DIVISIÓN DE POSTGRADO

Título del trabajo:

El liderazgo autocrático y su impacto en el Clima laboral de la empresa Giggio Puff del sector textil.

Línea de Investigación:

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de titulación:

Proyecto de Desarrollo

Programa de Maestría:

MBA en Sostenibilidad de Sectores

Título a obtener:

Magister en Administración de Empresas en Sostenibilidad de Sectores

Autor (a):

Johnny Augusto Sánchez Pérez

Tutor (a):

Yadira Armas Ortega

Samborondon – Ecuador

2019

AGRADECIMIENTO

Dios, tu amor y bondad no tienen fin, me permites sonreír ante todos mis logros que Son resultados de tu ayuda. Gracias por enseñarme a que cada día tengo una nueva Oportunidad.

La Vida es hermosa, y una de las principales características de esta hermosura es que La podemos compartir y disfrutar con quienes amamos, podemos ayudar y guiar a Muchas personas si ellas lo permiten, pero también podemos ser ayudados y guiados Durante nuestra vida; por esto mismo, mediante estos agradecimientos, quiero Exaltar la labor de mis padres Lina, Miguel que siempre me han apoyado en todo lo Que me planteo. Mis amigos, en especial a mi gran amigo Juan, que siempre tenía la Palabra exacta para apoyarme, sin duda un amigo incondicional. Y a todos quienes Estuvieron presente durante todo este proceso.

Esos mensajes al decirme Hijo tu puedes o Johnny recuerda que al final tendrás Grandes frutos, fueron los que más me motivaron. Gracias!

DIVISIÓN DE POSTGRADO

Certificado de revisión final

Que el presente proyecto de desarrollo : ," EL LIDERAZGO AUTOCRÁTICO Y SU IMPACTO EN EL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA GIGGIO PUFF DEL SECTOR TEXTIL", fue revisado, siendo su contenido original en su totalidad, así como el cumplimiento de los requerimientos que se dictan en la guía de elaboración del trabajo de titulación, por lo que se autoriza a: JOHNNY AUGUSTO SÁNCHEZ PÉREZ, que proceda a su presentación.

Samborondon, 15 de Octubre de 2019

Ing. Yadira Armas.Msc.

Tutor

DIVISIÓN DE POSTGRADO

Certificado del porcentaje de coincidencia

Habiendo sido nombrado Ing. Yadira Armas Msc, tutor del trabajo de titulación," EL LIDERAZGO AUTOCRÁTICO Y SU IMPACTO EN EL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA GIGGIO PUFF DEL SECTOR TEXTIL", elaborado por JOHNNY AUGUSTO SÁNCHEZ PÉREZ, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN SOSTENIBILIDAD DE SECTORES

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias 2% mismo que se puede verificar en el siguiente link: (EXBvbg+Qu9jX9vZCqJAESAXpEmJ2DtMOZ/yPst29YYL7/jAJ2GEE0EkUY1GiüjE ICZppJNBJlnJRoo2aBMhR4ESVdTQfzoaaNKN3umTYTfK.uV7Heq79fuyPstnFbcTI). Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.

URKUND

Urkund Analysis Result

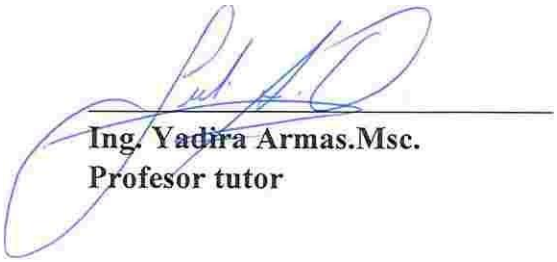
Analysed Oocument:	TESISJOHNNY SANCHEZ PEREZ.docx (O57028584)
Submitted:	1O/1S/2019 4:20:00 AM
Submitted By:	johnsanchez@mgs.ecotec.edu.ec
Significance:	2%

Sources included in the report:

Tesis Final URKUNO.docx (O14996879)
Tesis CO PDVSA 3 Ultima Corrección 30junio 2014 urkund.docx (O11275249)

Instances where selected sources appear:

12



Ing. Yadira Armas.Msc.
Profesor tutor

RESUMEN

Gigio Puff, empresa creada en el 2005, ubicada en la ciudad de Guayaquil y dedicada a la manufactura de mochilas, cartucheras, muebles Puff, y artículos afines; ha experimentado un importante crecimiento en los últimos años, haciendo necesario un nuevo estilo de liderazgo que permita robustecer el clima organizacional, y con ello, la productividad laboral; situación que motivó al desarrollo de esta tesis, cuyo propósito es evaluar el efecto que el liderazgo actual tiene sobre el ambiente laboral de la firma, para lo cual se utilizó el test de liderazgo de Lewin, que se centra en el grado de participación de los empleados, determinando que el estilo predominante de la gerencia general es el autocrático. También, la totalidad de empleados respondieron un cuestionario de veintidós variables agrupadas en las dimensiones autonomía y desempeño, relaciones laborales, reconocimiento y comunicación, desarrollo e innovación, que se utilizaron para evaluar el clima laboral, que logró una calificación de 73/100, equivalente a Buena, pero encontrándose por debajo del intervalo de aprobación de setenta y cinco o más puntos dispuesto por la gerencia, determinándose que para mejorarla se debe fortalecer la comunicación interna, la delegación de toma de decisiones, la motivación a través de reconocimientos, y la inclusión de empleados en la planificación y proyectos de la compañía además de la implementación de círculos de calidad, lo que requiere un nuevo estilo de liderazgo, más democrático y enmarcado en el estilo transformacional.

Gigio Puff, a company created in 2005, located in the city of Guayaquil and dedicated to the manufacture of backpacks, purses, puff furniture and related items, has experienced significant growth in recent years, and consequentially, it has created the need for a new type of leadership that strengthens the organizational climate, and with it, the labor productivity. This situation inspired the development of this thesis whose purpose is to evaluate the effect the current type of leadership has on the work environment of the brand. We used the Lewin leadership test, focused on the degree of participation of employees, to settle that the general management has an autocratic type of leadership. The employees answered a questionnaire of twenty-two variables, grouped into the following dimensions: autonomy and performance, labor relations, recognition and communication, development and innovation. These variables were used to assess the work environment which achieved a score of 73/100, equivalent to "Good"; below the interval of "seventy-five or more points" provided by management. In conclusion, to improve this score, the general management should work on its internal communication, decision-making delegation, motivation through recognition and the inclusion of employees in the planning and projects of the company; in addition to the implementation of quality circles which requires a new type of leadership, democratic and focused in behavioral transformation.

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN 1
Introducción 1
Problema de investigación 3
Preguntas científicas e idea a defender 4
Objetivos de investigación 5
Justificación 6
Novedad o Aspecto Innovador. 6
CAPITULO I. MARCO TEÓRICO 8
1.1 Concepto de liderazgo 8
1.2 Liderazgo formal y no-formal 12
1.3 Percepción de liderazgo en los subordinados 13
1.4 Enfoques y teorías de liderazgo 15
1.4.1 Enfoque de cualidades 15
1.4.2 Enfoque conductual 17
1.4.3 Enfoque situacional 19
1.4.4 Nuevas perspectivas: enfoque transaccional y transformacional 20
1.5 Liderazgo y clima organizacional 26
CAPITULO II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 32
2.1 Características metodológicas de la tesis 32
2.3 Técnicas e instrumentos 34
CAPITULO III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN 39
3.1 Acerca de la empresa 39
3.2 Determinación del estilo de liderazgo 42
3.3 Evaluación del clima organizacional 43
3.3.1 Dimensión autonomía y desempeño 44
3.3.2 Dimensión relaciones laborales 46
3.3.3 Dimensión reconocimientos y comunicación 47
3.3.4 Desarrollo e innovación 50
3.3.5 Dimensión aspectos físicos 52
3.4 Clima organizacional y liderazgo 54
CAPITULO IV. PROPUESTA 60
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 66
Conclusiones 66

Recomendaciones 68
BIBLIOGRAFÍA 70
ANEXOS 75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estilos de liderazgo por estructura y relaciones humanas 18

Tabla 2. Principales enfoques y teorías de liderazgo 25

Tabla 3. Evaluación del test de liderazgo de Lewin 35

Tabla 4. Dimensiones, componentes y variables del clima organizacional 36

Tabla 5. Dimensión autonomía y desempeño 45

Tabla 6. Dimensión relaciones laborales 46

Tabla 7. Dimensión reconocimiento y comunicación 48

Tabla 8. Dimensión desarrollo e innovación 51

Tabla 9. Dimensión aspectos físicos 53

Tabla 10. Calificación del clima organizacional, por dimensión y global 55

Tabla 11. Variables, por componente y dimensión, con calificación insatisfactoria. 56

Tabla 12. Propuesta para mejorar el clima organizacional de Gigio Pudd 63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Varios productos ofertados por Gigio Puff 40

Figura 2. Logo de Gigio Puff 40

Figura 3. Organigrama de Gigio Puff 41

Figura 4. Estilo de liderazgo de la gerencia general 42

Figura 5. Dimensión autonomía y desempeño 45

Figura 6. Dimensión relaciones laborales 47

Figura 7. Dimensión reconocimientos y comunicación: Sueldos y reconocimientos 49

Figura 8. Dimensión reconocimientos y comunicación: Comunicación e información 50

Figura 9. Dimensión desarrollo e innovación 52

Figura 10. Dimensión aspectos físicos 54

Figura 11. Clima organizacional de Gigio Puff 55

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Introducción

La evolución y dinamismo de este sector ha demandado de la tecnificación, no solo de sus edificios, equipos y maquinarias, sino también del personal que labora en la industria, así como de la implementación de mejores prácticas administrativas que permitan el desarrollo sostenido de la actividad.

De acuerdo a Cleopatra Bonifaz (2012), el liderazgo es la capacidad o habilidad de influir e inspirar a otros hacia el logro de objetivos, constituyéndose en un factor relevante del proceso de expansión de las organizaciones, y, entre sus diferentes tipos, ha tomado impulso el liderazgo transformacional que sugiere repartir las responsabilidades entregando poder a individuos de todos los niveles, dándoles la oportunidad de participar en la solución de problemas y en la conducción del negocio, siguiendo la influencia idealizada que transmite el líder (Mendoza & Ortiz, 2006).

El liderazgo autocrático, que centraliza la toma de decisiones anulando los procesos participativos, con frecuencia se halla en pequeñas y medianas empresas (pymes) familiares, provocando en ocasiones un ambiente laboral tenso, desmotivación en el personal, pérdida de iniciativas del personal para mejorar procesos, entre otros aspectos que finalmente se traducen en una pérdida de competitividad empresarial.

El liderazgo transformacional es clave en el proceso de descentralización de las estructuras de una organización, que a través de una orgánico-funcional que responde a una jerarquía más plana (menos burocrática), promueve la agilidad, proactividad y

la autonomía, y con ello, la eficiencia, la productividad y la competitividad de la compañía (Bennis, 2009).

Otra virtud del liderazgo transformacional, es su aporte en la creación de un adecuado clima laboral, que, a través del cuidado del personal, mejora su comportamiento, motivándolos a la proactividad y consecución de metas y objetivos organizacionales preestablecidos, reduciendo los errores en los procesos, los siniestros, la rotación de personal, a la vez que robustece la cooperación intradepartamental e interdepartamental, mejorando el trabajo en grupo, y por consiguiente, los resultados medidos en subproductos y productos realizados por la empresa (Brunet, 2011).

Estas, entre otras bondades, ha provocado que progresivamente sustituya al liderazgo autocrático, caracterizado por la concentración de la toma de decisiones en una sola persona que, frecuentemente, subestima las capacidades de su personal o no les tiene la suficiente confianza deseando mantener el control absoluto de todo lo que acontece en la organización, y generando un ambiente tenso, de presión, con una estructura jerárquica burocrática con escasa interacción entre jefes y empleados, lo que reduce la productividad y eficiencia empresarial, y, finalmente, afecta de forma negativa sobre la consecución de los objetivos de la firma (Espinal, 2012)

De esta manera se advierte que las formas de liderazgo tienen un impacto directo sobre la percepción, expectativas y motivación del personal de las compañías, y por ende sobre el clima organizacional, y por consiguiente, su efecto se extiende a la retención del personal y la productividad laboral, constituyéndose como una variable explicativa de los resultados logrados por la firma en el corto plazo, y en la construcción de una cultura organizacional que propenda al desarrollo de la empresa en el mediano y largo

plazo; y dado que las empresas han evolucionado continuamente, el estudio del liderazgo y sus tipologías se han modificado también, existiendo, entre otros, el enfoque de liderazgo por cualidades, conductual, situacional, y ahora, los nuevos enfoques transaccional y transformacional (López, 2013).

La expansión económica de un sector requiere siempre de innovación y esquemas organizacionales que procuren la productividad, por lo cual, el liderazgo, se torna en un elemento fundamental para las empresas de la rama, como es el caso de la industria textil del Ecuador, y en particular, de la empresa Gigio Puff, situación que ha motivado al diseño de tesis expuesta en este documento.

Problema de investigación

La compañía Luv Design, cuyo nombre comercial es Gigio Puff, es una empresa familiar ecuatoriana fundada por el Sr. Carlos Manuel Zambrano Saltos el 19 de octubre del 2005 en la ciudad de Guayaquil, que inició con la manufactura de mochilas, que se han constituido en la carta de presentación actual de la firma cuyo fuerte es su diseño, y que una vez posicionada en el mercado local, ha incrementado su oferta con productos de la línea como canguros, cartucheras, morrales, carteras, monederos, billeteras, entre otros afines.

En la actualidad, Gigio Puff es una fábrica textil conformada por personas altamente capacitadas, doce de planta y veintiocho ocasionales, que, conjuntamente con la tecnología de punta implementada, le permite poseer una amplia gama de productos de calidad y un importante crecimiento en el mercado, encontrándose entre sus clientes a la corporación la Favorita además de varias compañías multinacionales.

La Gerencia ha manifestado que existe un clima laboral tenso y que percibe al personal algo desmotivado, creyendo que pese al crecimiento importante que ha experimentado la firma desde su constitución hasta el día de hoy, que incluye cambios en la ubicación de las oficinas, mejora de procesos, aplicación de nuevas tecnologías, contratación de más personal, posicionamiento de la marca que incluye nuevos productos y nuevos clientes, entre otros no menos relevantes producto de pasar de una microempresa familiar donde el personal que la constituía era reducido y unido por lazos consanguíneos y de afinidad, a una pyme donde no todo el personal es familia; la empresa ha mantenido su mismo sistema administrativo y el mismo enfoque de liderazgo que, pese a sus buenos resultados anteriores, requiere de una actualización que se adapte al desarrollo actual de la organización, esto es, un nuevo estilo de liderazgo que permita superar las deficiencias existentes, robusteciendo el clima laboral, y con ello, la productividad y eficiencia del personal y la empresa.

Preguntas científicas e idea a defender

Pregunta científica

Las preguntas científicas que se responderán con el desarrollo de la tesis, son las siguientes:

- ¿Cuál es el tipo de liderazgo gerencial predominante que existe en la empresa textil Gigio Puff durante el año 2019?
- ¿Cómo afecta el estilo de liderazgo adoptado sobre el clima organizacional de Gigio Puff?
- ¿Qué elementos del liderazgo deben modificarse o fortalecerse para direccionarlo hacia un enfoque de liderazgo transformacional?

Idea a defender

La idea que se defenderá en la tesis expuesta en el presente documento, es la siguiente:

> El estilo de liderazgo vigente en Gigio Puff, tiene características autocráticas que afectan negativamente sobre las la cohesión, expectativas y motivación del personal, esto es, sobre el clima laboral, lo cual puede ser mitigado a través de la implementación de estrategias que orienten el estilo de liderazgo hacia uno de enfoque transformacional.

Objetivos de investigación

Objetivo general

Evaluar el efecto que el estilo de liderazgo de la Gerencia tiene sobre el clima organizacional de la empresa Gigio Puff durante el año 2019, identificando las dimensiones que deben fortalecerse.

Objetivos específicos

- Identificar el estilo de liderazgo predominante, desde la perspectiva del grado de participación, aplicado por la Gerencia General de Gigio Puff.

- Elaborar un diagnóstico del clima organizacional de Gigio Puff, determinando los efectos negativos producto del estilo de liderazgo aplicado por la gerencia.

- Proponer mecanismos para mejorar el clima organizacional a partir de un cambio en el estilo de liderazgo

Justificación

El liderazgo es motivo actual de estudios debido a su importancia para el desarrollo organizacional, pues los líderes dirigen y motivan al personal hacia la consecución de objetivos, maximizando la eficiencia y productividad en una estrategia ganar-ganar; por lo que, en las ciencias administrativas, se han realizado debates académicos que han consolidado teorías y modelos que fueron analizados en esta tesis a través de una investigación bibliográfica cuyos resultados se sintetizan en el marco teórico permitiendo la elaboración de instrumentos metodológicos para identificar el estilo de liderazgo implementado en Gigio Puff y su efecto sobre el clima laboral, los cuales quedarán a favor de la firma, además que pueden ser utilizados por otras empresas de esta actividad integrando los ajustes pertinentes.

Así, esta investigación tiene un aporte principalmente práctico ya que la tesis presentada en este documento es un estudio de caso, por consiguiente, es la aplicación de recursos teóricos y metodológicos sobre una realidad concreta, generando un diagnóstico real de los efectos que el liderazgo gerencial existente en Gigio Puff tiene sobre el clima organizacional, lo que permite elaborar intervenciones gerenciales para robustecer el ambiente de trabajo, introduciendo un mejor estilo de liderazgo.

Novedad o Aspecto Innovador.

La medición del impacto que el estilo de liderazgo genera sobre el clima organizacional, no se ha desarrollado con antelación en la empresa Gigio Puff, generando información útil para la toma de decisiones, así como herramientas metodológicas para realizar seguimiento futuro de los resultados de las intervenciones para mejorar la situación evaluada.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

CAPITULO I. MARCO TEÓRICO

1.1 Concepto de liderazgo

Aunque la importancia que un correcto liderazgo tiene sobre el desarrollo de una organización, sea esta privada o pública, con fines de lucro o sin fines de lucro, no está en cuestionamiento, aún existen interrogantes acerca de las características que debe tener un líder exitoso así como los requisitos que se deben cumplir para llegar a serlo, lo que ha derivado en extensos debates académicos de los cuales se han desprendido diversos conceptos, enfoques y modelos, que aún continúan en evolución.

Una de las características predominantes que tiene el liderazgo radica en su capacidad de influir sobre una o más personas en un contexto social específico, permitiendo que exista un trabajo conjunto y organizado direccionado hacia la consecución de una meta preestablecida.

Se agrega que las características necesarias para liderar a un grupo respecto al logro de un objetivo, puede variar dependiendo de las cualidades de los integrantes del grupo, de la coyuntura contextual, de las actividades que deben realizarse y del propósito que se desea alcanzar, por lo cual, una persona que lidera una situación no necesariamente lo hará con el mismo éxito si el propósito es de otro tipo y magnitud, en un ambiente distinto, y con un equipo de trabajo conformado por otros individuos (Sprott, Siroli, Gelin, Balán, & Verón, 1967).

Rosa Gómez (1981) resaltó que las cualidades que definen a un líder dependen de las circunstancias, especialmente de la naturaleza del grupo y de la tarea que deben realizar, aunque siempre deben estar presentes aspectos como la capacidad de

anticiparse a los problemas y crear soluciones, ser representativo del grupo y tener un alto nivel de aceptación o prestigio.

El liderazgo requiere por consiguiente de una persona que tiene el rol de líder, y una o más personas que hacen las veces de seguidores, siendo el líder el actor que influye más de lo que es influido, logrando que el resto se motive a la obtención de un resultado (Gerth & Mills, 1984).

John Ivancevich, Robert Konopaske y Michael Matteson (2006), definieron al liderazgo como el uso de la influencia, dado un ambiente o contexto definido, para que una organización logre alcanzar objetivos complejos (pág. 492); mientras que Robert Lussier y Christopher Achua (2008), le añaden la capacidad de lograr cambios institucionales catalogando al liderazgo como un proceso a través del cual una persona ejerce influencia sobre un grupo (pág. 6)

Labourdette & Scaricabarozzi (2010), en su artículo Hacia un nuevo concepto de liderazgo, proponen que el líder es una persona que ocupa un puesto denominado "tipo social" que es fabricado por un grupo social de acuerdo a sus necesidades específicas. Este tipo social, debe evolucionar conforme los requerimientos de las demandas del grupo varían de tal forma que logre que las personas tengan una identificación positiva de él, de lo contrario su influencia pierde poder y su liderazgo declina.

Entonces, las seguidores se identifican por las cualidades del líder como valores e intereses comunes, cuya imagen es un constructo social que puede alterarse, por lo que el liderazgo de un individuo puede terminar, o puede mantenerse aun por encima del tiempo en que la persona escogida lidera al grupo.

Desde las perspectivas de los autores citados, se advierte que existen cuatro elementos que son factores comunes en las concepciones de liderazgo, los cuales son:

- Las personas se agrupan en dos categorías de acuerdo al rol que asumen: uno lidera y os oros agentes toman el rol de seguidores.
- El poder ostentado por el líder es provisto por su grupo de seguidores.
- El líder tiene influencias sobre el comportamiento grupal de sus seguidores.
- La imagen del líder, necesariamente, se debe identificar con los valores de sus seguidores (Clerc, Saldivia, & Serrano, 2006, págs. 3 - 4).

Desde la Escuela Comportamental, que estudia el liderazgo y los emprendimientos, se sostiene que entre las características necesarias del líder se encuentra la perseverancia y capacidad de aprendizaje, pues estas son necesarias tanto para dirigir al equipo de trabajo como para alcanzar objetivos organizacionales complejos que beneficien al grupo (Jakovcevic, Irrazabal, & Bentosela, 2011).

Idalberto Chiavenato (2017) relaciona al liderazgo con cualidades positivas como la iniciativa, el esfuerzo, la comunicación efectiva, la creatividad, la perseverancia, y el manejo de grupos de personas como equipos de trabajo; de tal manera que puede influir sobre los resultados de la organización gracias a su efecto sobre el comportamiento grupal, que es producto de cambios en los comportamientos individuales de quienes lo siguen.

Tomas Giberson y Marcus Resick (2005) en su artículo Incorporación de las características del líder: un examen de la homogeneidad de la personalidad y los valores en las organizaciones (Embedding Leader Characteristics: An Examination of Homogeneity of Personality and Values in Organizations), publicado en el Journal of Applied Psychology, destacan que aunque el líder influye sobre los sujetos que conforman a la organización, este también es influido por la cultura organizacional, existiendo una influencia bilateral que se robustece con las interacciones entre el líder y sus seguidores, pero además, es probable que el líder, con la finalidad de alcanzar objetivos organizacionales de mediano y largo plazo, necesite modificar ciertas reglas de la institución, derivando en una alteración del clima organizacional de forma coyuntural, y de la cultura organizacional de forma estructural.

Respecto a la interrogante, ¿un líder nace o se hace?, Jorge Hernández (2013) en su obra El liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica, estudió el comportamiento humano desde la perspectiva de diferentes escuelas de pensamiento, concluyendo que los líderes poseen características natas, como el temperamento y personalidad que les generan necesidad de independencia, desarrollo y alcance de logros personales, pero también tienen características adquiridas a través de procesos de aprendizaje que requieren una asimilación correcta de elementos culturales, educación formal y aprendizaje a partir de experiencias.

Se revela que el líder puede alterar el comportamiento de sus seguidores para la consecución de un fin común, empero, no necesariamente le otorga los conocimientos para administrar una organización debiendo adquirir competencias que se encuentran en las ciencias administrativas; así como los administradores deben adquirir capacidades de liderazgo para que sus empresas sean exitosas.

1.2 Liderazgo formal y no-formal

El carisma y los valores compartidos entre el líder y sus seguidores, así como la capacidad de influir sobre el grupo, según Bonifaz (2012), son los tres pilares que determinan a un líder empresarial, por lo cual, el ostentar un cargo elevado en la jerarquía de una organización careciendo de estos tres pilares, hacen que la persona posea autoridad en la compañía, mas no que sea un verdadero líder.

Debido a la capacidad de influir sobre el comportamiento de los seguidores, el líder posee un tipo de poder o autoridad, la cual puede ser o no formal, como se explica a continuación:

- El liderazgo es formal cuando la autoridad que posee el líder dentro de una organización, es legitimada por medio de un nombramiento que le provee de un cargo de toma de decisiones y personal subordinado.

- El liderazgo es informal, cuando el líder no posee un nombramiento que le da un rango jerárquico elevado con toma de decisiones y personal a su cargo, no obstante, debido a sus cualidades, puede ejercer influencia sobre el comportamiento de su grupo (Hernández, 2013).

Alfonso Aguilar en si obra Líder para el siglo XXI, explica en tres puntos sencillos lo que es y no es ser un líder, desde su perspectiva:

- Aunque se carezca de autoridad formal, si existe influencia positiva sobre el grupo de trabajo, existe liderazgo.

- Aunque exista autoridad formal, si no hay influencia positiva sobre el equipo de trabajo, no hay liderazgo.

- Si existe simultáneamente autoridad formal e influencia positiva sobre el grupo, existe liderazgo completo (1997, pág. 19).

1.3 Percepción de liderazgo en los subordinados

Kats y Kahn (1977), en el contexto de un amplio debate académico sobre el liderazgo, propusieron que, indiferentemente del enfoque, concepto, o método recomendado para su estudio, se debe contemplar en el análisis cuál es la percepción que tienen los seguidores respecto a sus líderes, ya que la influencia del líder depende radicalmente de ello.

Aunque, como se indicó en el punto anterior, jefe y líder no son lo mismo, sí se desea que todo jefe sea un líder, para lo cual debe incrementar sus capacidades, carisma y estrategias de manejo grupal acompañadas de inteligencia emocional, proyectando una imagen que debe motivar a su equipo.

Esta imagen debe responder a un conjunto de valores deseados por los seguidores y basarse en la conducta que el líder tiene frente a los conflictos, y moldearse de acuerdo a las características del grupo, a los tipos de tareas que deben desempeñarse, a los mecanismos de control implementados, entre otras variables relevantes.

El líder debe conocer las expectativas de sus seguidores, reconocer a los integrantes de su grupo, identificando sus cualidades, valores, propósitos y cultura; de tal manera que se torne parte del grupo, pero proyectando características deseadas y que superen a la media. Este aspecto diferenciador, sumado a su carisma, deben dotar de la

capacidad de motivar al equipo, afectando sobre sus comportamientos, y orientándolos hacia metas conjuntas.

Aunque las teorías y enfoques de liderazgo son variados y han evolucionado, en ellas se halla como factor común en que el poder del líder indiscutiblemente es provisto por sus seguidores, y lo mantiene en la medida que sus comportamientos sean aceptados, e incluso elogiados, por su equipo, por lo que la percepción de sus subordinados se vuelve significativa y requiere de retroalimentación continua (Ascorra, 2008).

Entonces, la legitimación del liderazgo se logra por la aprobación de los seguidores, siendo fundamental para todo líder mantener un relacionamiento con su equipo, así como una comprensión social profunda del contexto. Por consecuencia, analizar solamente las características del líder es un error, pues necesariamente debe estudiarse los requerimientos de sus subordinados, ya que ellos tienen un papel crucial en el proceso de construcción del liderazgo.

Aunque la autoridad formal otorgada por un puesto jerárquico dentro de un organigrama da poder a la persona, no le da liderazgo, por lo que su legitimación en el equipo de trabajo estaría incompleta, y con ello, la dirección, organización y control que desee implementar, puede encontrar resistencia en los subordinados, derivando en resultados menores a los esperados.

La legitimidad completa del poder de la autoridad, se logra con la aceptación de los seguidores, y esta, la proyección de una imagen adecuada a las expectativas del equipo y con acciones que sean valoradas positivamente por los subordinados, permitiéndole al líder poseer capacidad de influencia sobre las acciones del grupo (Cetina, Ortega, & Aguilar, 2010).

1.4 Enfoques y teorías de liderazgo

La reconocida importancia del liderazgo para el éxito de toda organización ha motivado su estudio desde diferentes escuelas, produciéndose una vasta cantidad de literatura que pretende descifrar sus componentes esenciales para conceptualizarlo, lo que derivó en diferentes criterios para su categorización (Gaynor, 2003; Tziner, Kaufmann, Vasiliu & Toerda, 2011), siendo los principales enfoques, los descritos a continuación:

1.4.1 Enfoque de cualidades

Este enfoque nació en 1920 y se sostuvo hasta la década del cincuenta, dando pobres resultados de rasgos innatos entre líderes diversos, no obstante, en la década de los noventa, esta vertiente de pensamiento tomó fuerza, logrando la identificación de cualidades en los líderes que denotaron algo más de aceptación, sin que sea esta definitiva (Gelvan, De Risio, Sánchez, & Clotet, 2007)

Parte de la premisa que la capacidad de liderazgo es producto de las cualidades innatas que tienen ciertas personas, convirtiéndolas en líderes potenciales, constituyéndose la identificación de estas características en la tarea relevante para poder identificar acertadamente a quienes poseen el don del liderazgo (Lupano & Castro, 2006).

En la academia, se ha logrado un acuerdo parcial de ciertos rasgos que debe tener todo líder, entre los cuales se encuentra la capacidad de motivar e influir, proyectar un sistema de valores, aptitudes y actitudes que es deseado por el grupo, direccionar al personal hacia objetivos comunes, además de la capacidad de trabajar bajo presión,

actuar con rapidez ante urgencias, gozar de autoconfianza, y tener madurez emocional (Yukl, 2013)

Con el enfoque de rasgos, se han elaborado diferentes teorías, siendo las más relevantes, las que se exponen a continuación:

- La teoría X y la teoría Y. El autor de estas teorías es Douglas McGregor que las difundió a través de su obra *El lado humano de las organizaciones* publicado en 1960, y consisten en lo siguiente:

    - Teoría X. Supone que el personal de la empresa es, por naturaleza, perezoso por lo que elude tener responsabilidades, su esfuerzo es el mínimo posible, lo que deriva en la necesidad de un fuerte sistema de control para asegurar su correcto desempeño.

    - Teoría Y. Contraria a la teoría X, asume que el personal de la empresa, de forma natural, busca la autosuperación, le gustan los retos, y desea realizar tareas que le permitan su propio desarrollo a la vez que contribuye al crecimiento de la organización, por lo que un buen liderazgo, permite una estrategia ganar-ganar para el personal y la compañía (Navarro & García, 2009).

- La teoría de la motivación. Fue expuesta por el polaco Kurt Lewin, pionero de la psicología social experimental, quien contribuyó señalando que la intervención del líder en una organización puede ser positiva, cuando motiva al personal para que se sume al esfuerzo de la empresa para alcanzar metas y objetivos preestablecidos; pero también un mal liderazgo puede derivar en

desmotivación, frustrando al personal y generando el desmantelamiento de los equipos de trabajo, provocando una pérdida de productividad y competitividad de la organización (Avenecer, 2015)

1.4.2 Enfoque conductual

Surge durante los años cuarenta y tomó fuerza en la década siguiente, y su propósito fue identificar patrones de conducta o comportamientos comunes que caracterizaban a los líderes exitosos (Lupano & Castro, 2006).

Siguiendo este enfoque, la Universidad de Míchigan y la Universidad Estatal de Ohio, entrevistaron a directivos considerados ejemplares de empresas líderes, descubriendo que el centro de atención de varios d ellos era la producción mientras que otros tantos líderes se concentraron en su personal, por lo que llegaron a la conclusión de que los líderes deben contemplar ambas variables: producción y equipo de trabajo, dando mayor o menor relevancia a una u otra variable según la coyuntura que enfrentan (Gelvan, De Risio, Sánchez, & Clotet, 2007)

Con ello, surgieron las teorías conductuales que se describen a continuación:

- El liderazgo orientado al cumplimiento de las tareas. En él, el líder se preocupa principalmente por los niveles y calidad de la producción, esforzándose por mantener procesos productivos eficientes, esquemas organizacionales con roles y responsabilidades definidas, y metas de ventas, producción, costes, entre otros, preestablecidos.

- El liderazgo orientado a las personas. Ocurre cuando el líder se centra en el la cohesión y sinergia de su equipo de trabajo, creando ambientes y estrategias

que fortalezcan los lazos interpersonales de trabajo, tanto entre subordinados, como entre ellos y el líder (Gómez, Alejandro; Muñoz, Jesús, 2011).

A partir de estas orientaciones, la Universidad de Míchigan desarrolló una propuesta de tipos de liderazgo, donde la consideración simultánea en la producción o estructura y en los empleados, derivaba en menores niveles de rotación del personal y en mejores resultados, creando un esquema de juegos de "suma cero", que se presenta en la figura a continuación (Villareal, Mario; Hernández, Fernando; Covarrubias, Cornelio, 2014).

Tabla 1. Estilos de liderazgo por estructura y relaciones humanas

		Tarea o estructura	
		Baja	Alta
Relaciones humanas	Alta	Baja estructura y altas relaciones	Alta estructura y altas relaciones
	Baja	Baja estructura y bajas relaciones	Alta estructura y bajas relaciones

Fuente y elaboración: *(Stoner, Freeman, & Gilbert, 1997)*

La Universidad de Iowa también realizo estudios de liderazgo desde el enfoque conductual, creando la tipología clásica basada en la diferencia de la distribución del poder entre el líder y los subordinados, siendo la clave de este enfoque, la participación que tienen los subalternos en la toma de decisiones. Los tipos de líder sugeridos desde esta perspectiva son los siguientes:

- El líder autócrata concentra la toma de decisiones imponiéndose ante el equipo de trabajo sin considerar sus opiniones. La participación es de los subalternos es nula.

- El líder persuasivo, impulsa al personal a actuar en beneficio de los objetivos, convenciéndolos de las decisiones que toma, pero no les permite participar en la toma de decisiones por lo que la participación es escasa.

- El líder consultivo, solicita la opinión de su equipo de trabajo antes de tomar una decisión, no obstante, sólo él decide sobre la temática. El nivel de participación es consultivo mas no decisorio.

- El líder participativo, otorga capacidad de decisión a su equipo de trabajo, ejerciendo las veces de moderador en el proceso. Posee el máximo nivel de participación de los seguidores en la toma de decisiones (Zuzama, 2015).

1.4.3 Enfoque situacional

Parte del supuesto que un estilo de liderazgo que sea exitoso en un contexto, no necesariamente lo será en otro, por lo que el comportamiento del líder debe ser adaptativo, modificándose de acuerdo a la situación que enfrenta con la intención de alcanzar exitosamente los objetivos preestablecidos.

Entre las principales teorías que se han desarrollado a partir de este enfoque, destacan las siguientes:

- La teoría de los logros. Sostiene que el rol fundamental del líder, es lograr el compromiso del equipo para la consecución de los objetivos organizacionales,

para la cual debe persuadirlos con efectividad logrando un esfuerzo grupal que resulte en el cumplimiento de plazos y metas.

- La teoría de la contingencia. Analiza la capacidad de liderar a un equipo de trabajo cuando aparecen eventualidades no programadas, y pese a ello, lograr resultados grupales satisfactorio; siendo necesario que el líder mantenga una buena relación con sus seguidores, estructure atinadamente las tareas que deben desarrollarse, además que debe poseer la capacidad de influir para que actúen de acuerdo a lo requerido.

- La teoría de la interacción y el clima laboral. Propone que la influencia del líder afecta al clima organizacional, y para su estudio, considera las siguientes variables: destrezas y habilidades del equipo de trabajo, motivación, roles claros y acorde a sus competencias, acceso a recursos suficientes para desarrollar las tareas encomendadas.

1.4.4 Nuevas perspectivas: enfoque transaccional y transformacional

El liderazgo autocrático, enmarcado en el enfoque conductual cuyo criterio de clasificación es el nivel de participación de los subordinados en la toma de decisiones, es uno de los estilos más difundidos de liderazgo en las empresas familiares latinoamericanas de pequeño tamaño, donde gran parte del personal tiene lazos consanguíneos o de afinidad (Palma, Cevallos, & López, 2017), por lo que prima un modelo en el que las decisiones se concentran en una sola persona, quien es el fundador de la compañía, quien controla estrictamente el accionar del personal, direccionando a la organización sin consultar a sus subordinados; pues la comunicación es básicamente informativa de las acciones que unilateralmente ha decidido.

Los líderes autocráticos son personas seguras, con rápida capacidad de respuesta y conocimientos suficientes de la empresa y su entorno, dirigiéndose a su personal de forma directa, e incluso algo dictatorial, que deja claro su dominio dentro de la organización.

No obstante, el crecimiento de las firmas en ocasiones impide que el negocio se sustente con talento humano proveniente únicamente del núcleo familiar, obligándola a contratar a personas exógenas a él, además que el líder autocrático difícilmente logra crear un clima laboral adecuado, por lo que deteriora la motivación del personal, derivando en pérdidas de eficiencia y productividad (Escandon & Hurtado, 2016).

Este tipo de deficiencias motivó el estudio de nuevos enfoques de liderazgo, pensando en empresas sumergidas en un profundo proceso de globalización, dado que en la actualidad las economías cerradas ya no existen, generándose dos nuevos enfoques que han tenido amplia aceptación, y que se describen a continuación.

- Enfoque transaccional. Ocurre cuando el liderazgo se basa en reconocimientos hacia el equipo de trabajo por la consecución de metas u objetivos organizacionales, es decir, que premia la productividad, la eficiencia y/o la eficacia del grupo (Peris, 1998).

  Este estilo de liderazgo es dinámico, pues las recompensas se asocian al logro de un objetivo específico, y al alcanzarlo, el líder debe proponer nuevos reconocimientos a su equipo para proseguir hacia la consecución de nuevas metas preestablecidas (Tejada, Scandura, & Pillai, 2001).

La correcta aplicación del liderazgo transaccional requiere del acompañamiento de una planificación, así como de mecanismos de seguimiento y control que definan y socialicen con los empleados las metas establecidas, así como su medición para su posterior evaluación, generando información para tomar decisiones respecto a la premiación por el cumplimiento de los objetivos reforzando las conductas deseadas en el personal de la organización, pero también, se suelen desarrollar sanciones para aquellos sujetos que no acatan las disposiciones entorpeciendo el logro de las metas (Lussier & Achua, 2005).

El enfoque transaccional, categoriza los estilos de liderazgo en cuatro tipos, de acuerdo al nivel de intervención. Estos son:

- Laissez-Faire o no intervención, en las que el líder elude la toma de decisiones y las responsabilidades en la organización. Este estilo advierte carencia de un liderazgo real.

- Gerencia por excepción pasiva, donde el gerente interviene, sí y solo sí, existen incumplimientos que ponen en riesgo la consecución de objetivos; por lo que se advierte que existe un liderazgo endeble o escaso.

- Gerencia por excepción activa, cuando el gerente, a través del seguimiento de las actividades realizadas por el personal, lo que le permite detectar desviaciones de forma temprana y aplicar los correctivos necesarios (Gaynor, 2003)

- Recompensa-contingente, en la que el líder define y socializa la metas, y de existir cumplimiento, procede a reconocerlos por medio de recompensas al personal.

El liderazgo transaccional robustece los procesos de planificación y control, incorporando incluso evaluaciones por resultados, empero, no carece del componente de relaciones personales descuidando al talento humanos; no obstante, su implementación, es un paso que sienta las bases para aplicar un liderazgo transformacional (Páez, Rincón, Astudillo, & Bohórquez, 2014).

- Enfoque transformacional. Toma su nombre debido a que parte del supuesto que los líderes tienen la capacidad de crear cambios positivos en los seguidores que son deseables para el desarrollo de la organización, motivándoles e incrementando su nivel de conciencia y productividad, y construyendo una cultura organizacional con valores compartidos y trabajo en equipo (Estepa, 2009)

  El liderazgo transformacional se analiza a través de las siguientes cuatro dimensiones:

  - Carisma. Es generador de y empatía entre el líder y sus seguidores, creando la influencia y fortaleciendo la comunicación.

  - Inspiración. Es consecuencia de sus rasgos o cualidades asociadas con valores que son deseables y admirados por sus seguidores, lo que resalta su capacidad de influir y motivar.

- Estimulación intelectual. Se realiza a través de la delegación de responsabilidades de acuerdo a las capacidades del personal, fomentando la innovación y creatividad a través de retos laborales y reconocimientos por los logros alcanzados.

- La consideración individualizada. Supone que las personas son seres con deseos de autosuperarse, por lo cual buscan su crecimiento y desarrollo en los diferentes campos de su vida, incluyendo en lo laboral, por lo que la empresa debe ofrecerles oportunidades de evolucionar en una estrategia ganar-ganar. El líder debe conocer las demandas de su equipo de trabajo, sus necesidades, y guiarlos en el proceso de crecimiento profesional (Bass, 2003).

Estos cuatro elementos se agrupan en dos procesos que direccionan el actuar del líder transformacional, los cuales son: el proceso afectivo, que se sostiene en la imagen de integridad complementada con la madurez emocional que le permite motivar a sus seguidores; y el proceso cognitivo con el cual crea una visión compartida con su equipo de trabajo en una estrategia ganar-ganar.

Como resultado, el líder transformacional posee la capacidad de alterar el comportamiento organizacional, en lo siguiente:

- Dirección, señalando metas que dirigen al equipo de trabajo.

- La intensidad del esfuerzo, pudiendo motivar al personal incrementando su productividad.

- La persistencia del esfuerzo, que se logra con la construcción de una visión compartida en una estrategia ganar-ganar, donde la consecución de los objetivos de la compañía permiten la consecución de los objetivos individuales del equipo (Martínez, 2012).

Tabla 2. Principales enfoques y teorías de liderazgo

Enfoque	**Teorías / tipos de liderazgo**
Cualidades	Teoría X y Y
	Teoría de la motivación
Conductual	Orientación a tareas o a personas
	Liderazgo autocrático, persuasivo, consultivo y participativo
Situacional	Teoría de los logros
	Teoría de la contingencia
	Teoría de la interacción
Transaccional	
Transformacional	

Fuente y elaboración: El autor

1.5 Liderazgo y clima organizacional

Ludwig Von Bertalanffy, en su obra Teoría General de los Sistemas, propone por vez que existe un clima laboral, bajo el cual el personal realiza sus labores cotidianas, y que afecta al desempeño de la organización. Estas premisas fueron ahondadas posteriormente por las escuelas de pensamiento Gestalt y Funcionalista, que profundizaron su estudio (Duero, 2003).

Idalberto Chiavenato (1999) definió al clima organizacional como una atmósfera psicológica que caracteriza al medio interno de una empresa, mientras que Carlos Méndez (2003) destaca que este ambiente es particular de una organización, difiriendo del de otras aunque sean de la misma industria, pues es producto de las interacciones del personal y los líderes de la firma.

Es de amplia aceptación que el talento humano es un componente fundamental en toda organización, por lo que su manejo adecuado que depende en gran medida de la capacidad de liderazgo de los dirigentes, quienes deben diseñar e implementar estrategias psicosociales que motiven al personal, las cuales son dinámicas y varían entre un grupo otros, pero también varían con el mismo grupo de trabajo debido a que sus aspiraciones y deseos de crecimiento evolucionan, por lo que el efecto del liderazgo en el clima laboral se continúa estudiando desde diversas escuelas de pensamiento (Zuluaga, 2001).

Existe una correlación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional, aunque los resultados pueden dispersarse si se alteran factores ambientales o contextuales, e incluso aunque estos permanezcan constantes, debido a la complejidad del

comportamiento humano, no necesariamente una decisión tomada con un equipo de trabajo dará un resultado igual si se implementa con otro grupo.

Por consecuencia, es importante que las cualidades del líder sumadas al conocimiento de la empresa y de cada individuo que conforma a su equipo, le permitan tener una perspectiva correcta de la situación que derive en toma de decisiones acertadas que estimulen positivamente al logro de objetivos, influyendo sobre la actitud y aptitud de su personal.

Crear y mantener un clima organizacional agradable, motivador, ameno y de cohesión social, es una de las tareas más importantes que debe desarrollar todo líder efectivo, así como impulsar al desarrollo individual de cada uno de los integrantes de su grupo de trabajo, fomentando la adquisición de nuevos conocimientos y técnicas que a su vez contribuyan al desarrollo de la organización.

De no lograrlo, el líder no podría ser calificado de exitoso, pues si se incrementa la rotación del personal, si el equipo está en constante discordia, si las actividades que realizan están llenas de errores, si las personas dan el mínimo esfuerzo en su trabajo a favor de la organización, los resultados serán negativos, y las estrategias fracasarían.

El liderazgo se torna fundamental para toda organización, siendo talvez su rol más relevante, el de mantener un ambiente laboral óptimo, lo que requiere del reconocimiento del equipo de trabajo como humanos con aspiraciones propias, más que como herramientas que se calibran de acuerdo a cada trabajo.

La medición del clima o ambiente laboral, se realiza de manera anual o semestral a través de un diagnóstico, siendo necesario a través de un censo sin excluir a ninguna

persona que conforma al personal de la compañía, pues esta información es valiosa para la toma de decisiones, por lo que debe carecer de sesgos, y reflejar la realidad de la percepción de los subordinados (Escalante & García, 2009).

Para realizar el diagnóstico del clima organizacional, se utilizan dimensiones que enmarcan diversas variables de estudio, las cuales se sistematizan en un cuestionario que es el instrumento metodológico más utilizado para esta clase de análisis. El levantamiento de información requiere del apoyo y compromiso de las autoridades de la empresa, pues se desea que los subordinados respondan con sinceridad, sin sentir presiones de ningún tipo que conlleven a datos falsos, pues de existir, las intervenciones que se planteen en torno a la información adquirida no tendrían el efecto positivo deseado.

Según Mónica García (2009), las dimensiones que frecuentemente se usan para el estudio del clima organizacional son las propuestas por Hellriegel y Slocum en 1974, que partiendo de las ideas de Richard Campbell expuestas en su obra Managerial behavior, performance, and effectiveness, publicada en 1970, agregaron la dimensión de aspectos físicos debido a su relevancia ya reconocida, quedando las siguientes dimensiones, que se utilizaron para realizar el diagnóstico en la empresa Gigio Puff:

- Autonomía del personal, que considera aspectos como la responsabilidad y libertad para la realización de las actividades del personal, metas y estándares de desempeño, reglas claras, entre otros.

- Reconocimiento y comunicación, que considera la efectividad de los medios de comunicación organizacional, el acceso a información para el desarrollo de

tareas, la justicia al momento de reconocer el esfuerzo de los empleados, la pertinencia de los sueldos, entre otros.

- Relaciones laborales, que contempla el compañerismo dentro del departamento e interdepartamental, existencia de rivalidades, el apoyo para la solución de problemas laborales, etc.

- Desarrollo e innovación, que abarca factores como la capacitación otorgada al personal, la apertura que las autoridades a implementar cambios, la incorporación de ideas del personal para la mejora continua, etc.

- Aspectos físicos (ergonómicos), donde se incorporan datos sobre las características físicas del ambiente de trabajo, como puede ser la temperatura, luminosidad, ruido, medios para trabajar (Garza, 2010).

Se aprecia de este modo, que ha existido una evolución del conocimiento respecto a la importancia del liderazgo y del clima organizacional, existiendo por ende diversas propuestas para su medición y análisis que comprenden variables que son categorizadas en dimensiones cuya evaluación conjunta deriva en una valoración del clima laboral y el estilo de liderazgo implementado, cuya demostrada correlación es relevante para el desempeño de la empresa.

Para este estudio se consideraron cinco dimensiones del clima organizacional por acoplarse mejor a las características de la empresa, que, por disponer de un taller, hace necesario considerar aspectos físicos, sin desmerecer temas de desarrollo e innovación empresarial en un contexto globalizado, y dado que se articula lo expuesto con el estilo de liderazgo, es conveniente incluir dimensiones de comunicación vertical, autonomía

para la realización del trabajo, reconocimientos de las autoridades de la empresa hacia los empleados y relaciones laborales.

La evidencia revela que los estilos de liderazgo inflexibles y autocráticos afectan negativamente al clima organizacional, reduciendo la productividad y competitividad de las firmas, por lo que la creación de un ambiente laboral adecuado es responsabilidad de los líderes de las compañías, quienes deben fomentar a la participación de su personal en los procesos de mejora continua, motivándolos y brindándoles un sentido de pertenencia a la empresa que se traduzca en actitudes positivas en una estrategia ganar-ganar, esto es, que tanto los inversionistas como el personal que conforma a la organización obtengan beneficios (que pueden o no ser monetarios) del progreso de la firma en el mercado.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

CAPITULO II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Características metodológicas de la tesis

2.2.1 Enfoque de investigación

El enfoque de la tesis es mixto, aunque por ser un estudio de caso, los resultados no son generalizables, sino que se conocerá a profundidad la realidad específica en la empresa Gigio Puff, por lo cual tiene predominio del enfoque cualitativo apoyándose en elementos cuantitativos; por consiguiente, según el nivel de abstracción, la investigación es de tipo aplicada.

2.2.2 Tipo de investigación

De acuerdo al criterio de profundidad, la tesis, en un primer momento, es de tipo descriptiva, pues identifica las características de liderazgo de la gerencia para encasillarlo, de acuerdo a los enfoques expuestos en el marco teórico, a un tipo de liderazgo; además que describe la situación actual del clima organizacional. Posteriormente, la tesis es explicativa, ya que articula de forma causal los efectos que el liderazgo establecido por la gerencia tiene sobre el clima laboral percibido por los empleados.

El levantamiento de datos y su análisis, que constituyen el diagnóstico del liderazgo y clima organizacional, se realizaron en el año 2019, y no refleja datos históricos debido a que en la empresa no se han realizado anteriormente este tipo de estudios, por lo cual, la tesis es de corte transversal o de tipo seccional de acuerdo al criterio de temporalidad de la investigación; además que, según el criterio de abstracción, es de tipo aplicada

pues implementa teorías y modelos existentes a una realidad concreta, en este caso un estudio de caso realizado en Gigio Puff..

2.2.3 Diseño de investigación

La tesis, por ser de tipo mixto con dominio del cualitativo, posee un diseño de investigación de investigación-acción, pues realiza diagnósticos sobre una realidad concreta para, a partir de ello, elaborar intervenciones que permitan mejorar la situación estudiada, esto es, el clima laboral que se afecta por el estilo de liderazgo.

Para la recolección de datos primarios a través de encuestas, que constituye un método cuantitativo, el diseño fue no-experimental, ya que no se realiza manipulación alguna de variables, sino que se analizan en su contexto natural.

2.2.4 Paradigma de investigación

El paradigma en que se basa el enfoque de la investigación es el crítico propositivo, fundamentado en metodología principalmente cualitativa y complementada con técnicas cuantitativa, poseyendo un diseño de investigación acción, uniendo la teoría de liderazgo y clima organizacional a la práctica en la empresa Diggio Puff, por lo que se mantiene un carácter participativo en la recolección de información, y el análisis del problema específico se tratará a través de un diagnóstico cuyo resultado permite la elaboración de líneas de intervención para mejorar la situación actual.

2.2.5 Población y muestras

Las encuestas de clima organizacional se diseñaron a partir de las dimensiones sugeridas por Campbell, Hellriegel y Slocum; y se corrieron sobre la totalidad de

personas que laboran en Gigio Puff, que suman treinta y nueve individuos, por lo cual, los datos fueron censales, no requiriéndose de muestreos.

Se agrega que, previo al levantamiento de información del clima organizacional, se presentó el cuestionario a la gerencia general para su revisión y aprobación, acordando que debían estructurarse a partir de las cinco dimensiones provenientes de una modificación realizada a las propuestas de Campbell, Hellriegel y Slocum, pues el gerente consideró que se ajustaban mejor a la realidad de la empresa; luego de ello, se realizó un pilotaje del cuestionario en dos personas que laboran en la empresa con la finalidad de identificar si existían preguntas de difícil comprensión o si era necesario realizar modificaciones para garantizar que las encuestas reflejen la realidad percibida por el personal de la firma.

Respecto al test de estilo de liderazgo, se aplicó el diseñado por Kurt Lewin que se basa en el grado de participación del personal, y se realizó exclusivamente sobre la gerencia general.

2.3 Técnicas e instrumentos

Las técnicas que se utilizaron para recolectar información son las siguientes:

- Investigación bibliográfica y documental que se utilizó para la elaboración del marco teórico a partir de fuentes primarias y secundarias aceptadas por la academia (libros publicados, artículos de revistas indexadas, entre otros).

- Test de liderazgo de Kurt Lewin que se utilizó para identificar el estilo de liderazgo de la gerencia general de Gigio Puff, por lo cual se aplicó únicamente sobre el Gerente General.

El cuestionario se aprecia en el anexo uno y está conformado por treinta y tres preguntas de carácter dicótomo, es decir, que sólo tienen dos respuestas: aceptación y no-aceptación; y su evaluación para la determinación del tipo de liderazgo, se realiza siguiendo los resultados expuestos en la tabla tres.

Tabla 3. Evaluación del test de liderazgo de Lewin

Autocrático	Democrático	Laissez Faire
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33

Fuente y elaboración: (López, 2013)

- Encuestas acerca del clima laboral realizadas a la totalidad del personal de Gigio Puff, excluyendo únicamente a la Gerencia General. Debido a que las encuestas fueron censales, no se efectuaron muestreos, destacándose que los datos, por ser de toda la población, son de mayor calidad que los que se obtendrían a partir de un muestreo probabilístico.

El cuestionario utilizado para este fin se expone en el anexo dos, y considera cinco dimensiones, cada una compuesta por las variables que se enuncian en la tabla cuatro, y las respuestas probables son de opción múltiple siguiendo una escala de Likert de cinco niveles: total acuerdo, acuerdo parcial, indiferente, desacuerdo parcial, total desacuerdo.

Tabla 4. Dimensiones, componentes y variables del clima organizacional

Dimensiones	Componente	Variable
Autonomía y desempeño	Funciones	Claridad de funciones
		Dispersión de funciones
	Autonomía y evaluación	Delegación de trabajo
		Evaluación justa
	Estructura	Normas y reglas del trabajo
		Organización del trabajo
		Jerarquía y toma de decisiones
Relaciones laborales	Relaciones laborales	Relación entre compañeros
		Compañerismo
	Sentido de pertenencia	Gusto por el trabajo
		Pertenencia a la empresa
Reconocimiento y comunicación	Sueldos y reconocimientos	Remuneración justa
		Promoción
		Reconocimientos
	Comunicación e información	Comunicación
		Información

Dimensiones	Componente	Variable
Desarrollo e innovación	Cambios e innovación	Innovación
		Apertura al cambio
	Creatividad	Implementación de ideas
		Capacitación y formación
Aspectos físicos	Distribución y medios	Distribución física
		Acceso a medios para trabajar
	Condiciones físicas	Luz
		Temperatura
		Ruido

Fuente: (Cobo, 2014)

La calificación del test será cualitativa ordinal, y se puede convertir en un dato numérico de intervalo, de tal forma que a la calificación "total acuerdo" se le asignará el valor de cinco y a la calificación "total desacuerdo" el valor de uno, para luego, a través de una regla de tres simple, transformarlo a porcentaje, generando un resultado sobre cien.

La gerencia indicó que, para que una variable o dimensión sea aceptable, se aspira que obtenga setenta y cinco o más puntos. La calificación del clima organizacional es la media aritmética de la calificación de las cinco dimensiones.

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

CAPITULO III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Acerca de la empresa

Creada en el año 2005 por el Sr. Carlos Zambrano, la empresa familiar Luv Design, cuyo nombre comercial es Gigio Puff, se dedicó a la manufactura de mochilas, y posteriormente, para responder a su creciente demanda, incrementó su oferta a otros productos afines, como canguros, morrales, cartucheras, billeteras, gorras, y otros productos que se aprecian en la figura uno; además que incorporó a nuevas personas a la empresa, que actualmente está conformada por doce personas permanentes y veintiocho personas ocasionales que trabajan contra entrega de producto.


















Figura 1. Varios productos ofertados por Gigio Puff

Fuente: giggiopuff.com

Actualmente, la empresa está ubicada en la Urbanización El Caracol, Mz. 607, villa 8b, km 2,5 vía Daule, en la ciudad de Guayaquil, poseyendo la página web www.gigiopuff.com y atendiendo al público en general entre las 9h00 y 17h00. En su cartera de clientes se encuentran corporaciones como La Favorita, Megamaxi, De Prati, TVentas, Sukasa, Barcelona, entre otros no menos importantes; identificándose con el logo que se presenta en la figura uno.

Figura 2. Logo de Gigio Puff

Como se aprecia en la figura tres, la empresa posee una Gerencia General donde se concentran la mayoría de la toma de decisiones, una jefatura administrativa que gestiona temas contables, de talento humano y administrativos en general, una jefatura de operaciones y mercadeo que direcciona el trabajo de confección de los productos y se responsabiliza de la materia prima e insumos, además de encargarse de tratar con los clientes permanentes y también buscar nuevos clientes.

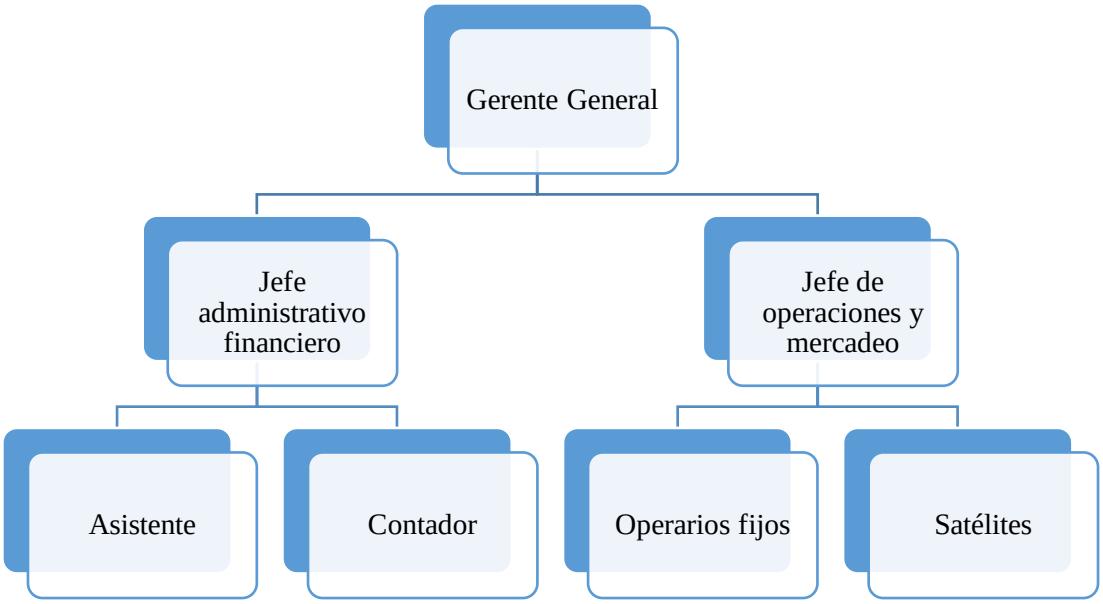


Figura 3. Organigrama de Gigio Puff

Fuente y elaboración: El autor

Debido a que la empresa es pequeña, y a las características del liderazgo implementado, el Gerente General acostumbra supervisar, no sólo a las jefaturas, sino también a los niveles más operativos de la organización, tomando decisiones tanto a niveles estratégicos como operativos.

3.2 Determinación del estilo de liderazgo

Como se señaló en capítulos anteriores, para identificar el estilo de liderazgo de la Gerencia General de Gigio Puff, se tomó la metodología de Kurt Lewin, donde predomina el criterio de participación, de tal manera que el liderazgo se categoriza en tres tipos: autocrático, con escasa o nula participación del personal en la toma de decisiones; democrático, donde la toma de decisiones de la gerencia tiene participación de los subordinados; y el estilo laissez faire, donde la presencia del líder es nula por lo que la toma de decisiones recae completamente en el personal.

Los resultados del test aplicado al gerente general de Gigio Puff, determinaron que el estilo de liderazgo predominante es el autocrático, ya que fueron seleccionadas el 64% de las respuestas que señalan una orientación hacia este estilo de liderazgo, y la diferencia, esto es 36%, fueron del estilo democrático, como se aprecia en figura cuatro.

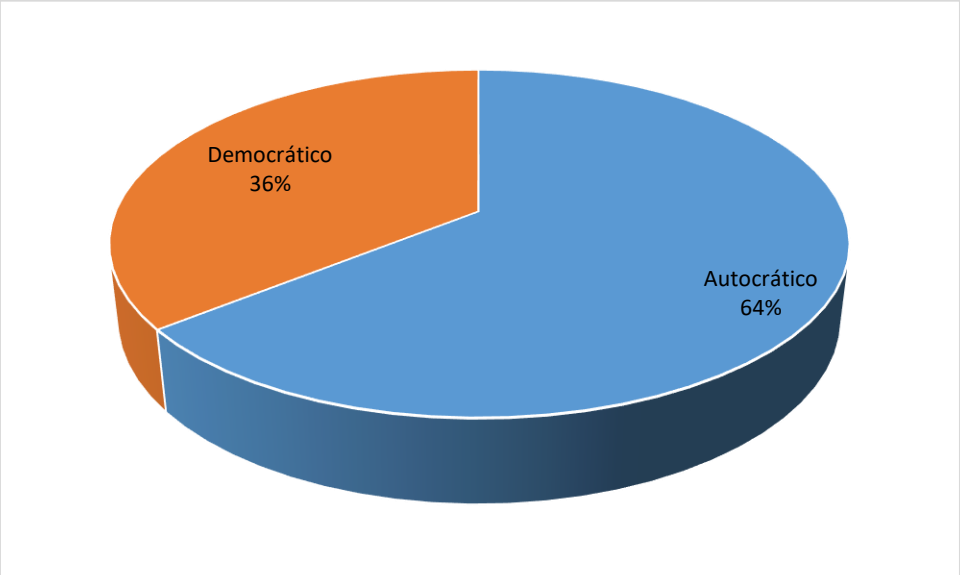


Figura 4. Estilo de liderazgo de la gerencia general

Fuente y elaboración: El autor

Se concluye que la Gerencia General tiene un estilo autocrático en la forma de dirigir la empresa, no obstante, permite ciertos niveles de participación del personal a nivel consultivo, para la resolución de problemas de nivel operativo, y para la resolución de conflictos interpersonales entre empleados.

3.3 Evaluación del clima organizacional

Para evaluar el clima organizacional, como se señaló en el primer y segundo capítulo de este documento, se determinaron cinco dimensiones, las cuales son: autonomía y desempeño, relaciones laborales, reconocimientos y comunicación, desarrollo e innovación y aspectos físicos; cada una de ellas conformada por varias variables que suman veintidós ítems, las cuales fueron calificadas utilizando una tabla de Likert de cinco niveles ordinales, que se transformaron a una valoración sobre cien puntos, señalando la gerencia que el valor mínimo esperado por ítem, dimensión y sistema, debe ser 75/100. La calificación promedio de cada dimensión se obtiene por la calificación media de los ítems que la conforman, y la calificación del clima organizacional de la firma es el resultado de la calificación media obtenida de las cinco dimensiones.

También, de acuerdo a los requerimientos de la gerencia, se espera que tanto las dimensiones como las variables que las componen, obtengan una calificación mayor o igual a setenta y cinco puntos, caso contrario, la gerencia considera que se requiere una intervención para mejorar el resultado en beneficio de la productividad de la organización.

A continuación, se presentan los resultados de la evaluación del clima organizacional desagregado por dimensión, y posteriormente, el resultado global de la empresa.

3.3.1 Dimensión autonomía y desempeño

La dimensión autonomía y desempeño está conformada de siete ítems que se categorizaron en los siguientes componentes:

- Funciones. Considera si el personal tiene claras las tareas o actividades que debe realizar en su puesto de trabajo, y si existe dispersión en sus funciones. Lo idóneo es que exista tal claridad y que el personal no tenga funciones dispersas.

- Autonomía y evaluación. Analiza si existe delegación de trabajo que descentralice a la firma y les dé autonomía a sus empleados, además de contemplar la percepción de justicia al momento de evaluar los resultados del personal.

- Estructura organizacional. Contempla si el personal conoce las normas y reglas del trabajo, y si estas, enmarcadas en la organización de las tareas, facilitan sus actividades laborales. También revisa si, desde el punto de vista de tomad e decisiones, existe una estructura descentralizada.

Cuatro de las siete variables analizadas obtuvieron una calificación inferior a la mínima deseada, esto es 75 puntos, las cuales fueron la delegación de trabajo, la facilidad que las normas y reglas dan al trabajo, la organización del trabajo, y la jerarquía y toma de decisiones, que resultó altamente concentrada en la gerencia. Lo expuesto se observa en la tabla cinco y se ilustra en la figura a continuación, donde el mínimo esperado por variable se expresa con una línea verde, mientras que los ítems que requieren intervención poseen un color rojo.

Tabla 5. Dimensión autonomía y desempeño

Componente	Calificación
Funciones	88
Desempeño y evaluación	53
Estructura	65
Total dimensión	**68**

Fuente y elaboración: El autor

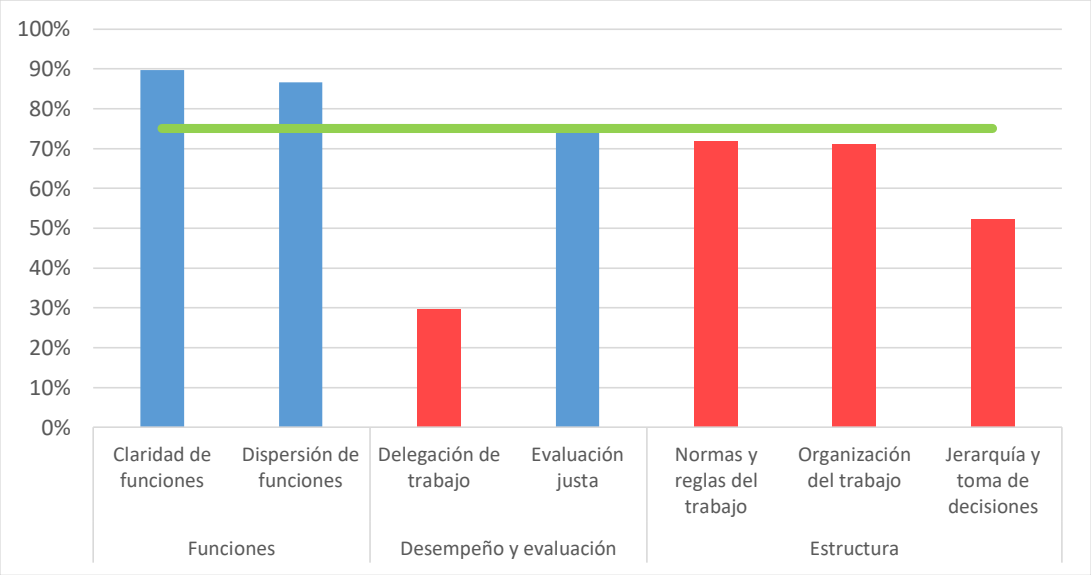


Figura 5. Dimensión autonomía y desempeño

Fuente y elaboración: El autor

La calificación obtenida en esta dimensión fue de 68/100, esto es siete puntos por debajo del mínimo aceptado por la Gerencia. Aunque las funciones están claras y no se encuentran dispersas, obteniendo una calificación de 88, la estructura organizacional es muy rígida y centralizada por lo que fue calificada con 65, lo que conlleva a una autonomía reducida del personal, calificada con 53; lo cual es producto del estilo de liderazgo autocrático que caracteriza a la empresa.

3.3.2 Dimensión relaciones laborales

La dimensión relaciones laborales está conformada por cuatro ítems categorizados en las siguientes clases:

- Relaciones laborales. Considera las interacciones sociales y laborales entre pares, es decir, entre compañeros de trabajo, así como el apoyo mutuo que se dan para la realización de las tareas asignadas.

- Sentido de pertenencia. Hace alusión al gusto que el personal tiene por realizar las tareas laborales que le corresponden, además de su deseo de continuar en la organización.

Con la calificación de 80/100, esta dimensión se encuentra dentro del rango de aceptación impuesto por la gerencia, revelándose que existen buenas relaciones laborales entre pares, que fue calificada con 82 puntos equivalente a Muy Bueno, mientras que el sentido de pertenencia logró 79 puntos, encontrándose en el límite superior de la calificación Bueno, pero por encima del mínimo de 75 puntos, como se aprecia en la tabla a continuación.

Tabla 6. Dimensión relaciones laborales

Componente	**Calificación**
Relaciones laborales	82
Sentido de pertenencia	70
Total dimensión	**80**

Fuente y elaboración: El autor

En la figura seis, se presentan los resultados de la dimensión relaciones laborales desagregado por ítem, observándose que todos ellos obtuvieron una valoración superior a los 75 puntos expresados con la línea verde, y que representa al mínimo esperado por la gerencia para considerarlo aceptado sin necesidad de intervención.

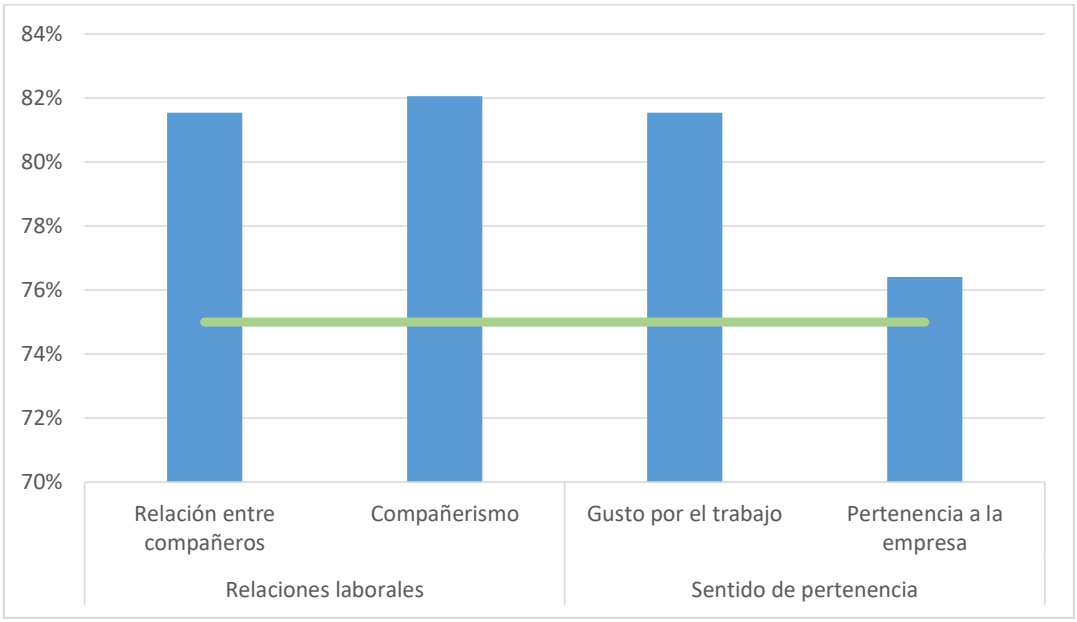


Figura 6. Dimensión relaciones laborales

Fuente y elaboración: El autor

3.3.3 Dimensión reconocimientos y comunicación

La dimensión reconocimiento y comunicación se evaluó a través de siete ítems que se agrupan en tres categorías, las cuales son las siguientes:

- Sueldos y reconocimientos. Agrupa tres variables: remuneración justa, promoción y reconocimientos que la autoridad hace al personal por su labor, los que pueden ser monetarios o no monetarios.

- Comunicación e información. La comunicación se analiza desde tres perspectivas: entre pares o compañeros, entre empleado y el gerente, y la comunicación que la gerencia hace sobre objetivos, metas y resultados alcanzados. Respecto a la información, se contempla la percepción de los empleados acerca de la pertinencia y oportunidad con que la reciben para la realización de las tareas encomendadas.

Esta dimensión obtuvo la calificación de 71 puntos, equivalente a Bueno, pero se encuentra por debajo del mínimo esperado de 75 puntos, por lo que requerirá de intervención para mejorarla. Esto se debe a que obtuvo en ambos componentes, menos de 75/100, logrando 73 puntos en Sueldos y Reconocimientos y 69 puntos en Comunicación e Información, como se aprecia en la tabla siete.

Tabla 7. Dimensión reconocimiento y comunicación

Componente	**Calificación**
Sueldos y reconocimientos	73
Comunicación e información	69
Total dimensión	**71**

Fuente y elaboración: El autor

De forma desagregada, la figura siete expone los resultados por variable del componente Sueldos y Reconocimientos, advirtiéndose que dos de los tres ítems obtuvieron una valoración inferior a los 75 puntos expresados con la línea horizontal de color verde, estos son: remuneración justa y reconocimientos, siendo la variable promoción la única que superó los 75 puntos.

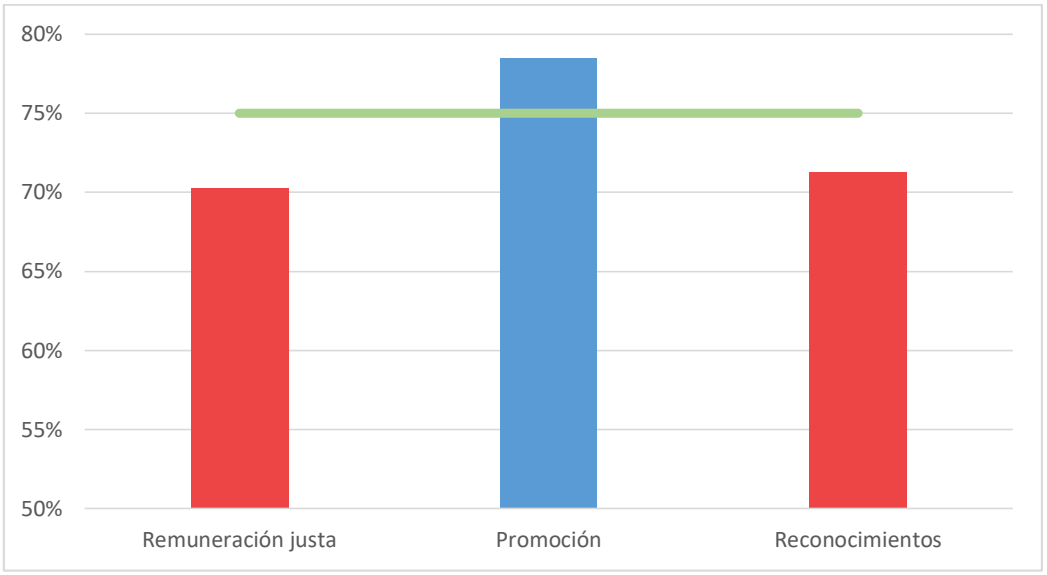


Figura 7. Dimensión reconocimientos y comunicación: Sueldos y reconocimientos

Fuente y elaboración: El autor

Respecto al componente Comunicación e Información, en la figura a continuación se observa que dos de los cuatro ítems que lo conforman obtuvieron una calificación deficitaria, y, por ende, inferior a los 75 puntos.

Se aprecia que la comunicación entre pares es Excelente, siendo calificada con 93 puntos, además que el personal dispone de la información suficiente, entregada de forma oportuna, para el desarrollo efectivo de sus actividades laborales, siendo calificada con 85 puntos, equivalente a Muy Bueno.

Debido al estilo autocrático implementado actualmente en la organización, la comunicación entre el personal y la gerencia general es pobre, siendo calificada con 49 puntos, equivalente a Deficiente, mientras que la comunicación de los objetivos y resultados obtuvo una calificación un punto inferior, esto es, 48/100, requiriendo ambas variables de intervención para mejorarlas.

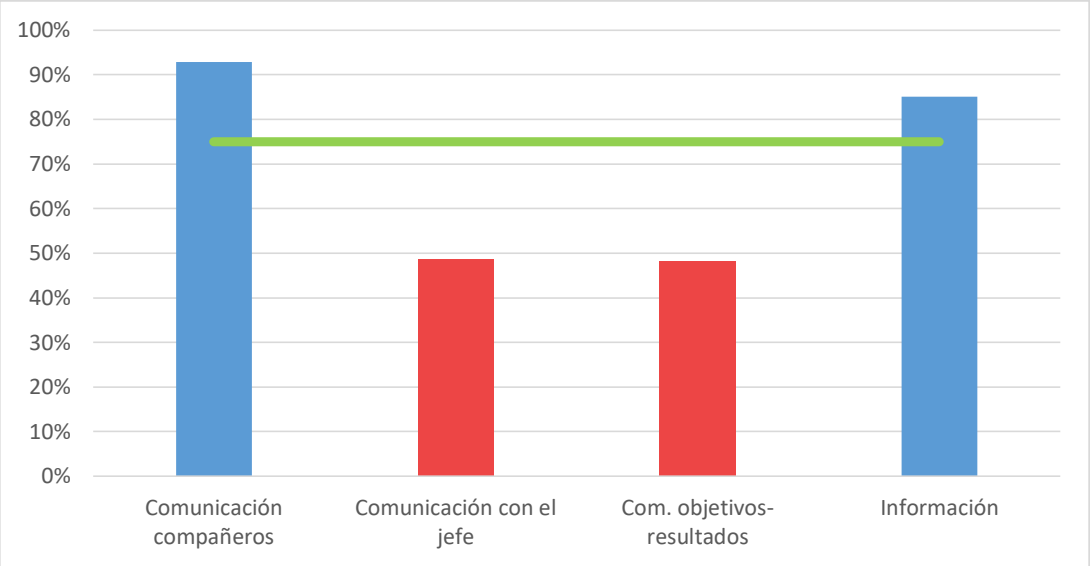


Figura 8. Dimensión reconocimientos y comunicación: Comunicación e información

Fuente y elaboración: El autor

3.3.4 Desarrollo e innovación

Se consideraron cuatro variables agrupadas en dos categorías para evaluar la dimensión desarrollo e innovación, las cuales son las siguientes:

- Cambios e innovación. Hace referencia a la apertura que la gerencia tiene para adoptar cambios que beneficien a su desarrollo, los cuales pueden ser tecnológicos, de procesos, entre otros.

- Creatividad. Comprende la capacitación otorgada al personal para incrementar sus capacidades, y con ello, su productividad laboral; y también la aceptación e implementación de ideas que el personal sugiere a la gerencia en beneficio de la compañía.

Aunque la empresa fue calificada como innovadora y abierta al cambio, logrando la nota de 82 puntos en este componente, equivalente a Muy Bueno; no logró una valoración superior a los 75/100 en creatividad, debido a que los empleados tienen la percepción de que la gerencia no considera las ideas que ellos generan para incrementar la efectividad de sus labores. Así, esta dimensión alcanzó la calificación de 70 puntos, equivalente Bueno, pero ubicándose debajo del mínimo esperado de 75 puntos, como se aprecia en la tabla ocho, por lo cual, requiere de intervención para mejorar la calificación.

Tabla 8. Dimensión desarrollo e innovación

Componente	**Calificación**
Cambios e innovación	82
Creatividad	58
Total dimensión	**70**

Fuente y elaboración: El autor

Las variables Innovación y Apertura al cambio que componen a la categoría Cambios e innovación obtuvieron 86 y 78 puntos, equivalente a Muy Bueno y Bueno respectivamente, colocándose en el intervalo de aceptación impuesto por la gerencia; mientras que el ítem Capacitación y Formación logró 75 puntos, esto es Bueno y dentro del intervalo de aceptación, no obstante la variable Implementación de ideas obtuvo apenas 42 puntos, equivalente a Deficiente, lo cual se debe a que el estilo de liderazgo es autocrático y omite las opiniones e ideas del personal para mejorar diseños, procesos, y otros que pretenden mejorar la productividad (ver figura nueve).

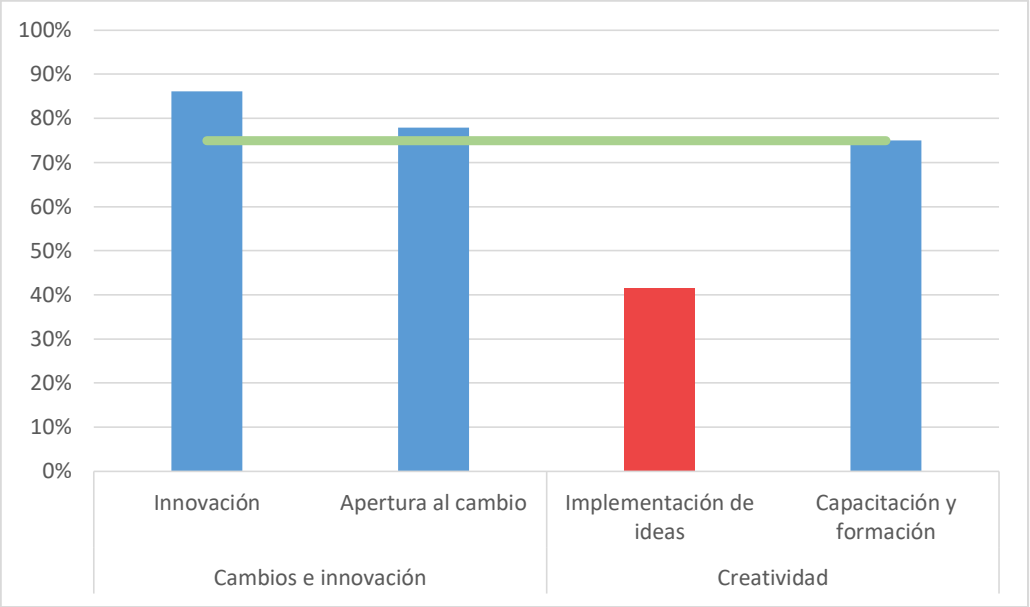


Figura 9. Dimensión desarrollo e innovación

Fuente y elaboración: El autor

3.3.5 Dimensión aspectos físicos

Esta dimensión está comprendida por cinco variables que se agrupan en las siguientes categorías:

- Distribución y medios. Contempla si la distribución física de la compañía contribuye a la productividad y si el personal dispone de los recursos (insumos, materias primas, medios de producción) necesarios para realizar correctamente sus actividades laborales.

- Condiciones físicas. Debido a que la empresa posee taller, además el área administrativa, se consideraron variables como la temperatura, luz y nivel de ruido para conocer la percepción que el personal tiene frente a estos factores que, es conocido, afectan sobre el estrés laboral.

Respecto a la Distribución y Medios de trabajo, los empleados dieron una calificación de 87 puntos, esto es Muy Bueno, siendo la puntuación de las variables que la conforman, Distribución física y Acceso a medios para trabajar de 82 puntos y 93 puntos, equivalentes a Muy Bueno y Excelente, respectivamente, como se aprecia en la tabla e ilustración expuestas a continuación.

En el componente Condiciones físicas, la calificación resultó cuatro puntos por debajo del mínimo aceptado de 74/100, lo que se explica por el nivel de ruido que existe en el taller y que está generando estrés laboral sobre el personal, mientras que la temperatura y luminosidad, se calificaron como Bueno y Muy Bueno, respectivamente, hallándose dentro del intervalo de aceptación de 75 o más puntos.

Por consecuencia, y de forma promedio de ambos componentes, la dimensión aspectos físicos obtuvo la valoración de setenta y siete puntos, logrando estar dos puntos por encima del nivel de aceptación, y destacándose que la única variable que se encuentra por debajo del límite, y por ende, necesita de intervención para ser mejorada, es el nivel de ruido.

Tabla 9. Dimensión aspectos físicos

Componente	**Calificación**
Distribución y medios	87
Condiciones físicas	71
Total dimensión	**77**

Fuente y elaboración: El autor

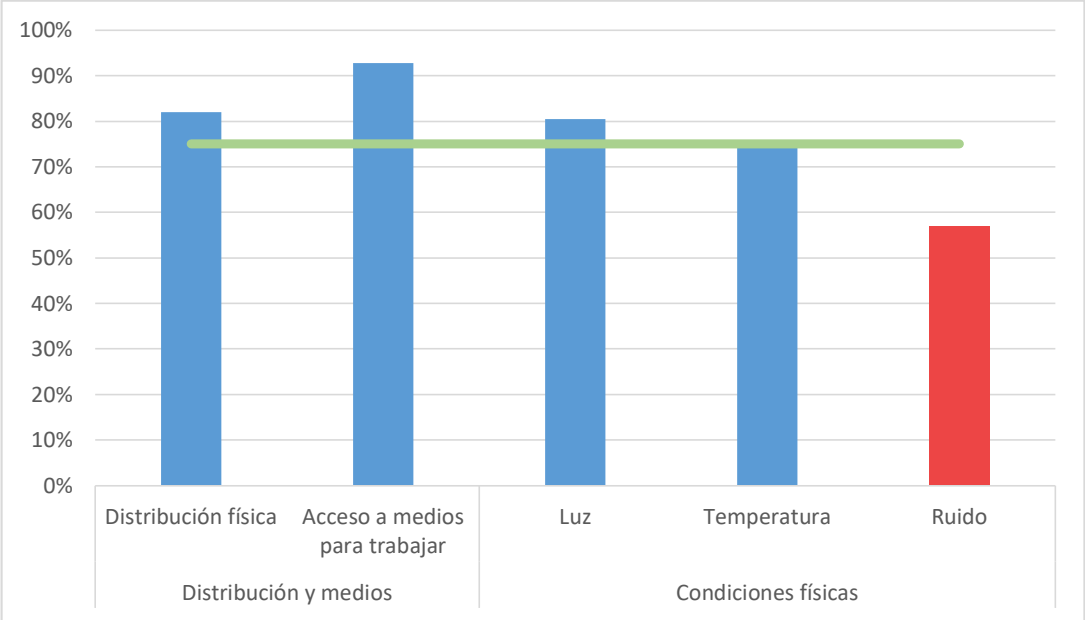


Figura 10. Dimensión aspectos físicos

Fuente y elaboración: El autor

3.4 Clima organizacional y liderazgo

El resultado global del clima organizacional, con 73/100, fue de Bueno, y se encuentra por debajo de la calificación mínima de aceptación que es setenta y cinco puntos. Esta valoración es el promedio de las notas obtenidas en las cinco dimensiones que se utilizaron para realizar la medición del clima organizacional en Gigio Puff, dos de las cuales obtuvieron puntuaciones que se encontraron dentro del intervalo de aceptación (entre setenta y cinco y cien puntos), mientras que las otras tres dimensiones no lo hicieron, como se observa en la tabla diez y se ilustra en la figura once.

La dimensión Autonomía y desempeño obtuvo la menor calificación (68/100), seguida de Desarrollo e innovación (70/100) y Reconocimiento y comunicación (71/100); siendo las simensiones que obtuvieron una calificación superior a la mínima de aceptación Relaciones laborales (80/100) y Aspectos físicos (77/100).

Tabla 10. Calificación del clima organizacional, por dimensión y global

Componente	**Calificación**
Autonomía y desempeño	68
Relaciones laborales	80
Reconocimiento y comunicación	71
Desarrollo e innovación	70
Aspectos físicos	77
Total Clima Organizacional	**73**

Fuente y elaboración: El autor

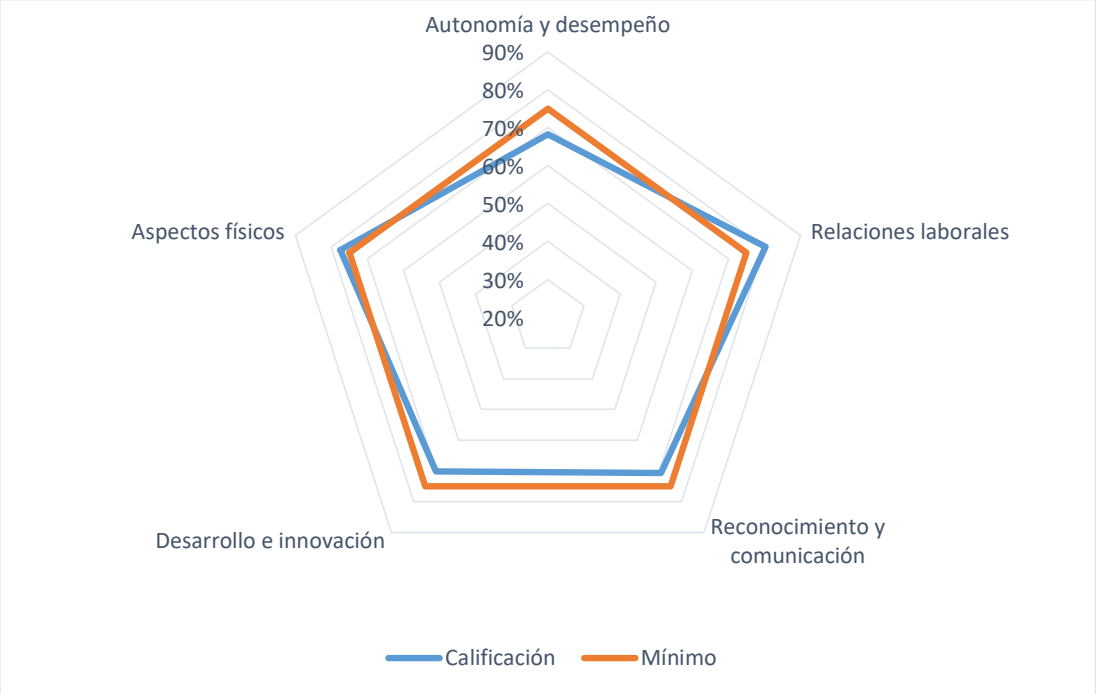


Figura 11. Clima organizacional de Gigio Puff

Fuente y elaboración: El autor

A su vez, cada dimensión está conformada por diferentes variables, varias de ellas con calificaciones mayores o iguales a setenta y cinco puntos, colocándose en el intervalo de aceptación, y el resto con puntuaciones inferiores a setenta y cinco puntos, por lo cual se determinó que requieren de intervención para mejorarlas.

A continuación, en la tabla once, se presentan los diez ítems cuya puntuación se encontró por debajo del intervalo de aceptación, organizados por componente y dimensión del clima organizacional.

Tabla 11. Variables, por componente y dimensión, con calificación insatisfactoria

N°	Dimensión	Componente	Variable	Calificación
1	Autonomía y desempeño	Desempeño y evaluación	Delegación de trabajo	30
2		Estructura	Normas y reglas del trabajo	72
3			Organización del trabajo	71
4			Jerarquía y toma de decisión	52
5	Reconocimiento y comunicación	Sueldos y reconocimientos	Remuneración justa	70
6			Reconocimientos	71
7		Comunicación e información	Comunicación con el jefe	49
8			Com. objetivos-resultados	48
9	Desarrollo e innovación	Creatividad	Implementación de ideas	42
10	Aspectos físicos	Condiciones físicas	Ruido	57

Fuente y elaboración: El autor

Se aprecia que ocho de las diez variables estudiadas que requieren de intervención, son factores relacionados directamente con el estilo de liderazgo implementado en la empresa; lo cual se puntualiza a continuación.

- De la dimensión Autonomía y Desempeño, las variables: Delegación del trabajo, Normas y reglas del trabajo, Organización del trabajo, Jerarquía y toma de decisiones; evidencian que existe una centralización de las decisiones en la gerencia general al punto de dificultar la realización de ciertas actividades laborales de los empleados, lo cual coincide con la postura del gerente quien señaló en el test de Kurt Lewin que es conveniente que el líder haga sentir que manda y que la toma de decisiones es más eficiente cuando se centraliza en un solo individuo.

- Las variables Comunicación con el jefe y Comunicación de objetivos y resultados, pertenecientes al componente Comunicación e información de la dimensión Reconocimiento y comunicación, evidencian que, producto del liderazgo autocrático, la comunicación de abajo hacia arriba es escasa debido al hermetismo que caracteriza a este estilo de liderazgo que asume que la información procedente de los operarios rara vez es útil para la toma de decisiones; empero, también la comunicación de arriba hacia abajo es limitada, pues los objetivos y metas se construyen sin participación del personal, ya que los procesos de consenso toman mucho tiempo y las aportaciones de los empleados no son necesarias, además, los resultados logrados no se difunden porque esa información solo es valiosa para la toma de decisiones, esto es, para la gerencia.

- Respecto a las variables Reconocimientos y Remuneración justa, pertenecientes al componente Sueldos y reconocimientos de la dimensión Reconocimiento y comunicación, aunque están categorizados con la calificación de Bueno, se encuentran pocos puntos por debajo del mínimo de aceptación. Esto se explica por qué, en el liderazgo autocrático, se estima que el personal está en la obligación de realizar las tareas que se le encomienden, además, de que no tienen participación en cuestiones estratégicas o diseños de procesos, por lo que frecuentemente, los líderes minimizan los aportes de los empleados, conllevando a la ausencia o escases de reconocimientos, sean estos monetarios o no-monetarios.

- En el componente Creatividad de la dimensión Desarrollo e innovación, la variable Implementación de ideas que hace alusión a la inclusión de las propuestas de los trabajadores para mejorar la productividad en cuestiones administrativas u operativas de la organización, obtuvo una calificación deficiente debido a que, en el liderazgo autocrático, no se toma en cuenta la participación de los empleados, y por ende, sus ideas, ya que se cree que es la gerencia quien posee los conocimientos e información para la toma de decisiones, siendo su competencia exclusiva.

- La variable Ruido, perteneciente a la dimensión Aspectos físicos, obtuvo una calificación deficiente, lo que se debe a que las máquinas utilizadas en los talleres, al trabajar conjuntamente, generan una cantidad de ruido que produce malestar en los operarios, situación que no ha sido atendida por la gerencia porque podría ser una causante de estrés laboral.

CAPÍTULO IV

PROUESTA

CAPITULO IV. PROPUESTA

La propuesta está enfocada en mejorar las variables del clima organizacional que obtuvieron una calificación inferior a 75 puntos, concentrándose más en aquellas cuya puntuación fue menor a sesenta, debido a que su estado es más crítico y, por ende, su impacto negativo sobre la calificación del clima organizacional de Gigio Pudd es mayor.

La implementación de líneas estratégicas para el mejoramiento de la situación problema diagnosticada en el capítulo anterior, requieren, necesariamente, de un cambio en el enfoque del liderazgo, que al momento de realizar la medición presentó un sesgo hacia el estilo autocrático con ciertos rasgos del liderazgo democrático.

Aunque la relación comunicacional entre pares es excelente, robustecer la dimensión interna de la comunicación organizacional, de arriba hacia abajo, y con mayor intensidad de abajo hacia arriba, es el reto más relevante que debe asumir la gerencia para mejorar el ambiente laboral.

Actualmente, los procesos de comunicación se han limitado a la información necesaria para la realización de tareas laborales, tomando un matiz exclusivamente informativo que no tiene retroalimentación, y contribuyendo a la constitución de una cultura organizacional rígida que reduce la competitividad potencial de la empresa.

Yunier Rodríguez y Tania del Pino (2017) recomiendan distinguir tres sistemas de comunicación en las empresas: operacionales, reglamentarios y de mantenimiento. Mientras los dos primeros contemplan la dimensión interna, el último hace referencia

a las relaciones públicas, publicidad y la comunicación hacia afuera, esto es, la dimensión externa, así como capacitación, perteneciente a la dimensión interna.

En el caso de Gigio Puff, las mayores deficiencias comunicacionales se encuentran en la dimensión interna, afectando al ambiente laboral, por lo cual, los sistemas que deben mejorarse son el operacional y el reglamentario, ya que el sistema mantenimiento solo incluye a la variable interna denominada capacitación la cual obtuvo una calificación dentro del rango de aceptación.

Característico de un liderazgo autocrático, el esquema comunicacional implementado en la empresa es de comunicación en rueda, que centraliza los flujos de información y comunicación en la gerencia que tiene el monopolio de la toma de decisiones, careciendo de retroalimentación del personal.

Con el propósito de mejorar los procesos de comunicación interna, y con ello crear una cultura organizacional que fomente la productividad y cree un ambiente laboral adecuado, superando las deficiencias de comunicación e información ascendente y descendente que limitan la retroalimentación y desestimulan al personal por carecer de reconocimientos justos, permitiendo también una mejor organización del trabajo en una estructura menos concentrada en la gerencia, se propone implementar un esquema de comunicación total apoyado en un liderazgo de características transaccionales y transformacionales, para lo cual se necesita:

- Implementar círculos de calidad

- Identificar, de acuerdo a perfiles y cualificación, al personal que acompañará directamente, y con un grado relevante de responsabilidad, a la ejecución de

las mejoras; desconcentrando a la gerencia y promoviendo la participación a través de la delegación.

- Complementar el sistema de evaluación con uno de reconocimientos por resultados.

- Diseñar, de forma participativa los planes estratégico y operativo, además de las metas esperadas y resultados logrados.

- Informar temas organizacionales relevantes: misión, visión, valores corporativos, entre otros.

De esta manera, se abarcan cinco de los seis componentes que requieren de intervención: incentivos (reconocimientos y remuneración), comunicación con la gerencia, comunicación de objetivos y resultados, implementación de ideas del personal; quedando por mejorar los resultados de la variable ruido, perteneciente a la dimensión Aspectos físicos, que no depende de la comunicación interna de forma directa o indirecta, sino de temas de seguridad industrial.

La aplicación de las medidas que mitiguen la situación-problema y mejoren el clima organizacional en Gigio Puff, requiere de la realización de diferentes actividades enmarcadas en un nuevo enfoque de liderazgo, transaccional en unos casos, y transformacional en otros, como se aprecia en la tabla a continuación.

Tabla 12. Propuesta para mejorar el clima organizacional de Gigio Pudd

Propuesta	Actividades	Estilo de liderazgo	Cualidad
Círculos de calidad	Aceptación y apoyo de la gerencia con declaración institucional de aprobación	Transformacional	Inspiración, motivación y estimulación intelectual
	Programa para su implementación: objetivos, periodicidad y lugar de reuniones, conformación de grupos, etc.		
	Estructura de apoyo que defina metodologías y realice seguimientos		
	Ejecución del círculo de calidad		
Ejecución de mejoras	Identificación de proyectos a implementar o procesos a mejorar (Insumo: reportes del círculo de calidad)	Transformacional	Estimulación intelectual y consideración individualizada
	Definición de perfiles para realizar la implementación, seguimiento y evaluación		
	Selección y capacitación del personal responsable		

Propuesta	Actividades	Estilo de liderazgo	Cualidad
Incentivos	Diseño de plan de incentivos (monetarios y no-monetarios) que se articule con el sistema de avaluación	Transaccional	Recompensa contingente
	Implementación mensual del plan de incentivos (no monetarios): empleado del mes		
	Implementación trimestral del plan de incentivos: monetarios (bono por resultados), no-monetario (premio en especies)		
Planificación participativa	Convocatoria, desde la gerencia, a la participación voluntaria de empleados para el diseño del plan organizacional	Transformacional	Estimulación intelectual y consideración individualizada
	Programación del diseño del plan: fechas y lugar de reuniones, entre otros.		
	Diseño del plan estratégico y operativo, que incluya propuestas priorizadas del personal		
	Socialización del plan (objetivos, metas por área y cargo, recursos, responsables, etc.)		

Propuesta	Actividades	Estilo de liderazgo	Cualidad
Planificación participativa	Implementación y seguimiento del plan con asignación de responsables delegados	Transformacional	Estimulación intelectual y consideración individualizada
Información de la empresa	Socialización de la filosofía organizacional (misión, visión, valores corporativos) a través de grupos de Whatsapp, afiches, banners y correos electrónicos	Transformacional	Inspiración y motivación
	Socialización del manual de funciones y procesos		
Seguridad industrial: ruido	Diseño e implementación de plan de mantenimiento preventivo de máquinas del taller de confección	Transformacional	Consideración individualizada
	Dotación de medios de protección personal contra el ruido al personal de talleres		

Fuente y elaboración: El autor

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

A partir de la investigación realizada en Gigio Puff y expuesta en este documento, se dio respuesta a las preguntas de investigación previamente planteadas, hallándose lo siguiente:

- Respecto al tipo de liderazgo gerencial predominante que existe en la empresa textil Gigio Puff durante el año 2019, utilizando la metodología de Kurt Lewin en la que predomina el criterio de participación del personal, se determinó que el liderazgo establecido en la organización tiene un estilo autocrático, centralizado en la gerencia, no obstante, este no es radical pues el 36% de los ítems del cuestionario presentaron rasgos del estilo democrático, por lo que existe una apertura de la gerencia para permitir la participación del personal aunque esta, en la actualidad, no se dé.

- Respecto a los efectos que el liderazgo gerencial vigente ocasiona sobre el clima organizacional de Gigio Puff, se determinó lo siguiente:

    - En el diagnóstico expuesto en el capítulo tres, se identificó que, aunque la estructura de la empresa es relativamente plana, existen problemas en ciertas tomas de decisión que entorpecen el trabajo debido a que casi la totalidad de ellas las realiza únicamente el gerente, cuando podrían, por agilidad y eficiencia, realizarla otras personas dentro de la cadena de mando.

    - Afín a ello, también se determinó que, pese a existir manual de funciones y procesos, el personal no tiene mayor conocimiento de ellos, realizando sus

actividades por las instrucciones directas que les da la gerencia y por su experticia laboral, ocurriendo que, en ocasiones, existe desorganización en las tareas operativas conllevando incluso a duplicidad de funciones.

- Se advierte que la comunicación entre pares (empleado-empleado) es fluida, mas no en la relación gerencia-empleados, pues se limita básicamente a otorgar la información necesaria para la realización de las actividades laborales al personal, de una forma unidireccional, y a la supervisión de las tareas asignadas, lo que a la vez reduce la libertad que los empleados tienen para realizar las actividades que se les encomiendan o a realizar propuestas para mejorar la productividad, lo que es característico del estilo de autocrático liderazgo.

- Ergo, la apertura de la gerencia a los cambios e innovación, no se nutre de la riqueza de ideas provenientes del personal que labora en la compañía, así como las evaluaciones que realizan al personal y los resultados de las metas logradas, no se traducen en reconocimientos para los empleados, desmejorando el ambiente de trabajo.

- Respecto a los elementos del liderazgo que deben modificarse o fortalecerse para direccionarlo hacia un enfoque de liderazgo transformacional, se determinó que es necesario orientar la organización hacia una gestión participativa, modificando los procesos de la dimensión interna de la comunicación, pasando de un esquema de rueda, a uno de comunicación total que incluya incentivos en el sistema de evaluación.

Para finalizar, se concluye que la investigación corroboró la tautología de la idea a defender planteada en la Introducción, que afirmaba que el estilo de liderazgo vigente en Gigio Puff, tiene características autocráticas que afectan negativamente sobre las la cohesión, expectativas y motivación del personal, esto es, sobre el clima laboral, lo cual puede ser mitigado a través de la implementación de estrategias que orienten el estilo de liderazgo hacia uno de enfoque transformacional.

Recomendaciones

Se recomienda aplicar un modelo de gestión participativa que promueva un cambio cultural positivo, que a su vez afecte al clima organizacional, lo que requiere de un nuevo estilo de liderazgo que articule elementos del enfoque transaccional y transformacional, desechando el enfoque autocrático.

Entre las acciones concretas que se sugieren para mejorar la situación-problema analizada, destacan las siguientes:

- La implementación de círculos de calidad que propendan a la eficiencia de la compañía a través de la participación del personal y la gerencia.

- La selección, delegación y capacitación de empleados para la implementación, seguimiento y evaluación de propuestas provenientes del círculo de calidad, fomentando la desconcentración de la toma de decisiones.

- La inclusión de formas de reconocimientos monetarios y no-monetarios en el sistema de evaluación, propendiendo al trabajo por resultados.

- La aplicación de metodologías participativas en el diseño y ejecución de planes estratégicos y operacionales

- El uso de métodos tradicionales (afiches, banners) y TIC (grupos de whatsapp) para socializar información acerca de la filosofía organizacional, los procesos, procedimientos de manuales, las políticas de la empresa, entre otros afines.

- La dotación de dispositivos que reduzcan el impacto del ruido al personal que labora en el taller, además de la realización de mantenimientos preventivos oportunos en las máquinas y equipos.

- La medición semestral del clima organizacional, para retroalimentarse respecto a los problemas que emerjan y la idoneidad de las propuestas de solución.

Para complementar la investigación expuesta, se recomienda también elaborar un diagnóstico de la seguridad y salud ocupacional, diseñar un sistema de control interno, actualizar los manuales de funciones y procesos, pues deberán incorporar los cambios necesarios para orientar la empresa hacia la gestión participativa, además de no despreocuparse de la comunicación hacia afuera, para lo cual es menester diseñar e implementar un sistema de evaluación de la satisfacción del cliente, ya que en la actualidad no se ha aplicado medición alguna.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, A. (1997). *Líderes para el Siglo XXI.* . México: McGraw Hill.

Ascorra, P. (2008). Liderazgo: De la posición a la relación. Una propuesta de análisis de los modelos teóricos y sus aplicaciones al contexto administrativo chileno. *Psicoperspectivas, vol. VII*, 60-75.

Avenecer, Y. (2015). *Liderazgo y motivación.* Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.

Bass, B. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and. *Journal of Applied Psychology, Vol. 8, Nº 2*, 207 - 218.

Bennis, W. (2009). Crisis de liderazgo. *Executive excellence, núm. 61*, 6-7.

Bonifaz, C. (2012). *Liderazgo empresarial.* México: Red Tercer Milenio.

Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones.* México: Trillas.

Cetina, T., Ortega, I., & Aguilar, C. (2010). Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: Un enfoque relacional para el estudio del liderazgo. *Psicoperspectivas, vol. 9, núm. 1*, 124-137.

Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración.* México: Mc Graw-Hill.

Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional. Tercera edición. La dinámica del éxito en las organizaciones.* México: McGraw Hill.

Clerc, J., Saldivia, A., & Serrano, M. (2006). *Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral.* Santiago de Chile: Universidad Austral de Chile.

Cobo, L. (2014). *El clima organizacional en las estaciones de servicio San Carlos y Encalega de PDV S.A.* . Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Duero, D. G. (2003). *La Gestalt como Teoría de la Percepción y como Epistemología: Aportes y Desarrollos.* Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba. Obtenido de www.mindmatic.com.ar

Escalante, M., & García, M. (2009). *Importancia del Clima Laboral en los Resultados de una Empresa y la Competitividad.* Obtenido de Enciclopedia EUMED: www.eumed.net

Escandon, D., & Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales, vol. 32, núm. 13*, 137-145.

Espinal, L. (15 de diciembre de 2012). *Clima organizacional y la influencia del liderazgo*. Obtenido de Blogs de la Escuela de Organización Industrial - EOI: https://www.eoi.es/blogs/madeon/2012/12/15/clima-organizacional-y-la-influencia-del-liderazgo/

Estepa, C. (2009). *Caracterización de las variables que definen el liderazgo transformacional en las organizaciones no gubernamentales de Antioquía.* Medellín: Universidad Nacional de COlombia.

Friedrich, C. (1981). Jefes del ejecutivo y sistemas de gabinete. En J. Blondel, M. Duverger, S. Finer, M. Lipset, & y. otros, *El Gobierno: Estudios comparados* (págs. 227-234). Madrid: Alianza Editorial.

García, M. (2009). Clima organizacional ysu diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración, núm. 42*, 43-61.

Garza, D. (2010). *El clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipa.* México: Universidad Autónoma de Tamaulipas.

Gaynor, E. (2003). *Cambio organizacional y desarrollo organizacional. Intervenciones de Consultoría: Fases de Desarrollo Organizacional.* Buenos Aires: Editorial Lopera.

Gelvan, S., De Risio, S., Sánchez, M., & Clotet, C. (2007). Liderazgo y formación de líderes. *REMO, vol. 5, núm. 12*, 10-18.

Gerth, H., & Mills, W. (1984). *Carácter y estructura social.* Barcelona: Paidós.

Giberson, D., & Resick, C. (2005). Embedding Leader Characteristics: An Examination of Homogeneity of Personality and Values in Organizations. *Journal of Applied Psychology, vol. 90, num. 5*, 1002 - 1010.

Gómez, Alejandro; Muñoz, Jesús. (2011). *Validación de un modelo de liderazgo conductual aplicado a una empresa de alimetos colombiana.* Santiago de Cali: Universidad Icesi.

Hernández, J. (2013). *El liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica.* Bogotá: Universidad del Rosario.

Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional. Séptima Edición.* México: McGraw Hill.

Jakovcevic, A., Irrazabal, M., & Bentosela, M. (2011). Cognición social en animales y humanos: ¿Es posible establecer un continuo? *Suma Psicológica, vol. 18, núm. 1*, 35-46.

Kats, D., & Kahn, R. (1977). *Psicología social de las organizaciones.* México: Trillas.

Labourdette, S., & Scaricabarozzi, R. (2010). *Hacia un nuevo concepto de liderazgo*. Obtenido de Orientación y sociedad, vol. 10: http://www.fuentesmemoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.4755/pr.4755.pdf

López, E. (15 de mayo de 2013). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*. Obtenido de Depósito digital de documentos de la Universidad Autónoma de Barcelona: https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmartinez.pdf

López, E. (2013). *La importancia del liderazgo en las organizaciones.* Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

Lupano, M., & Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate 6. Psicología, Cultura y Sociedad*, 107-122.

Lussier, R., & Achua, C. (2005). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades.* México: Thomson Learning.

Lussier, R., & Achua, C. (2008). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades. Segunda Edición.* México: CENGAGE Learning.

Martínez, Y. (2012). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco.* Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Méndez Álvarez, C. E. (2003). *Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación.* . Bogotá:: Mc Graw Hill.

Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Investigación y Reflexión, vol. XIV, núm. 1*, 118-134.

Navarro, R., & García, A. (2009). *Las teorías X y Y.* Recuperado el 14 de Mayo de 2014, de Enciclopedia Virtual EUMED: http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/las%20teorias%20x%20y%20y.htm

Páez, I., Rincón, A., Astudillo, M., & Bohórquez, S. (2014). Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias irectivas en el sector floricultor de Colombia. *Revista de la Escuala de Administración de Negocios, núm. 76*, 20-43.

Palma, A., Cevallos, A., & López, M. (2017). Liderazgo en pymes latinoamericanas. Un acercamiento al contexto ecuatoriano. *Dominio de las Ciencias, vol. 3, núm. 1*, 390-406.

Peris, R. (1998). *El liderazgo organizacional: Un acercamiento desde las teorías implícitas.* Castellón: UBA.

Rodríguez, Y., & Del Pino, T. (2017). Rutas para una gestión estratégica y articulada de la información y la comunicación en contextos organizacionales. *Revista Alcance, vol. 6, núm. 14*, 3-31.

Sprott, W., Siroli, J., Gelin, E., Balán, J., & Verón, E. (1967). *Psicología y sociología del líder.* Buenos Aires: Paidós.

Stoner, A., Freeman, R., & Gilbert, R. (1997). *Adminsitración. Sexta edición.* México: Prentice Hall.

Tejada, M., Scandura, T., & Pillai, R. (2001). The MLQ Revisited Psychometrics properties and recommendations. *The Leadership Quarterly, Vol 12*, 31 - 56.

Villareal, Mario; Hernández, Fernando; Covarrubias, Cornelio. (2014). La administración estratégica. Nuevas formas de liderazgo en la empresa. *XIX Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas* (págs. 2-30). Durango: Universidad Autónoma de Tamaulipas.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations.* New Jersey: Prentice Hall.

Zuluaga, M. (2001). *Clima Organizacional.* Bogotá: Departamento Administrativo de la Función Pública.

Zuzama, J. (2015). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real.* Islas Baleares: Universitat de les Illes Balears.

ANEXOS

Anexo 1. Test de liderazgo de K. Lewin

N°	Pregunta/Afirmación	Acuerdo	Desacuerdo
1	Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina		
2	Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son		
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.		
4	Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda		
5	Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.		
6	Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados		
7	Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina		
8	Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa		
9	Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da aun problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella		
10	Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo		

N°	Pregunta/Afirmación	Acuerdo	Desacuerdo
11	Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte		
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		
13	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre		
14	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación		
15	Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él		
16	En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.		
17	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres		
18	Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados		
19	Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado		
20	Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal		
21	Si 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 del resultado		
22	Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente aun subordinado cuando lo crea necesario		
23	Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos		

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

Anexo 2. Cuestionario de clima organizacional

Pregunta/Afirmación	Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Indiferente	Parcial acuerdo	Total acuerdo
Tengo definidas claramente mis funciones y responsabilidades					
Las tareas que desempeño corresponden a mi función					
Tengo libertad para organizar mi trabajo, siempre que lo haga bien y a tiempo					
Mi trabajo es evaluado en forma adecuada					
Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo					
La organización del trabajo es adecuada, evitando duplicidad de esfuerzos					
Las decisiones se toman en el nivel en el que deben tomarse					
Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas en la empresa					
Si tengo un problema en mi trabajo, hay personas dispuestas a ayudarme					
Me gusta mi trabajo					
Me gustaría seguir trabajando en esta empresa					
Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo					
Las promociones se dan a quien se las merece					

Pregunta/Afirmación	Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Indiferente	Parcial acuerdo	Total acuerdo
La eficacia en el trabajo es reconocida por las autoridades					
Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo					
Existe buena comunicación con mi jefe					
Los objetivos de la organización y los resultados sólo los conocen los jefes					
Recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo					
La empresa es innovadora y propende a adoptar nuevas tecnologías					
La gerencia es abierta al cambio					
Solicitan nuestras ideas para mejorar la producción y administración					
Esta organización ofrece oportunidades de capacitación y fomenta nuestra formación					
La distribución física de mi área me permite trabajar cómoda y eficientemente.					
Disponemos de los medios necesarios para hacer bien nuestro trabajo					
Mi lugar de trabajo tiene suficiente luz					
La temperatura en mi lugar de trabajo es la adecuada					
El nivel de ruido es soportable					