazar a una persona, la empresa debe realizar un proceso de selección y esto lleva tiempo, durante este período hay un puesto desocupado y esto es un costo para la empresa ya que disminuye la producción.

CONCLUSIONES

El clima laboral de una organización se ve afectado por algunos factores como la cultura organizacional de la empresa, los sistemas de recompensas, los beneficios, estilo de liderazgo de las jefaturas, entre otros. El estilo de liderazgo ejercido por los mandos medios, es sin duda uno de los principales factores que afecta el clima laboral, de esto dependerá el desempeño de los trabajadores y por lo tanto el crecimiento de la compañía.

Las pequeñas y medianas empresas de fabricación de prendas de vestir no cuenta con flujogramas definidos, por lo tanto los procesos son realizados de forma empírica sin lineamientos apoyados en administración, lo que no les permite tener procesos eficientes que les lleve al crecimiento.

El clima organizacional tiene una relación directa con el estilo de liderazgo y su relación puede afectar la productividad más aun en organizaciones poco estructuradas y con falencias administrativas.

El clima laboral de las Pymes de fabricación de prendas de vestir no es excelente, los trabajadores se consideran responsables con el trabajo que desempeñan, llegan a cumplir los desafíos y objetivos que tiene la empresa, existe una buena relación entre trabajadores y sus jefaturas; pero por otro lado las empresas no tienen una estructura formal y los sistemas de recompensas son poco estructurados, por lo tanto los colaboradores no se sienten identificados ni comprometidos con la empresa. Existen ejes en los cuales el nivel de aceptación es bueno como en la responsabilidad, desafío, estándares y relaciones.

La influencia del liderazgo en el clima organizacional se soluciona a partir de propuestas estratégicas basadas en la formación tanto de los líderes como de los colaboradores, el fomento de la cultura, la implementación de métodos de evaluación de desempeño y el seguimiento a través del acompañamiento.

RECOMENDACIONES

Es necesario mantener una evaluación regular tanto de clima organizacional como del estilo de liderazgo de los mandos medios, a fin de controlar los resultados operacionales en los negocios, de forma que se puedan seguir estableciendo mejoras que aporten a la productividad empresarial.

Ampliar la medición del estilo de liderazgo a los gerentes y propietarios, de forma que se establezcan lineamientos adecuados a nivel estratégico que incentiven la productividad, mejoren el ambiente y creen culturas fuertes.

Realizar mediciones de productividad en las Pymes del sector, apoyarse en modelos preexistentes y establecer indicadores de gestión que ayuden a la mejora en los procesos, a fin de consolidar estructuras más sólidas menos vulnerables a las variaciones en el mercado.

Coordinar con otras entidades gubernamentales como el Ministerio de Industrias y Productividad; la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; y organizaciones de formación como el SECAP programas de mejora direccionados exclusivamente con el sector textil, de forma que el acceso sea democratizado y se fomente el desarrollo productivo con miras a la mejora competitiva de la industria nacional.

LISTA DE REFERENCIAS

- Chiavenato, I. (2006). *Administración*. México: McGraw Hill.
- Gan, F. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.
- Griffin, R. (2011). Administración. En R. Griffin, *Administración* (pág. 811). México: Cengage Learning.
- Hellriegel. (2002). *Talento humano*. Madrid: Pearson.
- Lussier, A. (2002). Liderazgo. En L. Achua, *Liderazgo*. Madrid: Thompson.
- Presidencia de la República. (2010). *Plan Nacional de Desarrollo Micro, Pequeña y Mediana empresa*. Quito: Presidencia de la República.
- Revista Vistazo. (Noviembre de 2013). *Todo queda en familia*. Obtenido de Revista Vistazo:
<http://www.vistazo.com/empresa/500empresas/imprimir.php?Vistazo.com&id=3642>
- Robbins, S. (2003). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2009). MEXICO: Prentice Hall.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013-2017). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito.
- Stonner, F. (2000). ADMINISTRACIÓN. En F. STONNER, *ADMINISTRACIÓN* (pág. 658). PEARSON.
- Tannenbaum, R. (1958). *Líderes y Organización*.
- Kotter, J. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Bogotá. Editorial Norma

ANEXOS

Anexo 1

Listado de empresas encuestadas

Nº	Empresas	Trabajadores encuestados test clima laboral	Trabajadores encuestados test liderazgo
1	Confecciones deportivas s y d	5	1
2	Lanafit s.a.	15	3
3	Gaby sport confecciones	6	1
4	Confecciones olmedo	8	1
5	Paget	5	1
6	Confecciones pazmiño castillo	20	2
7	Sos textiles y uniformes	5	1
8	Kindermoda	7	1
9	Karina	20	2
10	Confecciones Alisson	6	1
11	Texipormoda cia ltda	5	3
12	Disensforma	5	1
13	Garcontex s.a	5	2
14	Confecciones coyote	8	1
15	Cumberland cia. Ltda.	21	2
16	Alcotextil cia. Ltda	8	1
17	Alexa tejidos	5	1
18	Textisrael s.a.	5	1
19	Cormatex cia. Ltda.	5	1
20	Confecciones bali cia. Ltda.	6	1
21	Fashionarte cia ltda	18	4
22	Creaciones carmita s.a.	6	1
23	Creaciones cebrim	5	1
24	Durango tex cia ltda	12	2
25	Jorka s.a.	28	1
26	Disensforma	5	1
27	Representaciones Aryan s.a.	6	2
28	Milton pacheco barba	8	1
29	Quiltex cia. Ltda.	23	2
30	Fashion lana cia. Ltda.	6	1
31	Fabicon cia ltda	5	1
32	Texgaar cia ltda	6	1
33	Cormatex cia. Ltda.	7	2
34	Sportormoda cia ltda	5	1
35	Confecciones lidher	6	1
36	La fortaleza s.a	7	1
37	Quiltex cia. Ltda.	10	2
38	Ketsatex .c.a	5	1
39	Hermes tejidos y confecciones s.a	5	2
40	Karffany cia. Ltda.	5	1
41	Yanapi s.a.	6	1
	Total	354	58

Anexo 2

Test de clima laboral

Edad:		Sexo:	
Cargo:		Antigüedad:	
Departamento:			

INDICACIONES: En el siguiente cuestionario, seleccione su respuesta con una X si está de acuerdo o en desacuerdo para las siguientes afirmaciones. No existen respuestas correctas o incorrectas, recuerde seleccionar solo una respuesta por cada pregunta.

5 = Muy de acuerdo

4 = De acuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

2 = En desacuerdo

1= Muy en desacuerdo

			5	4	3	2	1
Estructura	1	En esta organización las tareas están claramente definidas					
	2	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones					
	3	Conozco claramente las políticas de esta organización					
	4	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización					
	5	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación					
Responsabilidad	6	Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan					
	7	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces					
	8	Nuestra gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos					

	9	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado					
	10	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas					
Recompensa	11	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda					
	12	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas					
	13	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo					
	14	En esta organización hay muchísima crítica					
	15	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo					
	16	Cuando cometo un error me sancionan					
Desafío	17	La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente					
	18	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia					
Relaciones / Cooperación / Conflicto	19	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa					
	20	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización					
	21	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí					
	22	Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables					
	23	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos					
	24	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante					

		saludable					
	25	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil					
Estándares	26	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar					
	27	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto					
	28	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal					
	29	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño					
	30	Me siento orgulloso de mi desempeño					
	31	Si me equivoco las cosas van mal para mis superiores					
	32	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización					
	33	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra					
Identidad	34	La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas)					
	35	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos					
	36	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes					
	37	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización					
	38	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien					
	39	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la compañía					
	40	En esta organización cada cual se preocupa de sus propios intereses					

Anexo 3

Test de liderazgo

El objetivo de la siguiente encuesta es medir el tipo de liderazgo que se está aplicando para lo cual requerimos su ayuda contestando las siguientes preguntas. Es importante aclarar que no hay respuestas o correctas o incorrectas. Antes de responder el Test de Liderazgo, solicitamos nos proporcionen la siguiente información general de la empresa:

1.- Nombre de la empresa.

.....

2.- Indique el número de personas que trabajan en la empresa.

.....

3.- ¿Cuántos locales o sucursales tiene la empresa?

.....

4.- ¿Cuáles de los siguientes departamentos tiene la empresa?

Producción

Contabilidad

Ventas

Administración

Otros

5. ¿La empresa cuenta con un organigrama?

SI

NO

TEST DE LIDERAZGO

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

1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina. A / D
2. Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son. A / D
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados. A / D
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda. A / D

5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes. A / D
6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados. A / D
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina. A / D
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa. A / D
9. Para resolver diferencias de opiniones en cuanto a la resolución de un problema, entre el superior y el subordinado, se pide al subordinado una mejor alternativa. A / D
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo. A / D
11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte. A / D
12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo. A / D
13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer mantenimiento a las máquinas, la mayoría de trabajadores prefieren febrero. Usted decide que será octubre. A / D
14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer mantenimiento a las máquinas, la mayoría de trabajadores prefieren febrero. La mejor solución es someter el asunto a votación. A / D
15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él. A / D
16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas. A / D
17. Para resolver un desacuerdo entre dos subordinados sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor es llamar a ambos a su despacho y buscar una solución entre los tres. A / D
18. Los empleados que demuestran ser competentes no deben ser supervisados. A / D
19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado. A / D.
20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal. A / D
21. Cuando dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen los resultados. A / D
22. Un buen mando es aquel que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario. A / D
23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a un subordinado que le ayude a preparar los objetivos. A / D

24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados. A / D
25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato. A / D
26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva. A / D
27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias. A / D
28. Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados. A / D
29. Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos. A / D
30. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol. A / D
31. No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes. A / D
32. Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños coordinados por el mando, a las asambleas. A / D
33. El buen jefe se preocupa solo de los resultados sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que impulsa su personal. A / D