

LIDERAZGO GERENCIAL EN LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR DE LA  
CONFECCION EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS

MAYER LUCERO CASTAÑO GARCIA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS  
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C  
2004

LIDERAZGO GERENCIAL EN LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR DE LA  
CONFECCION EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS

MAYER LUCERO CASTAÑO GARCIA

Tesis de grado para optar al titulo de Administración de Empresas

CARMIÑA BARRIOS VARGAS  
Economista

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMINCAS  
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C  
2004

Cartagena de Indias, 12 de abril de 2004.

Señores  
COMITÉ DE FACULTAD  
Universidad Tecnológica de Bolívar  
Ciudad.

Distinguidos señores

La presente es para manifestarles que he sido asesor del Trabajo de Grado titulado "LIDERAZGO GERENCIAL EN LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONFECCION EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS" a cargo de la señora MAYER LUCERO CASTAÑO GARCIA , el cual es requisito para optar el título de Administrador de Empresas.

Atentamente,

CARMIÑA BARRIOS VARGAS  
Economista  
Director

Cartagena de Indias, 12 de abril de 2004.

Señores  
COMITÉ DE FACULTAD  
Universidad Tecnológica de Bolívar  
Ciudad.

Distinguidos señores

Por medio de la presente me permito poner a su consideración, estudio y aprobación la Tesis de grado titulado "LIDERAZGO GERENCIAL EN LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONFECCION EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS" , como requisito para optar el titulo de Administrador de Empresas.

Agradezco de antemano la atención prestada y en espera de su decisión.

Cordialmente,

MAYER LUCERO CASTAÑO GARCIA

**Notas de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Cartagena de Indias, 12 de abril de 2.004

*A Dios, a mis padres y al amor mas puro Antonella*

*Mayer Castaño Garcia*

## **AGRADECIMIENTOS**

La investigadora expresa sus agradecimientos a:

A Carmiña Barrios Vargas, economista, por su colaboración, dedicación y sabios consejos.

A Raúl Acosta, economista, por su apoyo, interés y colaboración.

A los microempresarios encuestados por los aportes realizados a la investigación.

A todas aquellas personas que hicieron posible que este trabajo se haya realizado.

## CONTENIDO

	Pág
INTRODUCCION	24
1. SECTOR MICROEMPRESARIAL DE LA CONFECCION	26
1.1 ANTECEDENTES MICROEMPRESARIALES	26
1.2 CONCEPTO DE MICROEMPRESA	31
1.2.1 Tipos de microempresas.	34
1.3 ORGANISMO DE APOYO PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA EN CARTAGENA DE INDIAS	35
1.3.1 Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.	36
1.3.2 El instituto de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior ICETEX .	36



1.3.3 Fundación Mario Santodomingo,	37
1.3.4 Fundación Indufrial y Fundación Actuar por Bolívar.	37
1.3.5 Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias.	37
1.3.6 Instituto Colombiano de Comercio Exterior INCOMEX .	37
1.3.7 Cámara de Comercio de Cartagena de Indias .	38
1.4. ANALISIS DE LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR	
DE LA CONFECCION EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS	38
1.4.1 Análisis descriptivo del sector microempresarial de la	
Confección en la Ciudad de Cartagena de Indias.	38
1.4.1.1 Antigüedad de las microempresa del sector de la	
confección en la ciudad de Cartagena de Indias.	42
1.4.1.2 Clases de microempresas de la confección desde el punto de	

vista jurídico en Cartagena de Indias.	44
1.4.1.3 Recurso Humano empleado en las microempresas de la confección en la ciudad de Cartagena de Indias.	46
1.4.1.4 Formas de producción y posición frente a la competencia.	50
1.4.1.5 Ventas de las microempresas de la confección en la ciudad de Cartagena de Indias.	54
1.4.1.6 Plan de negocios en las microempresas de la confección de Cartagena de Indias.	59
2. CARACTERISTICAS DEL LIDERAZGO GERENCIAL DE LAS MICROEMPRESAS DE LA CONFECCION EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS	62
2.1 LIDERAZGO GERENCIAL	63

2.1.1 Componentes del Enfoque Situacional que identifican el Liderazgo Gerencial en las microempresas del sector de la Confección de la Ciudad de Cartagena de Indias	65
2.1.1.1 La Situación.	65
2.1.1.2 El Seguidor .	68
2.1.1.3 El Lider.	69
2.2 ESTILOS PRESENTES EN EL LIDERAZGO GERENCIAL, CON LOS PARAMETROS QUE LOS CARACTERIZAN EN LAS MICROEMPRESAS DE LA CONFECCION DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS	70
2.2.1 Esencia del modelo Fiedler	70
2.2.2 Esencia del modelo de contingencia Harsey- Blanchard.	80
2.2.3 Esencia de la teoría Ruta-Meta por Robert House	93

2.2.4 Esencia del modelo de participación de Victor Vroom y

Philip Yetton. 93

## 2. ELEMENTOS MOTIVACIONALES EN EL LIDERAZGO GERENCIAL

### DE LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONFECCION

EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS 100

3.1 CONCEPTO DE MOTIVACION 100

3.2 PROCESO DE MOTIVACION 102

3.2.1 Formas de motivación de las microempresas del sector de la

confección en la ciudad de Cartagena de Indias. 105

3.3 LOS MOTIVOS SEGÚN MC CLELLAND PRESENTES EN EL

LIDERAZGO GERENCIAL DEL SECTOR DE LA CONFECCION

DE LA CIUDAD DE CARTAGENA 108

3.3.1 El motivo de logro.	109
3.3.2 El motivo de afiliación.	110
3.3.3 El motivo de poder.	112
4. LA COMUNICACIÓN EN EL LIDERAZGO GERENCIAL DE LAS  MICROEMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONFECCION EN LA  CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS	115
4.1 DEFINICION DE COMUNICACIÓN.	116
4.2 CARACTERISTICAS DE LA COMUNICACIÓN EN LAS  MICROEMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONFECCION DE LA CIUDAD  DE CARTAGENA DE INDIAS.	117
4.2.1 Formas de comunicación utilizadas por la microempresas	

del sector de la confección de la ciudad de Cartagena de Indias.	117
4.2.2 Medios de comunicación de las microempresas del sector de la confección de la ciudad de Cartagena de Indias.	119
4.2.3 Comunicación externa de las microempresas del sector de la confección en la ciudad de Cartagena de Indias.	123
4.3 COMUNICACIÓN EFICAZ EN LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONFECCION EN LA CIUDAD DE CARTAGENA	124
CONCLUSIONES	133
RECOMENDACIONES	138
BIBLIOGRAFIA	140
ANEXOS	143

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág</b>
<b>Tabla 1.</b> Perdurabilidad de las microempresas del sector de la Confección en la ciudad de Cartagena de Indias.	43
<b>Tabla 2.</b> Tipo de empresa presente en las microempresas del sector de la confección de la ciudad de Cartagena de Indias.	45
<b>Tabla 3.</b> Clasificación de las sociedades estudiadas del sector de la Confección de la ciudad de Cartagena de Indias.	46
<b>Tabla 4.</b> Número de empleados de las microempresas del sector de la confección de Cartagena de Indias.	47
<b>Tabla 5.</b> Tipos de producción en las microempresas del sector de la confección de la ciudad de Cartagena de Indias.	50
<b>Tabla 6.</b> Posición frente a la competencia en las microempresas de la confección de la ciudad de Cartagena de Indias.	51
<b>Tabla 7.</b> Razones para estar bien frente a la competencia en las microempresas de la confección de la ciudad de Cartagena de Indias.	52
<b>Tabla 8.</b> Razones para estar regular frente a la competencia en las microempresas de la confección de la ciudad de Cartagena de Indias.	54
<b>Tabla 9.</b> Mercado meta de las microempresas de la confección en la ciudad de Cartagena de Indias .	55

<b>Tabla 10.</b> Participación en ventas subsectores de fabricación de ropa exterior para mujeres, niñas, hombres y niños.	56
<b>Tabla 11.</b> Plan de negocios de las microempresas del sector de la confección en la ciudad de Cartagena de Indias.	60
<b>Tabla 12 .</b> Opciones en el plan de negocios de las microempresas del sector de la confección en la ciudad de Cartagena de Indias.	61
<b>Tabla 13.</b> Objetivos organizacionales de las microempresas del sector de la confección en la ciudad de Cartagena de Indias.	66
<b>Tabla 14.</b> Me tomo el tiempo necesario para explicar como se debe realizar una labores.	73
<b>Tabla 15.</b> Explico a los miembros la parte que les corresponde desempeñar cuando se trabaja en grupo.	74
<b>Tabla 16.</b> Organizo mis actividades de trabajo.	76
<b>Tabla 17.</b> Explico a los demás tareas particulares.	77
<b>Tabla 18.</b> Asigno a los demás tareas particulares.	78
<b>Tabla 19.</b> Programo el trabajo que deseo que hagan los demás.	79
<b>Tabla 20.</b> Establezco claramente las reglas y procedimientos que los demás deben seguir estrictamente.	83
<b>Tabla 21.</b> Aliento el uso de procedimientos uniformes en la realización de las labores.	84
<b>Tabla 22.</b> Les pido a los demás cumplir reglas y disposiciones.	85
<b>Tabla 23.</b> Abandono mis actividades por ayudar a los demás.	87
<b>Tabla 24.</b> Les hago saber a los demás que tan bien hacen su trabajo.	88



<b>Tabla 25.</b> Les hago saber a los demás lo que espero de ellos.	89
<b>Tabla 26.</b> Me muestro consciente y considerado con los demás.	90
<b>Tabla 27.</b> Trato a los demás como iguales.	91
<b>Tabla 28.</b> Formas de incentivar al interior de las microempresas del sector de la confección en la ciudad de Cartagena de Indias.	105
<b>Tabla 29.</b> Mantengo un ambiente de trabajo amigable.	106
<b>Tabla 30.</b> Vuelvo agradable las labores.	107
<b>Tabla 31.</b> Hago poco por volver agradable el ambiente de trabajo.	108
<b>Tabla 32.</b> Respeto las opiniones de los demás.	111
<b>Tabla 33.</b> Me intereso en el bienestar personal de los demás.	112
<b>Tabla 34.</b> Autoridad ejercida por.	113
<b>Tabla 35 .</b> Tipos de comunicación en las microempresas del sector de la confección de la ciudad de Cartagena de Indias.	118
<b>Tabla 36.</b> Medios de comunicación oral en las microempresas de la confección de la ciudad de Cartagena de Indias.	120
<b>Tabla 37.</b> Medios de comunicación en las microempresas de la confección de la ciudad de Cartagena de indias.	121
<b>Tabla 38.</b> Posee usted marca o nombre comercial.	124
<b>Tabla 39.</b> Explico las metas de la organización.	126
<b>Tabla 40.</b> Informo anticipadamente a los demás acerca de cambios y les explico en que les afectaran.	127
<b>Tabla 41.</b> Hago un esfuerzo por oír precisamente lo que me dicen.	128
<b>Tabla 42.</b> Comunico a los empleados los cambios en los objetivos	

y políticas de la organización.

130

## LISTA DE GRAFICAS

	Pág
<b>Grafica 1.</b> Perdurabilidad de las microempresas del sector de la confección en la ciudad de Cartagena de Indias.	43
<b>Grafica 2.</b> Tipo de empresa presente en las microempresas del sector de la confección de la ciudad de Cartagena de Indias.	46
<b>Grafica 3.</b> Numero de empleados de las microempresas del sector de la confección de Cartagena de Indias.	47
<b>Grafica 4.</b> Organigrama diseñado.	49
<b>Grafica 5.</b> Tipos de producción en las microempresas del sector de la confección de la ciudad de Cartagena de Indias.	50
<b>Grafica 6.</b> Posición frente a la competencia en las microempresas de la confección de la ciudad de Cartagena de Indias.	51
<b>Grafica 7.</b> Razones para estar bien frente a la competencia en las microempresas de la confección de la ciudad de Cartagena de Indias.	52
<b>Grafica 8.</b> Razones para estar regular frente a la competencia en las microempresas de la confección de la ciudad de Cartagena de Indias.	54
<b>Grafica 9.</b> Mercado meta de las microempresas de la confección en la ciudad de Cartagena de Indias.	55
<b>Grafica 10.</b> Participación en ventas subsectores de fabricación de	

ropa exterior para mujeres, niñas, hombres y niños.	56
<b>Grafica 11.</b> Participación de ventas del subsector ropa de trabajo en el sector de la confección de la ciudad de Cartagena de Indias.	57
<b>Grafica 12.</b> Participación en ventas subsector fabricación ropa para deporte de la confección de la ciudad de Cartagena de Indias.	57
<b>Grafica 13.</b> Participación en ventas de los subsectores de confección de cortinas, ropa de cama, cubrelechos, almohadas, fundas para muebles y bolsos para ropa.	58
<b>Grafica 14.</b> Participación de las ventas otros sectores de la confección en la ciudad de Cartagena de Indias.	59
<b>Grafica 15.</b> Plan de negocios de las microempresas del sector de la confección en la ciudad de Cartagena de Indias.	60
<b>Grafica 16.</b> Opciones en el plan de negocios de las microempresas del sector de la confección en la ciudad de Cartagena de Indias.	61
<b>Grafica 17.</b> Me tomo el tiempo necesario para explicar como se debe realizar una labores.	74
<b>Grafica 18.</b> Explico a los miembros la parte que les corresponde desempeñar cuando se trabaja en grupo.	75
<b>Grafica 19.</b> Organizo mis actividades de trabajo.	76
<b>Grafica 20.</b> Explico a los demás tareas particulares.	78
<b>Grafica 21.</b> Asigno a los demás tareas particulares.	78
<b>Grafica 22.</b> Programo el trabajo que deseo que hagan los demás.	80
<b>Grafica 23.</b> Establezco claramente las reglas y procedimientos	

que los demás deben seguir estrictamente.	84
<b>Grafica 24.</b> Aliento el uso de procedimientos uniformes en la realización de las labores	85
<b>Grafica 25.</b> Les pido a los demás cumplir reglas y disposiciones.	86
<b>Grafica 26.</b> Abandono mis actividades por ayudar a los demás.	87
<b>Grafica 27.</b> Les hago saber a los demás que tan bien hacen su trabajo.	88
<b>Grafica 28.</b> Les hago saber a los demás lo que espero de ellos.	89
<b>Grafica 29.</b> Me muestro consciente y considerado con los demás.	90
<b>Grafica 30.</b> Trato a los demás como iguales.	91
<b>Grafica 31.</b> Mantengo un ambiente de trabajo amigable.	106
<b>Grafica 32.</b> Vuelvo agradable las labores.	107
<b>Grafica 33.</b> Hago poco por volver agradable el ambiente de trabajo.	108
<b>Grafica 34.</b> Respeto las opiniones de los demás.	111
<b>Grafica 35.</b> Me intereso en el bienestar personal de los demás.	112
<b>Grafica 36.</b> Medios de comunicación oral en las microempresas de la confección de la ciudad de Cartagena de Indias.	120
<b>Grafica 37.</b> Medios de comunicación escritos en las microempresas de la confección de la ciudad de Cartagena de Indias.	122
<b>Grafica 38.</b> Explico las metas de la organización.	127
<b>Grafica 39.</b> Informo anticipadamente a los demás acerca de cambios y les explico en que les afectaran	128
<b>Grafica 40.</b> Hago un esfuerzo por oír precisamente lo que me dicen	129
<b>Grafica 41.</b> Comunico a los empleados los cambios en los	



## LISTA DE CUADROS

	Pág
<b>Cuadro 1.</b> Número y porcentaje de microempresas estudiadas por subsector de confección en la ciudad de Cartagena de Indias.	39
<b>Cuadro 2.</b> Zonificación de las microempresas del sector de la confección en la ciudad de Cartagena de Indias.	41

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág</b>
<b>Anexo A.</b> Listado microempresas encuestadas.	144
<b>Anexo B.</b> Encuesta dirigida a los microempresarios del sector de la confección aplicada según Cámara de Comercio de Cartagena de Indias.	146
<b>Anexo C.</b> Ley 590 de 2000 o Ley Mipymes..	148
<b>Anexo D.</b> Guía de observación.	164



Art. 105 La institución se reserva el derecho de propiedad intelectual de todos los Trabajos de Grados aprobados, los cuales no pueden ser explotados comercialmente sin autorización. Esta observación debe quedar impresa en parte visible del proyecto.

## **Anexo D. GUIA DE OBSERVACION**

**DIRIGIDO A :** Observar la dirección (liderazgo, motivación y comunicación) en las microempresas del sector de la confección de la ciudad de Cartagena de Indias.

**OBJETIVO:** Obtener información que permita recopilar los elementos sobre los aspectos de Dirección utilizados por los microempresarios del sector de la confección de la ciudad de Cartagena de Indias que permitan caracterizar el Liderazgo Gerencial.

### **CARACTERISTICAS GENERALES**

#### **Aspectos Generales**

Identificación

Antigüedad – fecha de creación

Tipo de empresa

### **ESTRATEGIAS**

*Recursos humanos*

Selección

Inducción

Manejo salarial

Salud ocupacional

Bienestar social

*Comercialización*

Organización

Mercadeo

Publicidad

Vision del negocio

Calidad

Conocimiento de la competencia

## **ESTRUCTURA**

Planeación

Políticas

Objetivos

Investigación y desarrollo

Procedimientos

Organización

Trabajo en equipo

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

Valores

Creencias

Procedimientos

Conductas

Liderazgo

Motivación

Comunicación

## **1. SECTOR MICROEMPRESARIAL DE LA CONFECCION**

Antes de entrar a presentar los principales resultados de esta investigación, he creído conveniente hacer algunas precisiones sobre el sector de la confección, así como una breve reseña histórica sobre los orígenes de esta actividad. Esto, con el objeto de ambientar al lector en el tema y de que pueda visualizar el contexto amplio dentro del cual las microempresas analizadas se desenvuelven, así como la amplitud y complejidad del mismo, por la variedad de actores y actividades que involucra.

### **1.1 ANTECEDENTES MICROEMPRESARIALES**

El origen de las microempresas data del descubrimiento de América, en donde se da un proceso de conquista de los nuevos territorios buscando incrementar sus reservas de oro y plata, para la historia la industria textil en Colombia se remonta al siglo XVIII, cuando los artesanos de El Socorro, en el estado de Santander, suministraron un floreciente mercado doméstico de tejidos de lana y algodón, utilizando tecnología rudimentaria. Con la industrialización el mercado colombiano y la actividad local de los telares quebró.

Fue sobre todo entre 1900 y 1921 que se establecieron las primeras fábricas en el país, las cuales determinarían el destino de la industria textil hasta la fecha.

Muchas de ellas se situaron en Medellín y sus alrededores, pues esta ciudad era el centro de la economía del café, el cual proporcionó el capital que se necesitaba inicialmente. Como consecuencia de la gran depresión de la década de 1930, el sector textil se reestructuró y surgieron las grandes empresas .

Entre 1945 y 1958 Colombia experimento un importante crecimiento manufacturero sustituyendo importaciones de bienes de consumo y materias primas por producción nacional, presentándose años más tardes un estancamiento en el proceso industrial del país, donde la pequeña producción tradicional y las artesanías sufrieron un proceso de transformación o reasignación de la fuerza de trabajo.

Fue así como en 1961 el gobierno colombiano toma la primera iniciativa de apoyo hacia la empresa pequeña y en los años 70 surgen los dos primeros programas de microempresarios; uno en el sector público con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), cuyo objetivo era diseñar y probar una metodología para la promoción y asesoría de empresas asociativas, de producción y de prestación de servicios, y fortalecer con ello las acciones orientadas a la atención de la población vinculada a los niveles informales de la economía. El otro programa fue creado en el sector privado en la Fundación Carvajal de Cali en 1976 denominado el programa DESAP, orientado a ofrecer dos servicios: capacitación en gestión empresarial y asesoría. Adicionando más tarde el servicio de crédito, gracias a la

vinculación del BID (Banco Interamericano de Desarrollo), mediante un convenio de financiamiento de éste para la fundación.<sup>1</sup>

Durante el periodo 1977-1983, hubo estancamiento y una cierta pérdida de competitividad, debido sobre todo al auge de la industria textil en el lejano oriente, a la falta de inversión en la industria textil colombiana, a diseños pasados de moda, insuficiente productividad y problemas de contrabando.

Para el periodo de 1982-1986 en el mandato de Belisario Betancourt se dio lugar al primer plan oficial sobre la microempresa contenido en el documento del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES), denominado Plan Nacional Para el Desarrollo de la Microempresa, encaminado a apoyar a la microempresa con el fin de generar empleo en forma masiva, rápida y no muy costosa, esto como una alternativa al creciente desempleo que existía en ese entonces

El gobierno colombiano reaccionó con una serie de medidas, las cuales protegieron la industria nacional textil de la competencia exterior hasta finales de 1991, cuando se dio inicio a la llamada apertura del gobierno de Cesar Gaviria. A partir de ese momento, los márgenes de ganancia de las empresas textiles colombianas se hallan bajo una fuerte presión, pues la competencia con los tejidos

---

<sup>1</sup> ARBOLEDA Ubenel, José. Unidad de Desarrollo Empresarial Nacional de Planeación. Bogota 1997. Pág 56.

de importación llevó a un descenso de los precios, se vio obligada la microempresa a competir con eficiencia, productividad y competitividad para incursionar de una manera eficiente en los mercados extranjeros.

Durante el periodo 1994-1998, con la administración de Ernesto Samper se reafirma el plan de productividad, donde tiene como propósito fomentar la generación de empleo, aumentar la productividad y competitividad de estas unidades económicas, de tal manera que se logre una mayor competitividad de sus productos: si bien se retoma el tema de desempleo, esto se hace en un contexto diferente a como se hizo diez años atrás, ahora se encuentra contextualizado a objetivos previos de productividad y competitividad<sup>2</sup>

En la administración de Andrés Pastrana (1998-2002) se reestructuró el plan de apoyo para la microempresa a través del CONPES, donde se establecen nuevas estrategias para aquellas microempresas con potencial de desarrollo, con el fin de brindarles asistencia técnica mediante el acceso o mecanismos financieros que puedan suplir las necesidades de capital de trabajo requerida.

Relacionado con lo anterior, y por iniciativa del Ministerio de Desarrollo Económico, se aprobó la “Ley para Promover el Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, MIPYME “, que tienen, entonces, un conjunto

---

<sup>2</sup> Herazo Campo Eulalia. Plan Exportador para la microempresa del sector de la confección en la ciudad de Cartagena de Indias, Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar, Cartagena 2.002

de ventajas económicas, pero de la misma manera enfrentan significativas dificultades que merman sus posibilidades de expansión, entre las cuales se destacan los, a veces insuperables, obstáculos que afrontan en sus relaciones con el Estado; la desigualdad en las oportunidades que tienen al pretender ciertos mercados para sus bienes –como el de compras estatales o los de exportación-; la existencia de claras imperfecciones de mercado que las colocan en desventaja respecto a la gran empresa, para aprovisionarse de factores de producción tales como la tecnología, el personal calificado, el financiamiento o la información sobre las oportunidades de negocios de diversa índole. La Ley MIPYME o ley 590 de 2.000, contiene los elementos fundamentales para brindar un ambiente favorable a la creación de nuevas empresas.

Para lo anterior se fortaleció las entidades financieras de primer piso en los esquemas de microcréditos; igualmente se rediseñará la línea de crédito Finurbano con el propósito de ofrecer productos acordes con las demandas de los microempresarios en términos de montos y plazos, y finalmente se reorientará la acción de la Corporación para el Desarrollo de la Microempresa, hacia el desarrollo de información, sistematización y administración de la información y canalización de recursos.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Plan Nacional de Gobierno (1998-2002) “Cambio para Construir la Paz. Pág 158



Con el actual gobierno del presidente Alvaro Uribe Velez encontramos que no existen programas específicos para este sector en particular de la economía pero si cuenta con dos tipos de instrumentos como son: las líneas de crédito de redescuentos a través de bancos, corporaciones, organizaciones no gubernamentales, cooperativas, etc. Y los apoyos no financieros que incluyen capacitación, asesorías y asistencia técnica que se manejan fundamentalmente a través del Fondo Colombiano para la Modernización y el Desarrollo Tecnológico de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa –FOMIPYME- para el desarrollo de las microempresas.

## **1.2 CONCEPTO DE MICROEMPRESA**

Existen varias definiciones de microempresas pero para el presente estudio se esta de acuerdo con aquella que la define como: “ Forma de organización económica dedicada a producir bienes y servicios destinados al mercado, con una reducida escala de operación, en la que no existe separación clara entre la propiedad sobre los factores de la producción y el trabajo aportado por el propietario. Por lo general, presentan una baja capacidad de acumulación debido a condicionamientos tecnológicos, de acceso al mercado, fuente de financiación y de fragilidad frente a las contingencias laborales.<sup>4</sup>,

---

<sup>4</sup> Gomez Hernando, Tarazona Londoño Juan. La microempresa urbana en Colombia. Perspectiva, promoción y política. Bogota, 1984.

Esta definición señala, que ciertamente las microempresas entre las cuales se encuentran las de confección en la ciudad de Cartagena de Indias son organizaciones que se dedican a la producción de bienes, los cuales pueden referirse al área textil como: fabricación de waipes, traperos, confección y diseño de ropa femenina, masculina, para niños y niñas, decoración y confección de cortinas y cenefas, confección de lencería, ropa de cama, elaboración de uniformes de trabajo, escolares y deportivos, confección de vestidos de baño, ropa militar, vestidos de novia, etc. destinados a los diferentes mercados y cuya producción en su mayoría esta dada por pedidos y pequeñas series.

El microempresario es un trabajador más dentro de las actividades propias de la empresa y no un administrador, por ello se afirma que tienen una incipiente separación entre capital y trabajo utilizando cada vez menos tecnologías intensivas en capital y más intensivas en mano de obra.

Sus fuentes de financiación básicamente se derivan de los ahorros propios o incluso de los márgenes de utilidad generados por las actividades propias del trabajo, el acceso al financiamiento otorgado por bancos y corporaciones es poco utilizado por el excesivo trámite y altas tasas de interés<sup>5</sup>, mientras que son cada vez más frecuente el uso de los préstamos otorgados por Ong's, en algunos casos los microempresarios se ven abocados a utilizar prestamistas o

---

<sup>5</sup> Alvis Jorge Luis y Valdelamar Fernan. Determinantes de la dinamica economica del sector microempresarial de cartagenas de indias Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar – Cámara de Comercio de Cartagena, Cartagena. 2.002. pag.39

comerciantes que manejan una tasas de usura con facilidades para ellos como la de pago diario.

Estas microempresas son alégales ya que las normas tributarias, laborales, urbanísticas, de seguridad social, y de organización gremial son usadas a conveniencia por esta.

Las características más generales de las microempresas son :

- ✂ Son unidades económicas con menos de 10 trabajadores.
  
- ✂ Combinan capital, trabajo, tecnología y una específica capacidad de gestión, están sometidas a las fuerzas del mercado y sujetas a los condicionamientos de productividad y competitividad propios de la estructura económica general.
  
- ✂ Los procesos propios de su actividad son individualizados o en pequeñas series y sus volúmenes de productos para la venta son reducidos, lo cual les permite adaptarse a las modificaciones en los hábitos y requerimientos individuales de la demanda.

- ✂ El empresario es trabajador en las actividades propias de la empresa y no un simple administrador, Por ello se afirma que tienen una incipiente separación entre capital y trabajo.
  
- ✂ Utilizan las tecnologías menos intensivas en capital y más intensivas en mano de obra dentro de su respectiva rama de actividad.
  
- ✂ La calidad del producto o servicio depende básicamente de la habilidad del trabajador.
  
- ✂ Tiene una baja capacidad de acumulación de capital, debido a condicionamientos tecnológicos y de mercado.
  
- ✂ Se acomodan mal a las normas tributarias, laborales, urbanísticas, de seguridad social, y de organización gremial.<sup>6</sup>

**1.2.1 Tipos de microempresas.** Las microempresas se pueden clasificar de la siguiente forma.<sup>7</sup>

- ✓ Según la capacidad de acumulación de capital
- ü Subsistencia

---

<sup>6</sup> Quinte ro, Op Cit p. 83

<sup>7</sup> BEDOYA, Carmen Helena. Los empresarios populares. Fundación Social. 1997. pàg 13.

- ü Acumulación simple.
- ü Acumulación ampliada.
  
- ✓ Según las relaciones con el mercado
  - ü Inducida.
  - ü Satélite
  - ü Trabajo por encargo.
  
- ✓ Según la fuente de la dinámica tecnológica
  - ü Inducida.
  - ü Autónoma.
  
- ✓ Según la propiedad de la empresa
  - ü Familiares.
  - ü Famiempresas.
  - ü Asociativas.

### **1.3 ORGANISMO DE APOYO PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA EN CARTAGENA DE INDIAS**

En Cartagena de Indias existen unos organismos que apoyan a las microempresas, a través del otorgamiento de créditos, desarrollo de programas de capacitación y

asesorías, con el fin de propiciar y fortalecer su desarrollo en el mercado. Entre estos organismos se pueden mencionar:

**1.3.1 Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.** Tiene como actividad principal la formación profesional, también coadyuva en la aplicación de un plan nacional de pleno empleo, estimula la promoción social del trabajador nacional, contribuye al mejoramiento de la organización y administración de las empresas por medio del desarrollo de su personal directivo y de mando, en términos de su comportamiento humano y de sus habilidades administrativas, promover la buena utilización de los servicios de formación profesional en todos los niveles administrativos y operativos del empleo, inducir y orienta a las microempresas en la opción de tecnologías.

Presenta dos programas de capacitación actualmente brindados por el SENA Industrial, ubicado en el Pie de la Popa, como son: el de patronaje escalador en su modalidad de aprendizaje y en de Modistería en la modalidad de complementación.

**1.3.2 El instituto de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior ICETEX .** Tiene como actividad principal el crédito educativo para ayudar en la formación académica de la población con menores posibilidades económicas y buen desempeño académico, estimulando la capacitación del estudiante en áreas prioritarias para el desarrollo regional y nacional

**1.3.3 Fundación Mario Santodomingo,** Entidad privada de beneficio social sin ánimo de lucro que cuenta con programas de apoyo económico y capacitación en actividades que generan recursos, apoyando al sector microempresarial mediante el acceso al crédito de manera individual o grupal de fácil financiación con modalidades de pago por medio de cuotas mensuales.

**1.3.4 Fundación Indufrial y Fundación Actuar por Bolívar.** Entidades privadas sin ánimo de lucro que apoya a los microempresarios con capacitaciones y créditos rotativos que se aumentan en monto dependiendo del comportamiento de pago bajo las modalidades individual y grupal.

**1.3.5 Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias.** A través de la Secretaria de Desarrollo y Participación Social se busca el fortalecimiento de programas que mejoren las condiciones de vida de la población mas vulnerable. Se capacita en aspectos sociales, económicos y tecnológicos, así como también, se otorgan créditos en dos categorías, grupos e individuales con una amplia financiación y baja tasa de interés.

**1.3.6 Instituto Colombiano de Comercio Exterior INCOMEX .** Esta entidad se encarga de ejecutar las políticas de comercio exterior otorgando servicios como la información, asistencia empresarial y técnica, capacitación, promoción y divulgación de documentación Así como asesoría logística de transporte de exportación.

**1.3.7 Cámara de Comercio de Cartagena de Indias** . Esta entidad se encarga de promover el desarrollo de la micro, pequeña, mediana y gran empresa a través de sus ciclos de eventos, centro de investigación y las asesoría que brindan para la creación, transformación y expansión de las empresas.

#### **1.4. ANALISIS DE LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONFECCION EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS**

En este análisis se verán los resultados meramente descriptivos de lo que sucede en el sector de la confección en la ciudad de Cartagena de Indias, que muestra definitivamente una tendencia para la descripción, de manera sistemática y ordenada, de los elementos manejados por la gerencia de estas microempresas.

**1.4.1 Análisis descriptivo del sector microempresarial de la Confección en la Ciudad de Cartagena de Indias.** Para el estudio del sector microempresarial de la confección en la ciudad de Cartagena de Indias se tomo como muestra 55 empresas de las 134 existentes según los registros de la Cámara de Comercio de Cartagena de Indias a 31 de enero de 2.003; estudio que se realizo bajo el método de muestreo estratificado aleatorio <sup>8</sup> encontrándose que el mayor número de microempresas de la confección se dedican al subsector Fabricación de ropa exterior para hombres y niños en un 31%, seguido de un 23.6% en la Fabricación

---

<sup>8</sup> Ver Castaño Garcia Mayer Lucero, Anteproyecto de Trabajo de Grado Liderago Gerencial en las Microempresas de la Confección en la ciudad de Cartagena de Indias. Capitulo 7 Metodología.



de ropa exterior para mujer y niña, entendiéndose la palabra exterior como las prendas de vestir visibles (camisas, sueter, pantalón, jeans, pantalonetas, bermudas, blusas, camisetas, faldas, vestidos, capris, etc.) tal como lo muestra el cuadro 1

**Cuadro 1. Número y porcentaje de microempresas estudiadas por subsector de confección en la ciudad de Cartagena de Indias**

SUBSECTOR	MICROEMPRESAS	PORCENTAJE
Confección de cortinas y artículos de ornamentación en textiles incluye material plástico	4	7.2%
Confección de ropa de cama	5	9.0%
Confección de cubrelechos, almohadas, bolsos para ropa y fundas para muebles	1	2.0%
Fabricación y reparación de carpas	2	3.6%
Fabricación de prendas de vestir en tejido de punto	2	3.6%
Fabricación de prendas de vestir preparado y teñido de pieles	1	2.0%
Fabricación de ropa exterior para hombre y niño	17	31.0%
Fabricación de ropa exterior para mujer y niña	13	23.6%
Fabricación de ropa exterior para hombre y niño excepto tejido de punto	2	3.6%
Fabricación de ropa para bebe	2	3.6%
Fabricación de ropa para trabajo	3	5.4%
Fabricación de ropa para deporte	3	5.4%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cámara de Comercio de Cartagena enero de 2.003

Le siguen en su respectivo orden la Confección de ropa de cama en un 9% cuyos productos básicamente son sabanas, sobresabanas, cubrelechos, acolchados, rollitos, protectores de colchón y fundas; la confección de cortinas y artículos de ornamentación en textiles incluyendo material plástico presenta un 7.2% de participación en donde las microempresas encuestadas producen cortinas, cenefas y en algunas ocasiones caperuzas, tapetes, carpetas, vestidos para baño, protectores para la licuadora, sanducheras, y otros electrodomésticos; con un

5.4% de participación en el número de empresas inscritas se encuentra la fabricación de ropa para trabajo (enterizos, bombachos, jeans, pantalones, camisas, vestidos, faldas, blusas, sueters, gorras) y la fabricación de ropa deportiva cuya gran demanda son los deportes como béisbol, fútbol, microfútbol, softball y kídibol.

Con un 3.6% de participación la Fabricación y reparación de carpas, Fabricación de prendas de vestir en tejido de punto, Fabricación de ropa exterior para hombre y niño excepto tejido de punto.

Estas microempresas se encuentran distribuidas en las diferentes zonas de la ciudad de Cartagena de Indias como se puede observar en el cuadro 2, siendo la de mayor concentración la zona Centro con el 32.7% donde se encuentran los barrios de Los Alpes, Zaragocilla, Escallon Villa, Villa Sandra, Las Delicias, Almirante Colon, Chipre, Los Calamares, Bruselas, Corales, Los Angeles, La Castellana, España, Nuevo Bosque y Bosque entre otros. La razón principal es que en su mayoría la iniciativa de microempresa es de residentes de este sector y sus locales generalmente se encuentran dentro de sus viviendas.

Con una participación del 29.1% se encuentra la zona Sur Occidental donde se concentran los barrios de Campestre, Caracoles, Blas de Lezo, Santa Monica, San Pedro, Santa Lucia, Recreo, Providencia, Ciudad Sevilla, Villas de la Victoria, Ternera, Anita, Milagro, La Consolata, La Princesa entre otros tienen como

ventajas fundamentales la cercanía con sus proveedores y clientes, locales comerciales y algo que es importante para los costos de su producción el valor del kilvatio/hora en el servicio de la energía eléctrica.

**Cuadro 2. Zonificación de las microempresas del sector de la confección en la ciudad de Cartagena de Indias**

ZONA	BARRIOS	MICROEMPRESAS	%
HISTORICA Y TURISTICA	Bocagrande-Castillogrande-Centro-Getsemaní-Laguito-Manga-Pie de la Popa-Crespo	12	21.8%
NORTE	Española-Torices-Canapote-Crespito-Daniel Lemaitre-Paseo Bolivar-7 de Agosto – Lo Amador- Urb.San Juan	5	9.1%
CENTRO	Los Alpes- Zaragocilla- Escallon Villa- Villa Sandra- Las Delicias- Almirante Colon- Chipre-Los Calamares-Bruselas-Corales Los Angeles-La Castellana- España- Nuevo Bosque-	18	32.7%
SUR ORIENTAL	Maria Auxiliadora- Olaya Herrera- Chiquinquirá-13 de Junio-Nuevo Porvenir	4	7.3%
SUR OCCIDENTAL	Campestre-Caracoles-Blas de Lezo-Santa Monica-San Pedro-Santa Lucia-Recreo-Providencia – Ciudad Sevilla- Villas de la Victoria- Ternera- Anita-Milagro-La Consolata- La Princesa	16	29.1%
	TOTAL	55	100%

Fuente: Secretaria de Planeación Distrital Febrero del 2.000

La zona Histórica y Turística participa con un 21.8% del total de las microempresas encuestadas con la característica mas relevante que sus talleres de confección en su mayoría están ubicados en la zona centro (a excepción de las dos microempresas ubicadas en el barrio de Manga), y que sus locales comerciales ubicados en la zona Histórica y Turística están dirigidos al turismo nacional e internacional.

Las zonas Norte y Sur Oriental participan con el 9.1% y 7.3% en estas se encuentran los barrios de La Española, Torices, Canapote, Crespito, Daniel Lemaitre, Paseo Bolivar, 7 de agosto, Lo Amador, Urbanización San Juan, Maria Auxiliadora, Olaya Herrera, Chiquinquirá, 13 de Junio y Nuevo Porvenir las microempresas entrevistadas de la zona Norte tienen la característica en común que todas venden sus productos a terceros a nivel local y no cuentan con un local para vender sus productos. Mientras que las microempresas de la zona Sur Oriental no tiene un rasgo en común, en ella hay de todas las actividades, algunas tienen locales distintos al de su vivienda y las microempresas que se encuentran sobre la avenida Pedro de Heredia aprovechan este punto estratégico para poder llegar a un numero mayor de potenciales clientes ubicando su publicidad de manera alusiva y llamativa.

**1.4.1.1 Antigüedad de las microempresas del sector de la confección en la ciudad de Cartagena de Indias.** Las microempresas objeto de estudio que llevan entre 5 años y menos en el mercado de la confección representan el 51.1% de

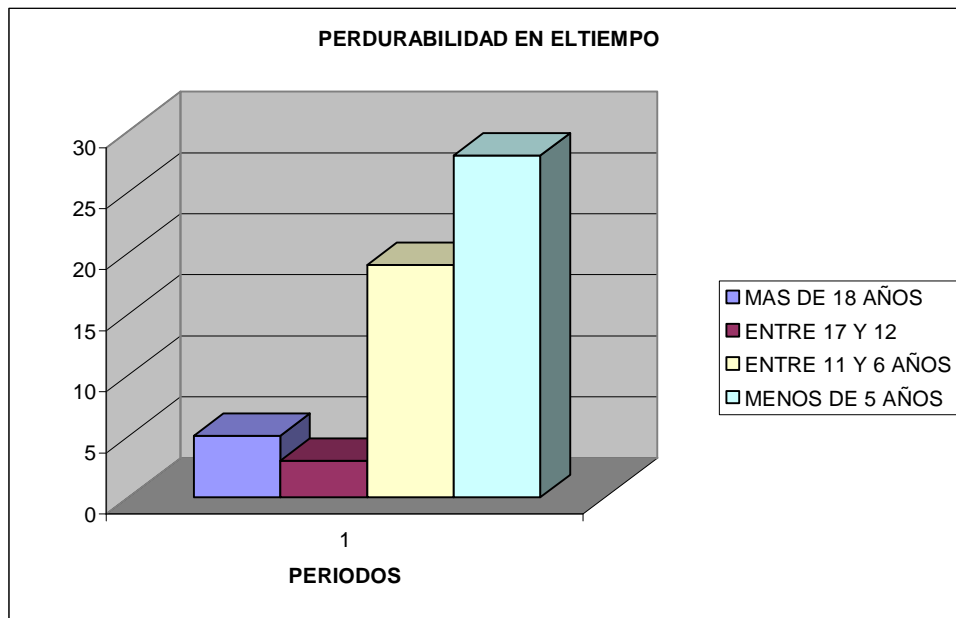
participación de las empresas encuestadas (ver tabla 1 y grafica 1 ), lo cual indica que son negocios jóvenes y que intentan perdurar a lo largo de los años, aunque están expuestos a un mercado muy competitivo y cuentan en su mayoría de las veces con una clientela cautiva que les garantiza el funcionamiento permanente, ya que su quehacer se centra en la prestación de un servicio personal y su éxito en buena medida se basa en la confianza y seriedad que la microempresa proyecte.

TABLA 1 PERDURABILIDAD DE LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONFECCION EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS

PERIODOS DE TIEMPO	EMPRESAS ENCONTRADAS	%
MAS DE 18 AÑOS	5	9,0
ENTRE 17 Y 12	3	5,4
ENTRE 11 Y 6 AÑOS	19	34,5
5 AÑOS Y MENOS	28	51.1
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

GRAFICA 1



Fuente: Tabla 1

La segunda participación las conforman las microempresas que cuentan entre 11 y 6 años con un 34.5%, microempresas relativamente maduras que poseen un mayor posicionamiento en su mercado debido al reconocimiento generado por sus marcas a través del tiempo, en su mayoría estas empresas cuentan también con una historia crediticia que le permite financiar el negocio.

La microempresas que cuentan entre 17 y 12 años participan con un 5.4% algunos de los factores que podrían explicar la permanencia en el tiempo pese a los cambios que se hayan podido presentar en el entorno económico, político y social del país, es que se trata de negocios que no están sometidos a grandes riesgos financieros, toda vez que para operar no requieren de grandes inversiones de capital, de un gran manejo de inventarios, ni acudir a grandes endeudamientos.

Asimismo, las microempresas de mayor edad cuyos rangos de edad están entre 17 y 12 años y mas de 18 años, representan el 5.4% y 9.0%, son empresas que bien intentan permanecer en un mercado cada vez mas competitivo; en algunos casos son negocios de familia que presentan tensiones relacionadas fundamentalmente con las diferencias que se presentan entre generaciones en cuanto al modo de pensar y manejar el negocio, y respecto a la sucesión del mismo.

**1.4.1.2 Clases de microempresas de la confección desde el punto de vista jurídico en Cartagena de Indias.** La forma jurídica predominante en las

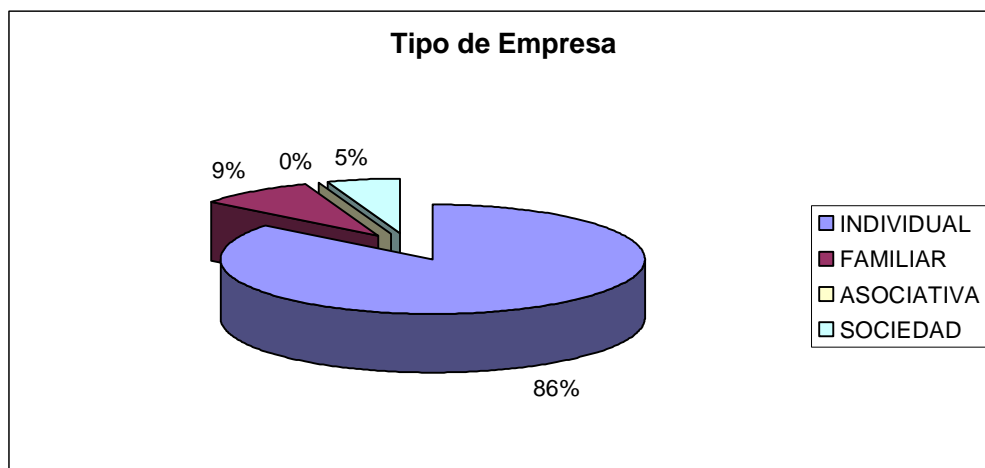
microempresas encuestadas es la individual en un 86%, dicha forma nace con la ley 222 de 1995 y cuyo objetivo fundamental era servir al comerciante que quería trabajar solo, separa la parte del patrimonio destinado para trabajar, conformando así una persona individualmente constituida a diferencia de la que este pudiera crear como persona natural. La segunda forma jurídica predominante es la familiar con un 9% que son sociedades de carácter colectivo y donde cada uno de los socios administran y responden de manera solidaria e ilimitada. Estas forma jurídica es usada debido a estas microempresas son formadas por familiares. y por ultimo la sociedad con un 5% (ver tabla 2 y Grafica 2) donde se encuentra que de este 5% estas se dividen en un 4% con las microempresas de tipo limitadas donde la responsabilidad de los socios esta dada por el monto de sus aportes y con un 2% las microempresas de hecho que es una forma no jurídica por no estar contemplada en el Código de Comercio, pero que sirve para poder clasificarlas en la Cámara de Comercio. (ver tabla 3 )

TABLA 2 TIPO DE EMPRESA PRESENTE EN LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONFECCION DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS

<b>TIPO DE SOCIEDAD</b>	<b>NUMERO DE EMPRESAS</b>	<b>%</b>
INDIVIDUAL	47	86
FAMILIAR	5	9
ASOCIATIVA	0	0
SOCIEDAD	3	5
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

GRAFICA 2



Fuente: Tabla 2

TABLA 3 CLASIFICACION DE LAS SOCIEDADES ESTUDIADAS DEL SECTOR DE LA CONFECCION DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS

TIPOS DE SOCIEDADES	SOCIEDADES CONSTITUIDAS	%
LIMITADA	2	4%
DE HECHO	1	2%
C.SIMPLE	0	0%
OTRO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>5%</b>

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

**1.4.1.3 Recurso Humano empleado en las microempresas de la confección en la ciudad de Cartagena de Indias.** Datos encontrados a través de la encuesta aplicada referentes al recurso humano empleado muestra que en el 53% de las microempresas laboran entre 2 y 3 trabajadores ( ver tabla 4 y grafica 3), se entiende que esto suceda ya que por la observación directa en la mayoría de las microempresas dividen el trabajo en 3 áreas; la primera es la referente al patronaje, corte y administración del negocio cuya función esta a cargo del dueño de la microempresa , una segunda área que es la confección propiamente dicha y una tercera es la de terminado donde fluyen diversas actividades como son las de



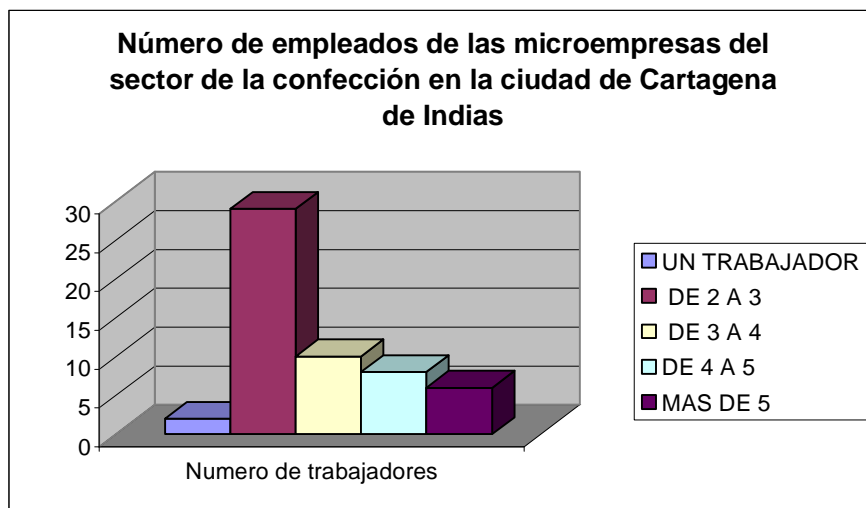
deshilachado, pega de botones, subida de falsos, planchado, empacado y en algunos casos esta persona se encarga además de los oficios varios y mensajería.

TABLA 4 NUMERO DE EMPLEADOS DE LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONFECCION DE CARTAGENA DE INDIAS

NUMERO DE TRABAJADORES	TRABAJADORES EMPLEADOS	%
UN TRABAJADOR	2	4%
DE 2 A 3	29	53%
DE 3 A 4	10	18%
DE 4 A 5	8	15%
MAS DE 5	6	11%
TOTAL	55	100%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

GRAFICA 3



Fuente: Tabla 4

Las empresas que cuentan con 3 a 4 empleados participan con el 18% (ver tabla 4) son microempresas que tratan de ir estructurando más las funciones de cada uno de los empleados, se van especializando en sus labores y en esta oportunidad se encuentra una persona que se dedica al recamado; las

microempresas que cuentan con 4 a 5 empleados tienen una participación del 15%, estos son talleres que tienen un volumen constante de pedidos y que intentan hacer más presencia en el mercado.

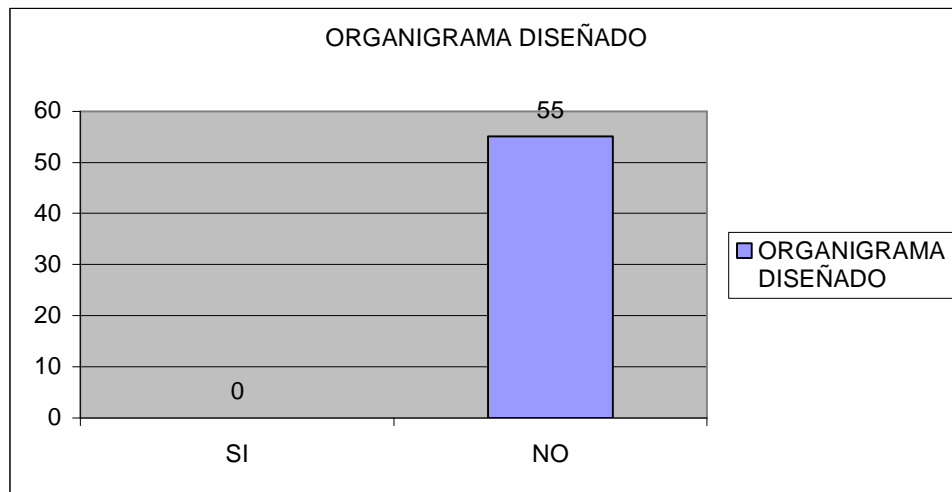
Por otra parte las microempresas que contratan más de 5 empleados son talleres que definitivamente tiene como objetivos ser líderes en el mercado, en donde el microempresario intenta apartarse un poco de las labores de manufactura para destinar más tiempo a las administrativas.

Como una característica general de las microempresas estudiadas fue la de observar que las personas empleadas en su mayoría pertenecen al grupo familiar y/o en algunos casos a su círculo de amigos más cercanos al dueño de la empresa por lo que no existe un proceso de selección de personal que cumpla con todas las etapas de un proceso formal . Esto sucede porque los microempresarios no ven la necesidad de implementar un proceso de selección formal debido en gran parte por los costos tan altos que implica y en razón al tamaño de sus empresas, pues consideran que pueden seguir asumiendo también esta labor.

El manejo salarial también esta en potestad del microempresario, aunque hay unos rangos establecidos en el mercado referentes al precio de una confección, en su mayoría el salario esta dado por la producción.

En ninguna de las microempresas existe una asignación salarial acorde con una estructura de salarios claramente definida que responda a los principios de equidad interna y competitividad externa; la realidad es que la asignación salarial responde a las actividades involucradas en la confección, ya que no existe en ninguna de estas microempresas visitadas un organigrama diseñado (ver grafica 4), no se dispone de una definición formal de la estructura y de los cargos sin que esto afecte a las personas que laboran, ya que cada cual sabe que se espera de ellos y a quien debe dar cuenta de su trabajo.

GRAFICA 4



Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

Tímidamente se trabaja en temas como el bienestar social, salud ocupacional y seguridad industrial, se maneja inclusive menos de lo legal, ya que no existen afiliaciones a la administración de riesgos profesionales, a entidades que orienten en lo referente a equipos de protección ya que se sigue pensando que por el tamaño y naturaleza del negocio no es necesario.

**1.4.1.4 Formas de producción y posición frente a la competencia.** En el área comercial y de producción encontramos que el 83.7% de las microempresas estudiadas tienen una producción por pedido estas basan sus cantidades en las solicitudes de sus clientes y el 16.3 restante lo hacen en serie o la fabricación de sus prendas bajo un línea de ensamblaje., (ver tabla 5 y grafica 5).

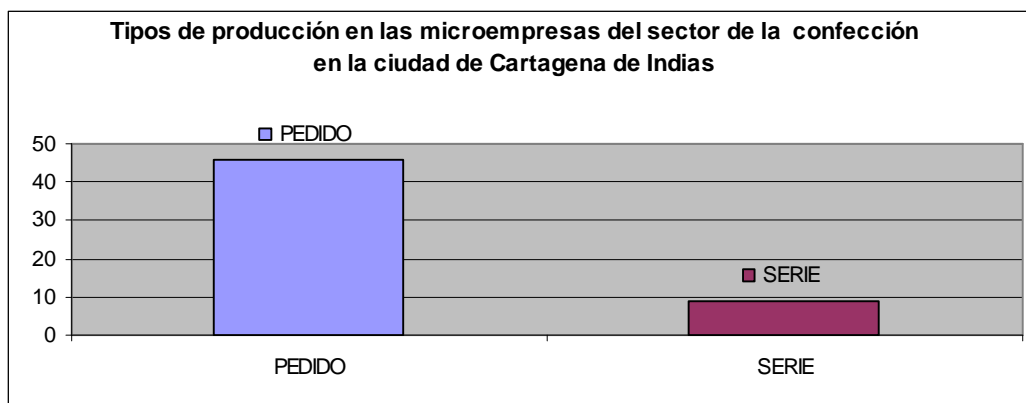
Por otra parte para estas microempresas estudiadas la competencia es el elemento más importante que configuran el entorno inmediato dentro del cual actúan las microempresas, dicha competencia esta formada por aquellas microempresas que están registradas en Cámara de Comercio y por aquellas personas que de manera informal se dedican a esta misma actividad.

TABLA 5 TIPOS DE PRODUCCION EN LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONFECCION DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS

TIPO DE PRODUCCIÓN	VALORES	%
PEDIDO	46	83,7
SERIE	9	16,3
TOTAL	55	100

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

GRAFICA 5



Fuente: Tabla 5

El conocimiento de esta competencia hará entonces posible que los microempresarios puedan ofrecer algo mejor y así disputarse los clientes, también le permitirá aprender de ésta con el fin de en un futuro aliarse con otros para potenciar esfuerzos y fortalezas e incrementar la participación en el mercado.

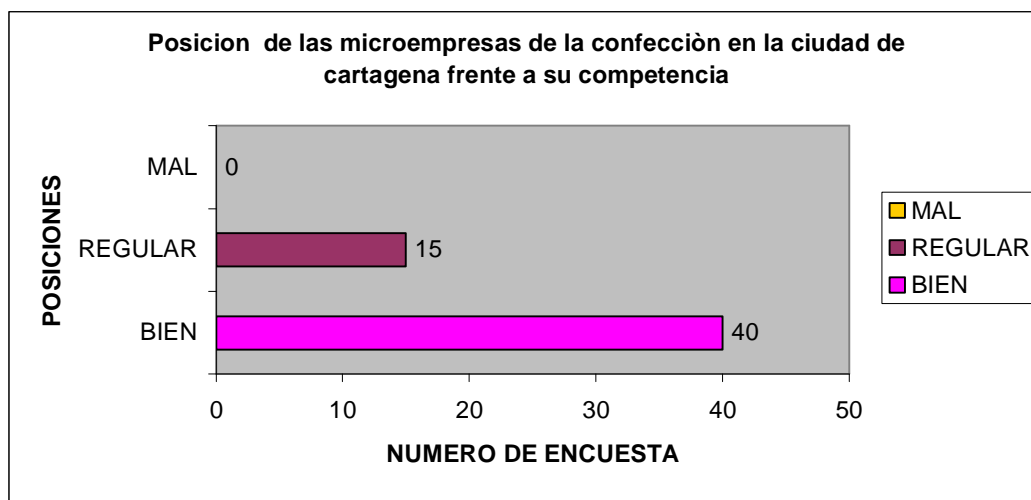
En las microempresas estudiadas priman dos percepciones: la primera es que ellos se encuentran bien frente a la competencia en un 73% y la segunda es que se encuentran regular frente a la competencia en un 27%.(ver tabla y grafica 6)

TABLA 6 POSICION FRENTE A LA COMPETENCIA EN LAS MICROEMPRESAS DE LA CONFECCION DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS

<b>POSICION FRENTE A LA COMPETENCIA</b>	<b>VALORES</b>	<b>%</b>
BIEN	40	73%
REGULAR	15	27%
MAL	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

GRAFICA 6



Fuente: Tabla

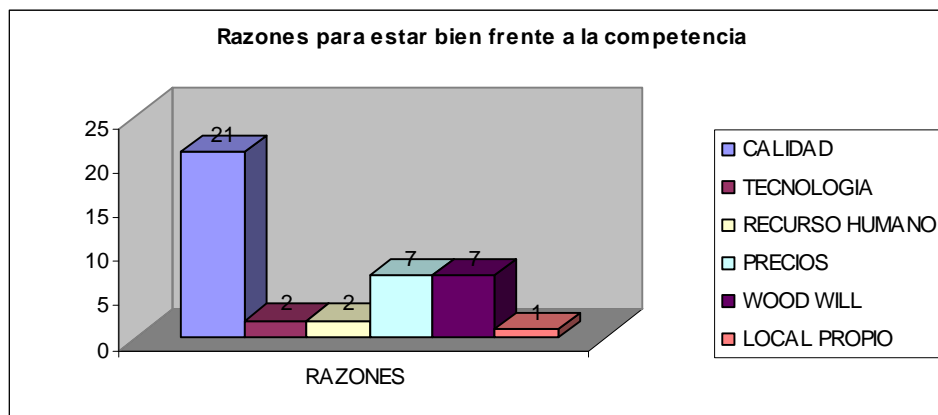
La principal razón de sentirse bien frente a la competencia es la calidad en un 53% ya que consideran que sus productos son aptos para satisfacer la utilización destinada, seguido de los precios o costos considerados en la producción y comercialización de las prendas y el wood Hill en un 18%, la tecnología entendida como los recursos, medios, técnicas y procesos necesarios para la terminación de sus prendas y el recurso humano que labora con ellos cuentan con un 5%, y por ultimo un local propio o instalaciones destinadas única y exclusivamente para la fabricación y/o comercialización de sus productos en un 3% (ver tabla y grafica 7)

**TABLA 7 RAZONES PARA ESTAR BIEN FRENTE A LA COMPETENCIA EN LAS MICROEMPRESAS DE LA CONFECCION DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS**

<b>RAZONES DE ESTAR BIEN</b>	<b>VALORES</b>	<b>%</b>
CALIDAD	21	53%
TECNOLOGIA	2	5%
RECURSO HUMANO	2	5%
PRECIOS	7	18%
WOOD WILL	7	18%
LOCAL PROPIO	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

**GRAFICA 7**



Fuente: Tabla 7

En correspondencia con estas razones las microempresas que consideran estar bien frente a la competencia no tienen una preocupación por conocer la información de los otros, ya que esta la adquieren de manera informal e indirecta mediante los contactos que manifiestan tener con proveedores e incluso los mismos clientes; se observa además una actitud más abierta y abandonada del individualismo para unir esfuerzos en búsqueda de nuevos mercados que se ve truncada por la poca disposición de compartir información por el temor a “perder sus negocios”, se maneja el paradigma de que las microempresas se encuentran bien porque sus productos se venden o pueden realizar contrataciones con terceros .

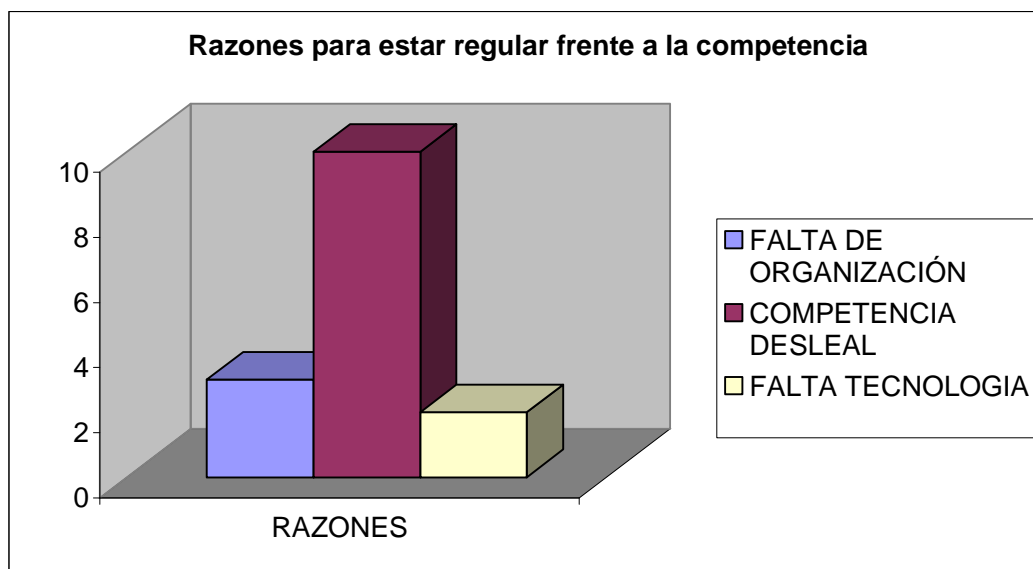
Las empresas que consideran estar reguladas frente a la competencia tienen como principal razón la competencia desleal en un 67% formada por aquellas personas que de manera informal trabajan en esta actividad y por la venta de ropas usadas o de paca como es conocida principalmente, en segundo lugar esta la falta de organización en un 20% que se refiere al control de la microempresa mediante registros contables personales (apuntes), contabilidad informal o algún proceso contable que les permita en un momento dado establecer una diferencia entre las finanzas familiares y las del negocio y por último la falta de tecnología en un 13%, la falta de tecnología hace referencia a la adquisición de máquinas nuevas que les permitan tener un mejor acabado en la calidad de sus confecciones pero que por falta de dinero y capacidad de endeudamiento les es imposible adquirir. (ver tabla y grafica 8)

TABLA 8 RAZONES PARA ESTAR REGULAR FRENTE A LA COMPETENCIA EN LAS MICROEMPRESAS DE LA CONFECCION DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS

RAZONES DE ESTAR REGULAR	VALORES	%
FALTA DE ORGANIZACIÓN	3	20%
COMPETENCIA DESLEAL	10	67%
FALTA TECNOLOGIA	2	13%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

GRAFICA 8



Fuente: Tabla 8

**1.4.1.5 Ventas de las microempresas de la confección en la ciudad de Cartagena de Indias.** El 66% de las empresas encuestadas vende su producto a nivel local, el 27% a nivel regional con destino a Mompox, Calamar y San Juan de Nepomuceno principalmente, un 5% al extranjero con destino a Panamá, Londres y Miami y por ultimo el 2% a nivel nacional con destino a Cali (ver tabla y grafica 9)

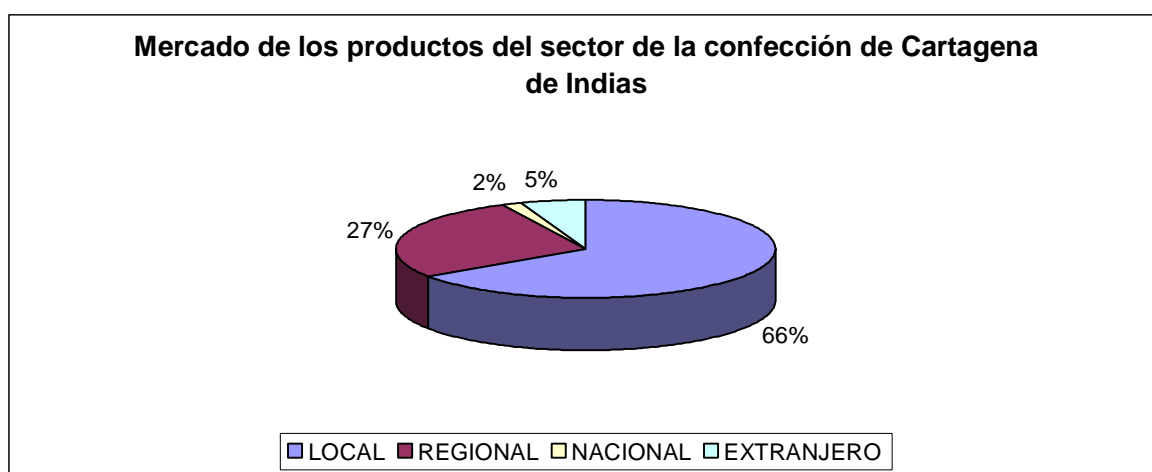


TABLA 9 MERCADO META DE LAS MICROEMPRESAS DE LA CONFECCION EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS

MERCADO META	VALORES	%
LOCAL	36	66
REGIONAL	15	27
NACIONAL	1	2
EXTRANJERO	3	5
TOTAL	55	100

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

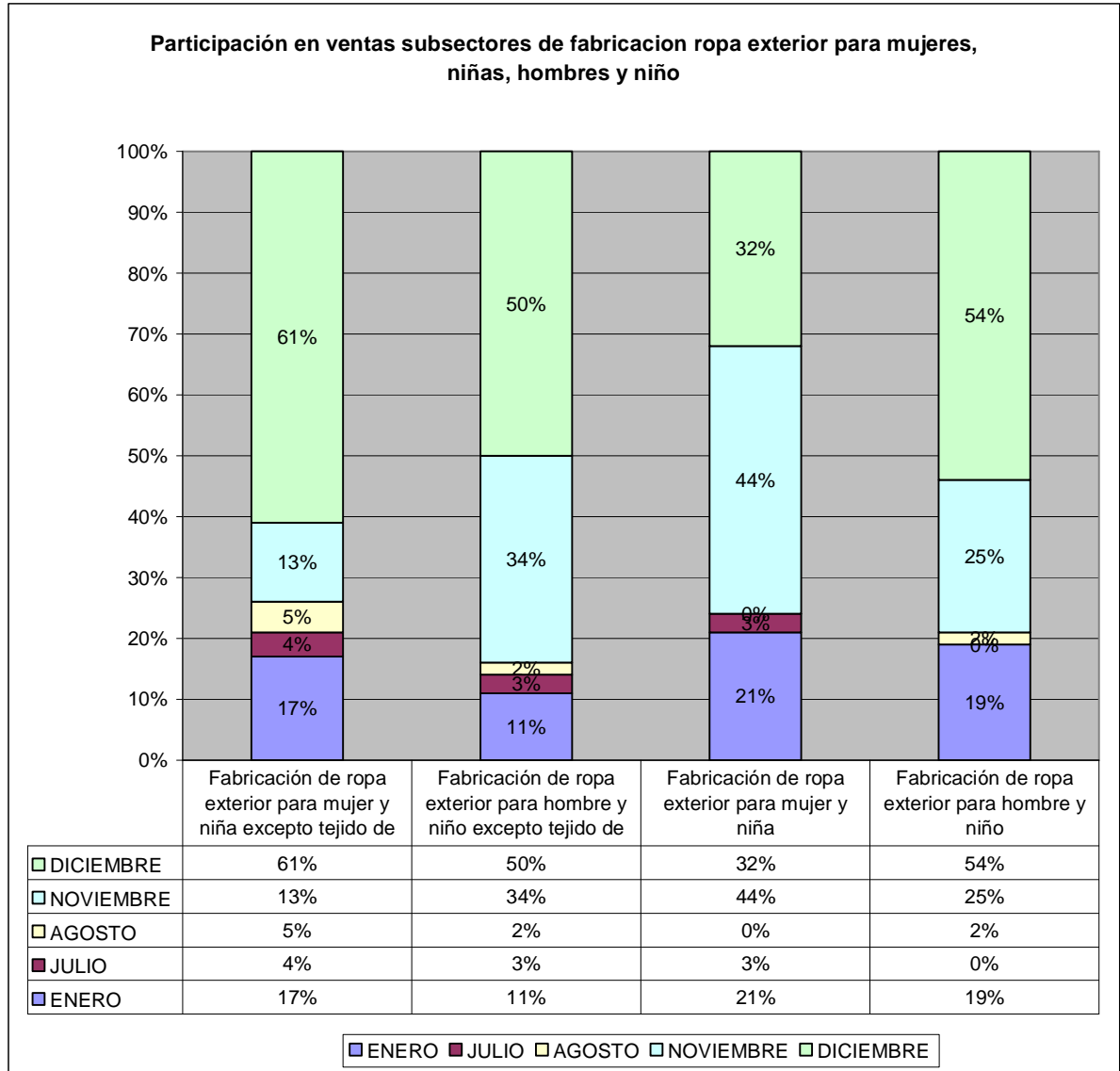
GRAFICA 9



Fuente: Tabla 9

Para los microempresarios de este sector el ciclo de sus ventas está ligado al producto que ofrecen por ejemplo: los talleres de confección que se dedican a la ropa exterior de niños y hombres y mujeres y niñas al igual que los que se dedican a la fabricación de ropa exterior para hombre y niño y mujeres y niñas excepto tejido de punto consideran que los meses favorables de ventas son noviembre-diciembre e incluso enero cuando se dedican a confeccionar uniformes, básicamente por que al interior de ellos confeccionan las mismas prendas por lo que no hay una diferencia visible en la categorización que realizaron al inscribir su actividad en la Cámara de Comercio (ver tabla 10 y grafica 10).

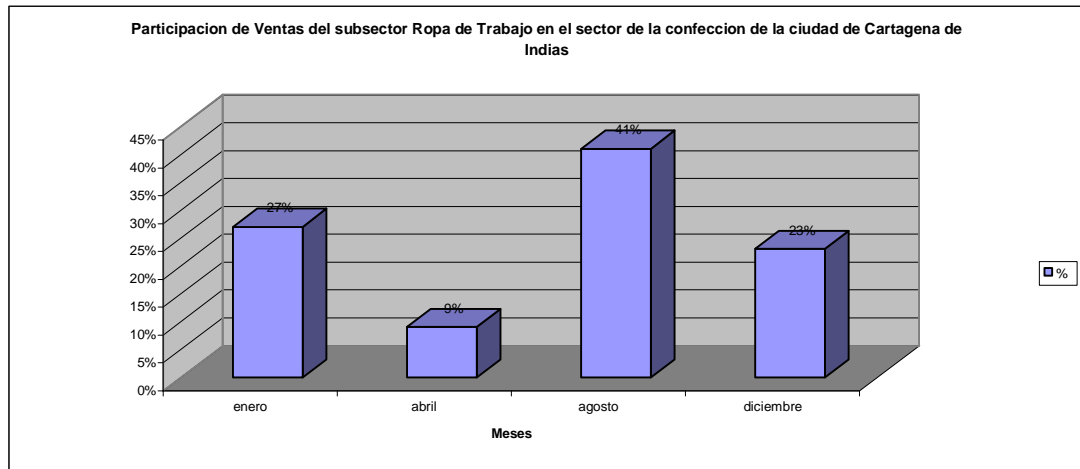
GRAFICA y TABLA 10



Fuente: Tabla 10

Por su parte las microempresas que confeccionan ropa de trabajo sus ventas esta ligado a la fecha de dotación de uniformes que las empresas realizan en los meses de agosto y diciembre según la legislación laboral y el mes de enero participa activamente en las ventas por las empresas que solo hace la dotación anual. (Ver grafica 11);

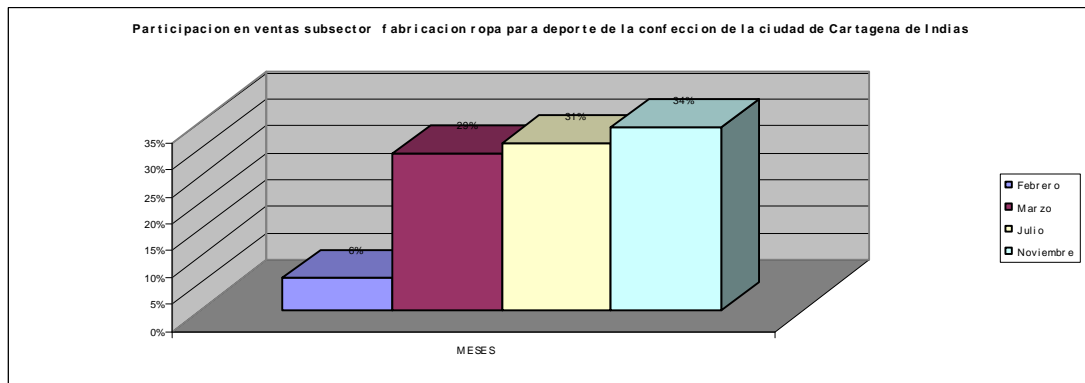
GRAFICA 11



Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

Otros sectores como el de la fabricación de ropa para deporte tiene como meses favorables marzo, julio y noviembre; meses que están ligados con la iniciación de campeonatos deportivos y a la iniciación de cursos vacacionales para los niños ( Ver grafica 12).

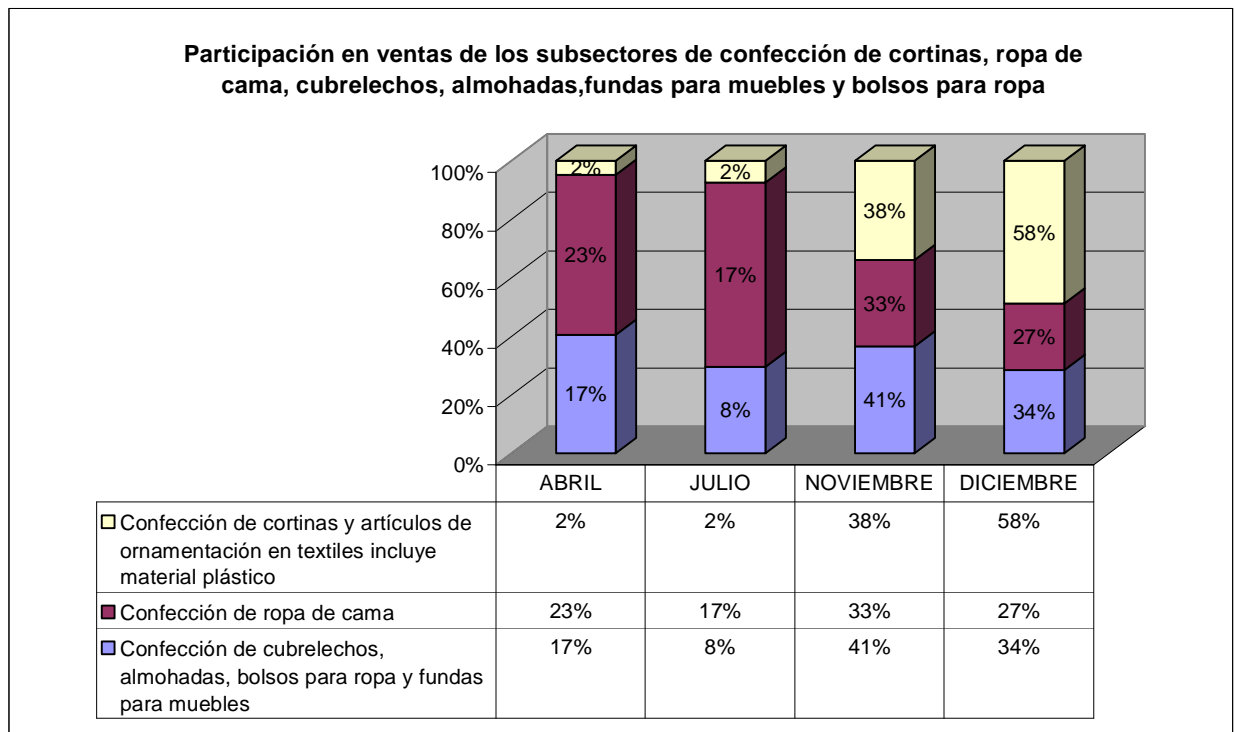
GRAFICA 12



Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

las microempresas dedicada a la confección de cortinas y artículos de ornamentación en textiles, incluye material plástico así como la confección de ropa de cama, cubre lechos, almohadas, bolsos para ropa y fundas para muebles tiene sus mayores ventas en la pre-temporada de Semana Santa, vacaciones de Julio y pre-temporada decembrina ya que estas se realizan principalmente al sector hotelero de la ciudad. ( Ver grafica 13).

GRAFICA 13

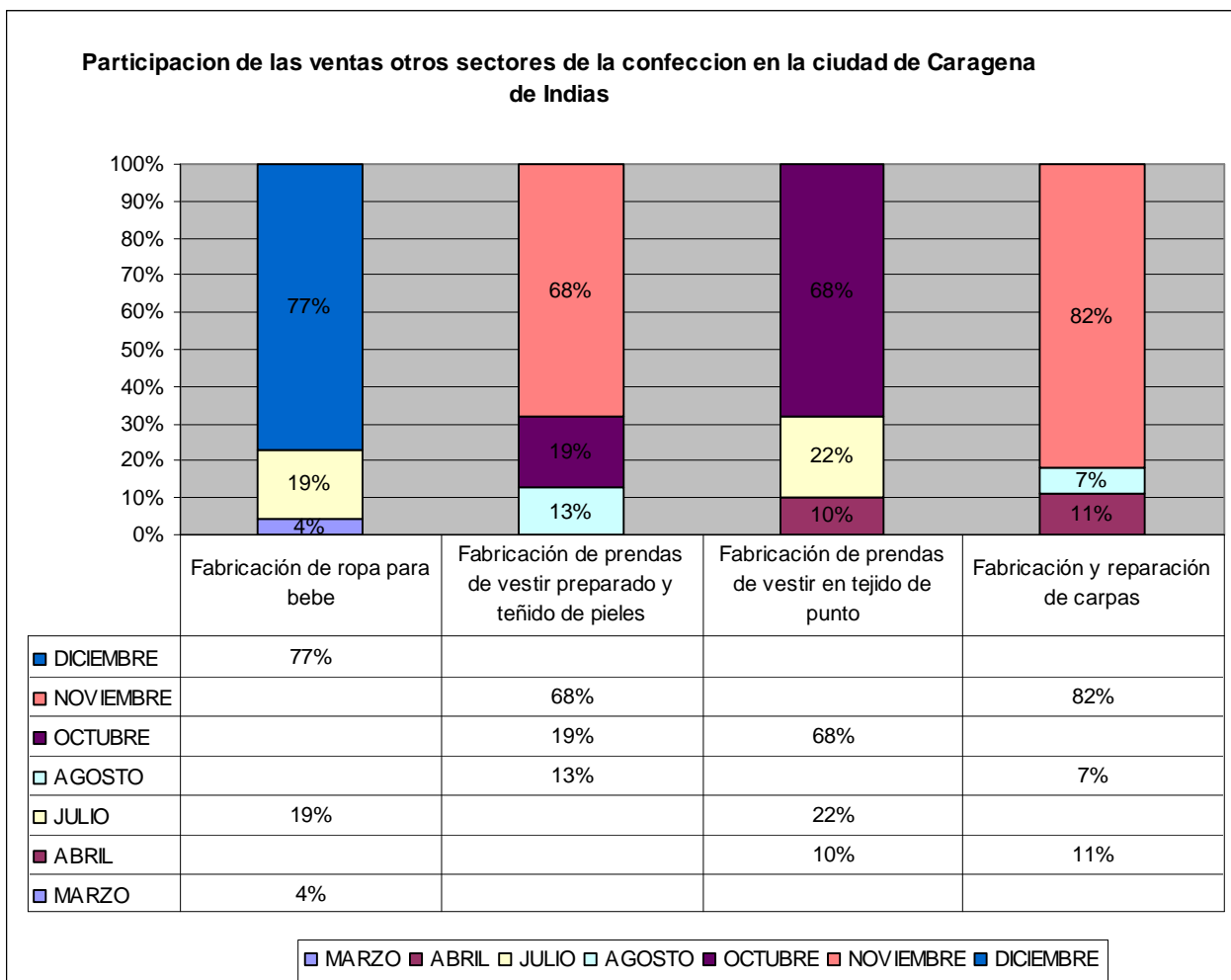


Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

Otros subsectores como el de fabricación de carpas, fabricación de prendas de vestir en tejido de punto, fabricación de prendas de vestir, preparado y teñido de pieles y la fabricación de ropa para bebe tiene según sus dueños un comportamiento irregular debido a que no tienen un mes que puedan generalizar

como de ventas altas, medias o bajas, pero que teniendo en cuenta este efecto se suministro el comportamiento del ultimo año. ( Ver grafica 14).

GRAFICA 14



Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

**1.4.1.6 Plan de negocios en las microempresas de la confección de Cartagena de Indias.** En las microempresas estudiadas se observa que no existe un juicioso análisis del entorno y de las circunstancias, por lo que se percibe una reacción mas reactiva que proactiva, producto de la ausencia de una definición

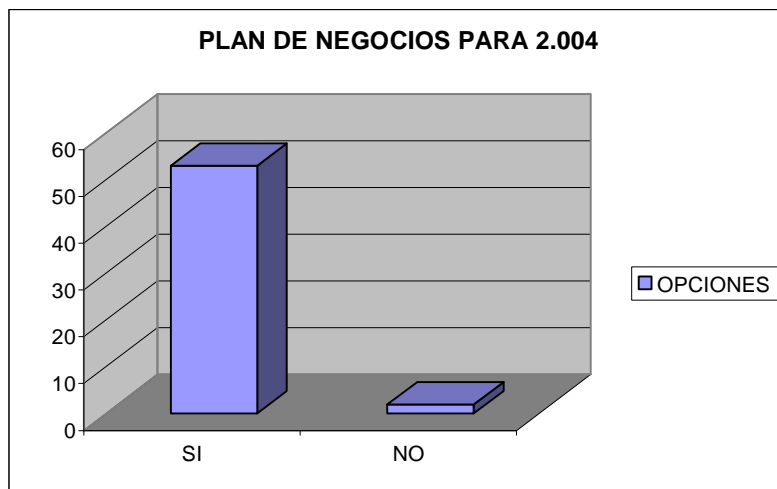
anticipada de propósitos y derroteros claros que orienten la acción , es así como al preguntar si tiene un plan de negocios para el 2004 el 96% afirma que si y solo un 4% dice que no ( ver tabla 11 y Grafica 15).

TABLA 11 PLAN DE NEGOCIOS DE LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONFECCION EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS

<b>PLAN DE NEGOCIOS PARA 2,004</b>	<b>VALORES</b>	<b>%</b>
SI	53	96%
NO	2	4%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

GRAFICA 15



Fuente: Tabla 11

Al afirmar que si, sus planes se limitan al corto plazo, planes que tratan de resolver los problemas mas apremiantes y que entorpece el mayor numero de áreas de la microempresa.

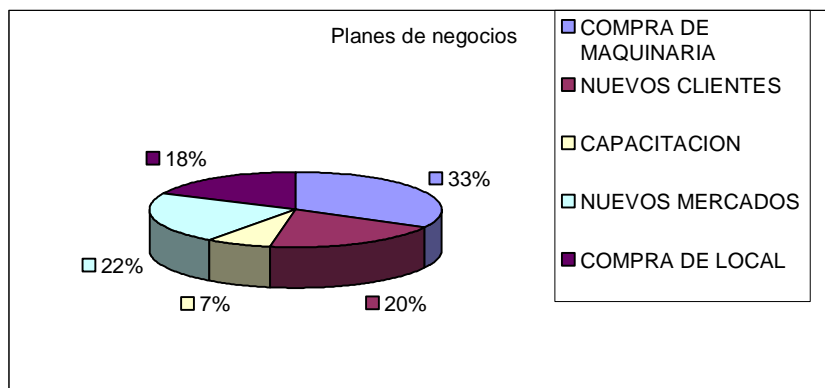
Es por lo anterior que el mayor porcentaje lo conforma el 33% con la compra de maquinaria, para mejorar su calidad de la confección, seguido de la apertura a nuevos mercados en un 22% haciendo referencia a nuevas líneas de producción, la conquista de nuevos clientes en un 20%, la compra de un local en 18% para crear un espacio de independencia al de su hogar y por ultimo la capacitación en un 7% (ver tabla 12 y Grafica 16)

**TABLA 12 OPCIONES EN EL PLAN DE NEGOCIOS DE LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONFECCION EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS**

<b>PLANES DE NEGOCIOS PARA 2,004</b>	<b>VALORES</b>	<b>%</b>
COMPRA DE MAQUINARIA	18	33%
NUEVOS CLIENTES	11	20%
CAPACITACION	4	7%
NUEVOS MERCADOS	12	22%
COMPRA DE LOCAL	10	18%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

**GRAFICA 16**



Fuente: Tabla 12

## 2. CARACTERISTICAS DEL LIDERAZGO GERENCIAL DE LAS MICROEMPRESAS DE LA CONFECCION EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS

El estudio midió de manera directa a través de preguntas específicas el grado de liderazgo que ejercen los dueños de las microempresas, identificando claramente el liderazgo empleado.

El reconocimiento al liderazgo esta asociado a los siguientes rasgos que los empleados destacan: *la actitud positiva* que se puede mostrar como la manera alegre en que los microempresarios se enfrentan a las decisiones del día a día buscando en ellas alguna alternativa que tenga el menor impacto negativo en su empresa; *el conocimiento del negocio* que los hace identificar oportunidades de trabajo maximizando el uso de los materiales y la utilización de los recursos con los que se disponen; *la preocupación por la imagen y calidad de la confección* ya que a través de esta serán reconocidos en el mercado y les permitirá posicionarse dentro del sector, aspectos referentes *al recurso humano* como el trato brindado a sus subalternos y la confianza proyectada que permite que exista un clima de trabajo más agradable y un alto grado de pertenencia, y por ultimo la gran *capacidad de trabajo* que es el mejor ejemplo brindado por los microempresarios a todo sus colaboradores.



## 2.1 LIDERAZGO GERENCIAL

Las organizaciones que prosperan tienen un atributo fundamental que las distingue de las demás: un liderazgo dinámico y eficiente. Peter F. Drucker señaló que los gerentes son el recurso básico y el más escaso de las empresas con fines lucrativos<sup>9</sup> es entonces necesario y consecuente conceptualizar que significan las palabras liderazgo gerencial ya que son el objetivo fundamental de esta investigación.

Como no existe un concepto que le defina por completo se construirá uno que se adapte a las necesidades de la investigación.

El *Liderazgo* consiste en influir en la gente para que se una en la consecución de cierta meta común<sup>10</sup> y la palabra *Gerencial* hace referencia a la gestión de una persona que dirige, administra y representa una empresa independiente de su finalidad y actividad económica<sup>11</sup>. Por lo tanto se puede definir el **Liderazgo Gerencial** en las microempresas del sector de la confección en la ciudad de Cartagena de Indias como la gestión del microempresario para influir en sus colaboradores y/o seguidores potenciales en la consecución de las metas propias de su negocio.

---

<sup>9</sup>Hersey Paul y Blanchard, Liderazgo Situacional un enfoque situacional. Edición Citado Peter F. Drucker, The Practice of Management, Nueva Cork, Harper and Row, 1954.

<sup>10</sup> Koontz, Harold, La administración una perspectiva global. Once edición. Mc Graw-Hill, Mexico 1998

<sup>11</sup> Diccionario Enciclopédico Ilustrado Larousse, 2003.

Después de haber analizado la literatura existente sobre el Liderazgo Gerencial esta investigación identifica que el estilo de Liderazgo Gerencial apropiado para una situación determinada dependerá de la misma y de la madurez de los individuos o grupos que realizan una tarea específica y que esta lleva consigo los aspectos de comunicación y motivación que se tratarán en capítulos posteriores por lo que el enfoque situacional es el más apropiado. En otras palabras, la efectividad de un estilo de liderazgo dependerá de la situación en la que se practica.

El centro de atención de los enfoques situacionales con relación al liderazgo es el comportamiento observado del líder y de los miembros de su grupo ( los seguidores) en diversas situaciones, y no una hipotética habilidad –innata o adquirida- o potencial para el liderazgo, por lo que en el proceso de liderazgo se deben identificar los tres componentes principales que son: la situación, el seguidor y el líder.

Dependiendo en la situación en que se opere, el Líder no ejercerá un único estilo o características de liderazgo sino que tendrá que ajustarse a cada grupo en particular de personas y a las condiciones en las que se enfrenta.

Se requiere identificar los componentes principales del proceso de liderazgo para poder caracterizar y definir que tipo de liderazgo situacional es el que se presenta

en el sector microempresarial de la confección en la ciudad de Cartagena de Indias.

### **2.1.1 Componentes del Enfoque Situacional que identifican el Liderazgo Gerencial en las microempresas del sector de la Confección de la Ciudad de Cartagena de Indias**

**2.1.1.1 La Situación.** El enfoque situacional parte del concepto de que la eficacia resulta del estilo de comportamiento que muestra el líder adecuado a las exigencias del ambiente, la clave entonces para los líderes es aprender a diagnosticar su ambiente una de las tres aptitudes del liderazgo. (las otras dos son la capacidad de adaptarse y la de comunicar). El ambiente de una microempresa estará formado por el líder, sus seguidores, los objetivos de la organización, los requerimientos del trabajo, el tiempo, las expectativas y el estilo tanto de los líderes como de sus seguidores.

Las variables líderes y seguidores se tratarán de manera separada debido a su importancia, para el análisis de los objetivos de la organización, se tendrán presentes los resultados obtenidos en la tabla 13 la cual muestran que el 71% de las microempresas opinan que su objetivo es generar sus ingresos y los de sus empleados, de manera que su expectativa únicamente se limita a suplir las necesidades básicas.

El 13% de las microempresas por su parte busca crear fuentes de trabajo básicamente por que fue una opción contra el desempleo vividos por los microempresarios que cuentan con formación técnica, tecnológica o profesional; el 6% de las microempresas encuestadas manifiestan como objetivo obtener mayores ingresos, esto por que sus propietarios pertenecieron a talleres de confecciones y buscaron iniciar sus negocios para independizarse económicamente.

Otras microempresas que representan el 7% busca continuar con la tradición familiar, son microempresas que generalmente cuentan entre 10 y más de 18 años de constitución, donde esta labor a sido su fuente de ingreso y de la cual tienen gran conocimiento y por ultimo el 3% tiene como objetivo ser líder en el sector, estas microempresas en su mayoría son aquellas que aparentemente se ven más estructuradas y estan legalmente constituidas. (ver tabla 13)

**TABLA 13 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DE LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONFECCION EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS**

<b>Cuales son los objetivos de su organización</b>	<b>Valores</b>	<b>%</b>
Ser líder en el sector	2	3%
Generar sus ingresos y los de sus empleados	39	71%
Crear fuentes de trabajo	7	13%
Continuar con la tradición familiar	4	7%
Obtener mayores ingresos	3	6%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

Otras variables situacional son los requerimientos del trabajo que esta ligado con el grado de estructura de la tarea o la manera como el líder detalla el qué hacer, cómo, cuándo, dónde y por quién; de los deberes y responsabilidades del individuo o grupo , la interacción del trabajador con su trabajo y compañeros y el sistema de control que debe emplearse para supervisar las labores y por supuesto el tiempo para la toma de decisiones.

El tiempo es otro elemento en el ambiente del líder de que dispone para tomar las decisiones, si este no es un factor importante en la situación, el líder tendrá la oportunidad de elegir de una gama más amplia de estilos de liderazgo según las otras variables situacionales.

El estilo es entendido como la pauta coherente de comportamiento que exhibe cuando trabajan con y por medio de la gente, influenciada por cuatro fuerzas como son los valores, la confianza en los empleados, las inclinaciones personales y los sentimientos de seguridad en situaciones inciertas<sup>12</sup> y las expectativas como la percepción personal de las funciones de los otros dentro de la organización.

Cuando los lideres evalúan su situación, es importante que consideren los estilos de sus seguidores. De hecho por que cada uno acepta o rechaza al líder, sino porque como grupo son los que en realidad deciden que tanto poder personal tendrá.

---

<sup>12</sup> Hersey. Op Cit 166-167p.

Por observación, vivencias y confirmación de la teoría se concluye que los microempresarios de la confección en la ciudad de Cartagena de Indias prefirieren cambiar el estilo de sus seguidores, sin embargo deben adaptarse, al menos por un tiempo, a su comportamiento actual.

Se puede enumerar muchas variables, importantes para este sector de la confección, como por ejemplo, la preocupación creciente por el ambiente que hará aceptable o rechazable una prenda debido a la utilización de materiales que atenten contra la flora y la fauna; los cambios demográficos que influirán en los procesos de compra, el difundido interés por la calidad y la moda entre otros.

**2.1.1.2 El Seguidor** . Es necesario recordar que la relación entre el líder y los seguidores es una variable crucial en la situación de liderazgo, si los empleados deciden no seguir al líder carece de importancias cuales sean los otros elementos de la situación.

En liderazgo situacional es importante conocer la preparación que tenga el seguidor, que esta definida como la capacidad (conocimiento, experiencia y habilidades que el individuo o el grupo aporta a determinada tarea o actividad ) y disposición (grado al que el individuo o el grupo muestra la confianza, el compromiso y la motivación para realizar cierta tarea) para cumplir con cierta tarea.

Las vivencias compartidas con los microempresarios del sector de la confección permiten concluir que los seguidores son personas capaces y dispuestas, ya que tienen la capacidad para desempeñar la tarea y se sienten comprometidos o confiados al respecto, ellos comparten las ideas creativas, se “hacen cargo” de las tareas, cumplen con sus responsabilidades a tiempo y quizás antes, pueden trabajar de manera autónoma y es innecesario brindar direcciones acerca de dónde, qué, cuándo o cómo, porque los seguidores ya poseen la capacidad.

**2.1.1.3 El Líder.** Abraham Zaleznik, de la escuela de Negocios de Harvard (Harvard Business School) escribió en 1977 un artículo clásico, en el cual planteó las grandes diferencias que existían entre gerentes y líderes, sostiene que ..”los líderes y los gerentes son dos tipos muy diferentes de personas, difieren en la motivación, en su historia personal y en cómo piensan y actúan. Zaleznik dice que : “los gerentes tienden a adoptar una actitud impersonal, si no es que pasiva, hacia las metas, mientras que los líderes asumen una actitud personal y activa. Los gerentes tienden a ver el trabajo como un proceso capacitante que involucra alguna combinación de gente e ideas que interactúan para establecer estrategias y tomar decisiones. Los líderes trabajan desde posiciones de alto riesgo (de hecho, a menudo están disgustos temperamentamente a buscar el riesgo y el peligro especialmente cuando la oportunidad y la recompensa parecen altas). Los gerentes prefieren trabajar con gente; evitan la actividad solitaria ya que los pone nerviosos. Se relacionan con gente de acuerdo con el papel que juegan en una secuencia de eventos o en un proceso de toma de decisiones. Los líderes, a

quienes preocupan las ideas, se relacionan con la gente en forma más intuitiva y de más empatía ....”<sup>13</sup>, y es que los microempresarios del sector de la confección en la ciudad de Cartagena de Indias son líderes que se ajustan perfectamente a este comentario.

Aunque el liderazgo correcto implica una serie de conductas, no se le debe confundir con la mera actividad, la tarea clave de un líder será advertir situaciones diferentes y adaptarse conscientemente a ellas.

A continuación se desarrollan los ítems preguntados a través de la encuesta para apreciar con que teoría situacional los líderes del sector microempresarial de la confección en la ciudad de Cartagena de Indias se ajustan a su realidad.

## **2.2 ESTILOS PRESENTES EN EL LIDERAZGO GERENCIAL, CON LOS PARAMETROS QUE LOS CARACTERIZAN EN LAS MICROEMPRESAS DE LA CONFECCION DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS**

**2.2.1 Esencia del modelo Fiedler** A principios de 1951, **Fred Fiedler** desarrolló el primer Modelo de Contingencia para el Liderazgo, a partir de la relación entre el rendimiento organizacional y las actitudes del Líder.

Esta Teoría situacional sobre el liderazgo, propone que el desempeño de los grupos eficaces depende de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le permite ejercer control e influencia.

Para medir esas variables Fiedler y sus asociados desarrollaron la escala "El compañero de trabajo menos deseado" (CMP), mejor conocido por las siglas en inglés, que son LPC (*Least Preferred Co-*

---

<sup>13</sup> Robbins Stephen, Comportamiento organización, octava edición, p. 347 Prentice Hall 1999. 816p.



worker), escala que mide el grado de indulgencia con que el líder evalúa incluso al colaborador menos deseado. Este cuestionario LPC contiene 16 conceptos (20 en la versión amplia). A la persona que contesta el cuestionario se le pide que piense en el individuo con quien considere poder trabajar **menos** bien. Dicha persona debe ser aquella con quien el participante haya tenido las mayores dificultades para llevar a cabo un trabajo.

Las tres dimensiones de situación que determinan la circunstancia anteriormente descrita, son:

Relaciones Líder - Miembro	Estructura de la Tarea	Poder del Puesto o Posición
<p>Calidad de las relaciones entre el líder y el grupo. Grado de confianza, confiabilidad y respeto que los subordinados tienen en su líder.</p> <p>Se mide por la aceptación que se haga de las personas, que se les tenga confianza y lo cálida y amistosa que sea la relación entre líder y subordinados.</p>	<p>Grado en que la tarea se programa, se asigna y explica para que sea realizado el trabajo por medio de procedimientos establecidos.</p> <p>Claridad al establecer metas y objetivos, funciones y responsabilidades, especificando procedimientos.</p>	<p>Grado en que el puesto o posición le permite al líder influir en sus subordinados para que se unan a él y acepten su dirección y liderazgo.</p> <p>Esta influencia se deriva de la posición en la estructura formal de la organización e incluye la autoridad para contratar, disciplinar, recompensar, castigar, promover o degradar y autorizar incrementos salariales.</p>

#### Clasificación de lo favorable de una situación\*

Situación	Relaciones miembro-líder	Estructura de la tarea	Posición de Poder del Líder	Lo favorable de la situación
1	Buenas	Alta	Fuerte	Favorable
2	Buenas	Alta	Débil	Favorable
3	Buenas	Baja	Fuerte	Favorable
4	Buenas	Baja	Débil	Moderadamente favorable
5	Moderadamente deficientes	Alta	Fuerte	Moderadamente favorable
6	Moderadamente deficientes	Alta	Débil	Moderadamente favorable
7	Moderadamente deficientes	Baja	Fuerte	Moderadamente favorable
8	Moderadamente deficientes	Baja	Débil	Desfavorable

\* Adaptada de la obra de Fred E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness (Nueva York: McGraw-Hill Book Company, 1987), Pág. 34

Como podemos apreciar en el cuadro anterior, Fiedler construyó ocho posiciones de grupo. Cada una representa una combinación distinta de las dimensiones, y lo favorable o no de cada situación, de acuerdo a los resultados del LPC.

Según esto, cuando la **situación es muy favorable o muy poco favorable**, será apropiado tener un **líder orientado al trabajo**; pero cuando **las dimensiones se mezclan y la situación es moderadamente favorable**, entonces es más conveniente contar con un **líder orientado a las relaciones**.

Desde un punto de vista general al revisar los estudios de Fiedler para verificar la validez de su modelo, la mayoría de los expertos concluyen que esta teoría proporciona la mejor descripción existente del proceso de liderazgo, ya que existe evidencia que apoya las partes sustanciales del modelo.

Sin embargo, Fiedler y sus asociados, también han sido objeto de críticas ya que algunos opositores objetan que en lugar de corroborar su teoría con nuevas investigaciones, Fiedler la conforma para ajustarla a resultados ya conocidos. Otras críticas más duras sostienen que la conceptualización que Fiedler hizo de los componentes de lo favorable que sea la situación no es del todo completa. Otra crítica lanzada al modelo es que no explica la forma en que lo favorable de la situación afecta la relación entre la conducta del líder y el desempeño de los subordinados.

Sea cual sea la opinión de los expertos, la verdad es que marcó un precedente importante en el estudio combinado de rasgos y comportamientos del líder y las situaciones que se presentan, y ha llegado a ser uno de los Modelos de Contingencia más ampliamente difundidos, por todo ello es muy importante tomarle en cuenta en nuestro aprendizaje del Comportamiento Organizacional.

Y como esta teoría se sustenta en bases empíricas, podemos esperar que se sigan realizando más investigaciones que corroboren sus conclusiones, las modifiquen o las amplifiquen.

Al analizar las preguntas, cuya finalidad son el detectar si el microempresario dedica tiempo para hacer una planeación de sus actividades de trabajo y las de sus empleados, con las finalidades de organizar y priorizar el trabajo, así como de delegar funciones y definir los papeles que cada cual debe realizar en su labor, se señala que los microempresarios tienen un alto comportamiento orientado hacia la tarea basado en el estilo de liderazgo de Fiedler.

El grado de relación con líder-miembro están basadas en el respeto, la confianza y la afinidad natural generada por ser familia o emocional por tener algún vínculo de amistad, en este estilo el líder decide qué hacer, cómo hacer, cuándo hacer, dónde hacer y por qué hacer una labor.

En la tabla 14, el 53% de los microempresarios manifiesta que **siempre** se toma el tiempo necesario para explicar como se debe realizar una labor, ésta es una explicación detallada del qué, cómo, cuándo, dónde y porqué hacer esa labor, dejando así a un lado las ambigüedades que pueda afectar la calidad del producto; el 36% considera que lo hace de manera **seguida** cuando se tratan de talleres donde la confección no es nada innovadora, es decir que se limita al patronaje de revistas o de las tallas comúnmente conocidas, el otro 9% y 2% restante considera que **a veces** o **raramente** toman ese tiempo para explicar las labores, aquí el microempresario normalmente no es la persona que dirige el taller o quien lidera el proceso de la confección .

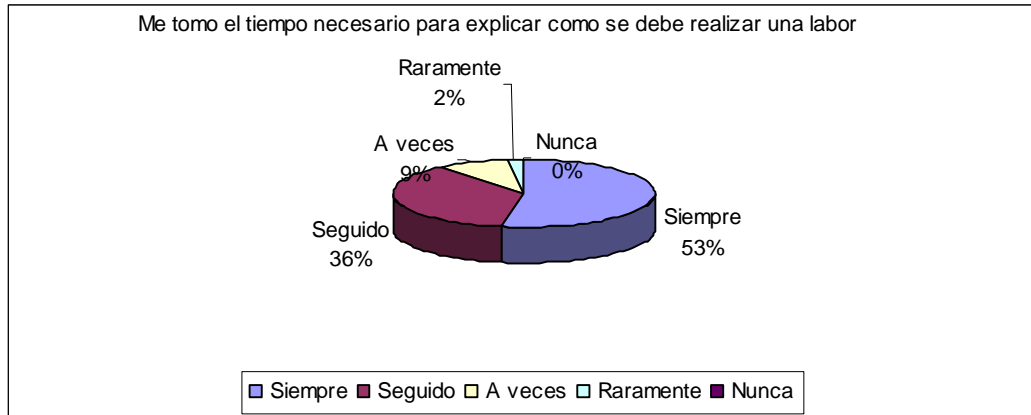
El anterior análisis demuestra que el 89% de los encuestados practican el modelo de Fiedler.

TABLA 14 ME TOMO EL TIEMPO NECESARIO PARA EXPLICAR COMO SE DEBE REALIZAR UNA LABORES

<b>Me tomo el tiempo necesario para explicar como se debe realizar una labor</b>	<b>Valores</b>	<b>%</b>
Siempre	29	53%
Seguido	20	36%
A veces	5	9%
Raramente	1	2%
Nunca		0%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

GRAFICA 17



Fuente: Tabla 14

TABLA 15 EXPLICO A LOS MIEMBROS LA PARTE QUE LES CORRESPONDE DESEMPEÑAR CUANDO SE TRABAJA EN GRUPO

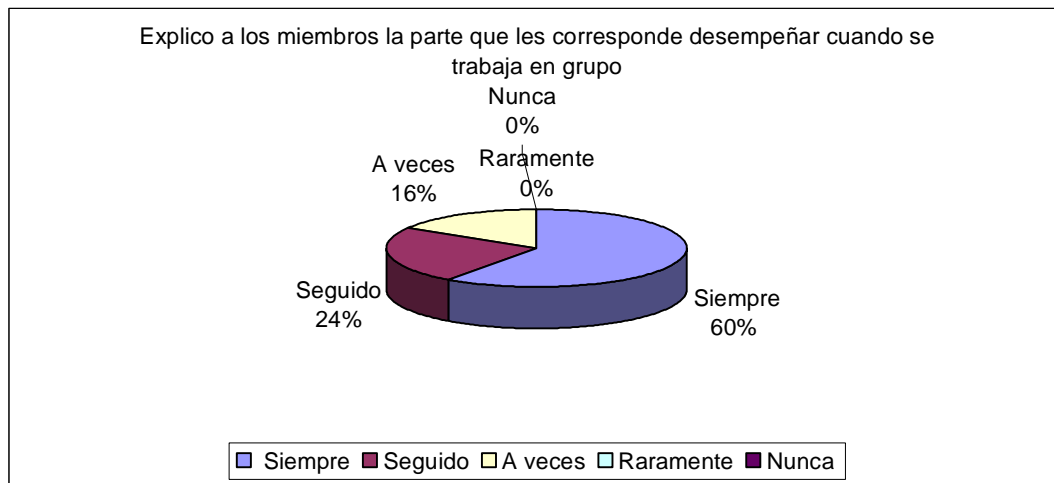
Explico a los miembros la parte que les corresponde desempeñar cuando se trabaja en grupo	Valores	%
Siempre	33	60%
Seguido	13	24%
A veces	9	16%
Raramente		0%
Nunca		0%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

Al preguntarse, si se explicaba a los miembros la parte que les correspondía desempeñar cuando se trabaja en grupo, se encuentra que el 60% de las microempresas encuestadas afirman que **siempre** lo hacen para evitar que exista una duplicidad en las funciones e incrementos en los costos que por demoras y mal utilización de los recursos se puedan generar, un 24% contestaron que lo hace de manera **seguida** y el 16% **a veces** ya que en estas microempresas el trabajo en grupo es poco, cada operario debe confeccionar una prenda en su integridad después de que la tela a llegado para el patronaje y corte.

El 84% de las microempresas se enmarcan en el modelo de Fiedler

GRAFICA 18



Fuente: Tabla 15

Por otra parte es importante señalar, que el 71% de los microempresarios encuestados contestó, que **siempre** organiza sus actividades de trabajo con el fin de maximizar su tiempo, ya que éste lo debe compartir en muchas ocasiones con su labor como administrador y las otras funciones del taller, un 20% lo hace de manera **seguida** debido principalmente porque planean sus actividades para lapsos de tiempo mayores a una semana y lo que hace es revisar y ajustar su tiempo a las actividades planeadas, un 7% y 2% respectivamente afirma que lo hacen **a veces** y **raramente**, por lo que se concluye que son microempresas que se dedican única y exclusivamente a la confección de la ropa de manera casual y que se podría pensar que solo están pensando en su microempresa como un medio para subsistir, donde no les interesa que sus negocios crezcan y prosperen.

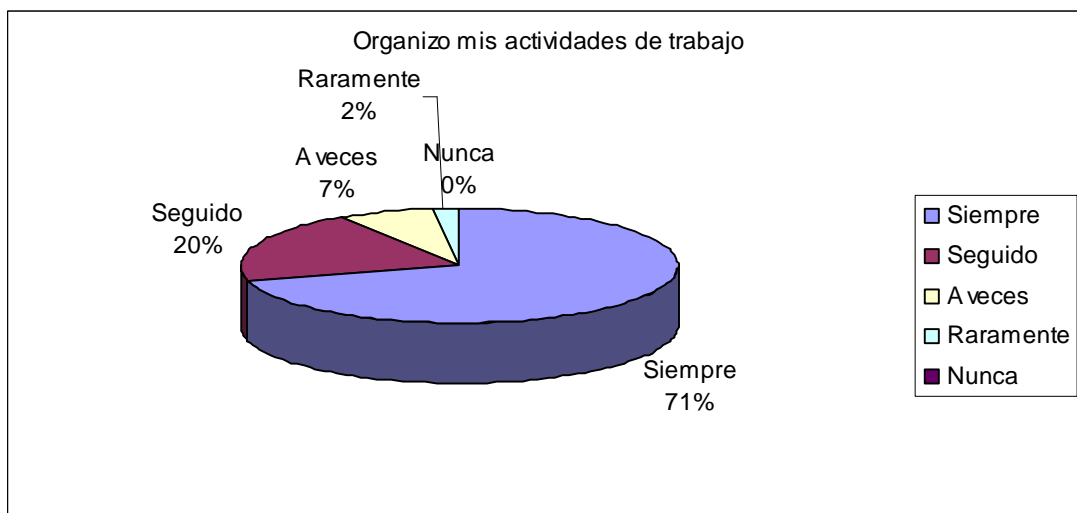
Se sigue confirmando con el 91% que las microempresas del sector de la confección en Cartagena de Indias se identifican con el modelo de liderazgo de Fiedler.

TABLA 16 ORGANIZO MIS ACTIVIDADES DE TRABAJO

<b>Organizo mis actividades de trabajo</b>	<b>Valores</b>	<b>%</b>
Siempre	39	71%
Seguido	11	20%
A veces	4	7%
Raramente	1	2%
Nunca	0	0%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

GRAFICA 19



Fuente: Tabla 16

Al referirse a tareas particulares, los microempresarios las entendieron como la confección de una prenda que esta por fuera del común de sus actividades, como por ejemplo; ser contratados para la confección de sábanas y fundas para hospital, cuando su labor es la confección de ropa para niños y caballeros; este ejemplo es común en las microempresas del sector, quienes se dedican a otras

actividades referentes al mismo para la cual no fueron matriculadas en CIUU (Código Industrial Uniforme )

En este ítems, el 64% de las microempresas encuestadas, contesto que lo hacen **siempre**, básicamente por evitar caer en unos costos innecesarios en la producción y reducir el efecto de la tensión y la ansiedad que se genera por hacer una actividad que para ellos puede resultar nueva.

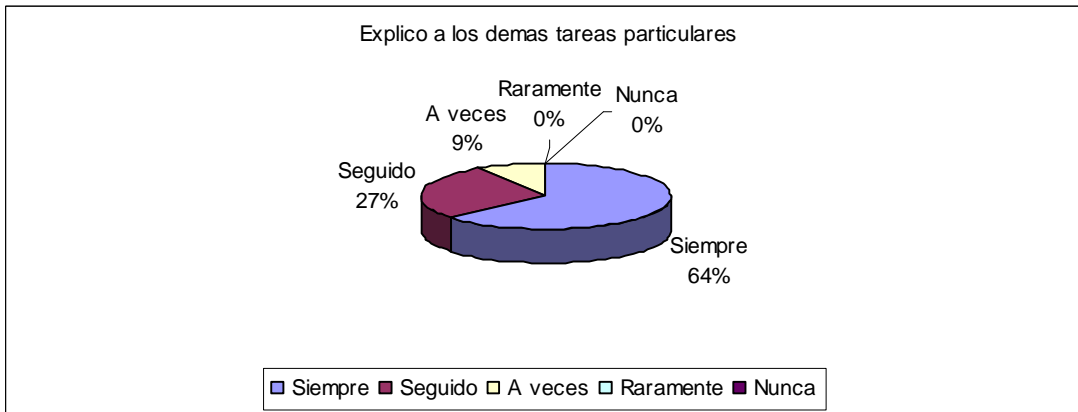
TABLA 17 EXPLICIO A LOS DEMAS TAREAS PARTICULARES

<b>Explico a los demás tareas particulares</b>	<b>Valores</b>	<b>%</b>
Siempre	35	64%
Seguido	15	27%
A veces	5	9%
Raramente	0	0%
Nunca	0	0%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

El 27% lo hace de manera **seguida** por considerar que sus seguidores son empleados que tienen toda la preparación necesaria para enfrentar cualquier tipo de trabajo y el 9% restante lo hace **a veces** por que eventualmente no tiene ninguna labor que consideren como particular, pero no dejan de considerar la opción de que si les sucediera lo harían a veces.

GRAFICA 20



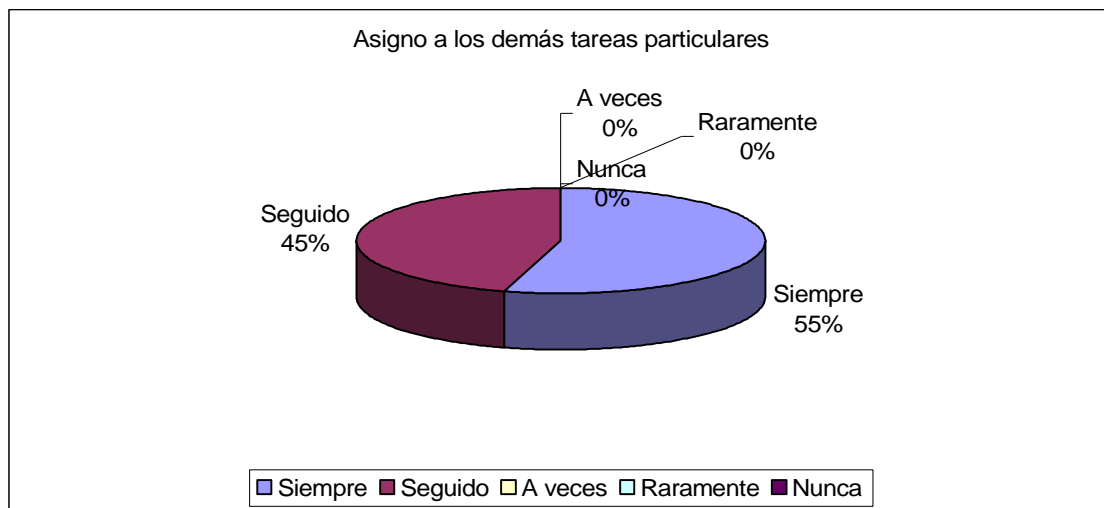
Fuente: Tabla 17

TABLA 18 ASIGNO A LOS DEMAS TAREAS PARTICULARES

Asigno a los demás tareas particulares	Valores	%
Siempre	30	55%
Seguido	25	45%
A veces	0	0%
Raramente	0	0%
Nunca	0	0%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

GRAFICA 21



Fuente: Tabla 18



El 55% de los microempresarios encuestados afirma que **siempre** asignan a los demás tareas particulares mientras que el 45% restante lo hace de manera **seguido** esto en razón a que después de explicadas las tareas particulares cada persona conoce sus responsabilidades y no es necesario volver a precisar que papel juega cada quien en la consecución de la meta.

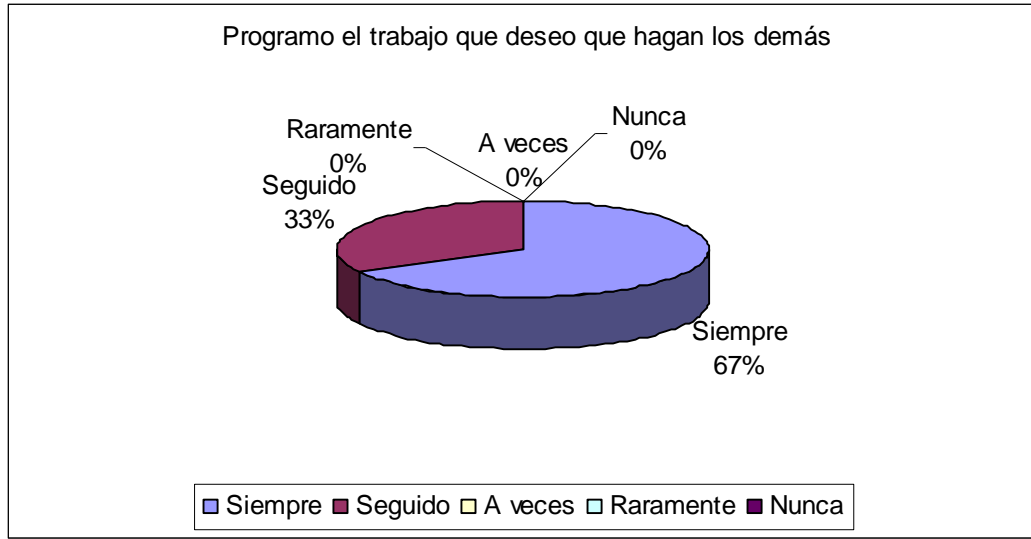
Al preguntárseles si programaban el trabajo de los demás, se pueda observar que el 67% contestó que **siempre** y el 33% restante lo hace **seguido**, demostrando que al interior de las microempresas del sector de la confección de la ciudad de Cartagena de Indias si existe planeación y que a pesar que se trabaja sobre el día a día, se trata de que las labores programadas por el microempresario tengan una secuencia para dar cumplimiento con los trabajos contratados. (ver tabla 19 y grafica 22 )

TABLA 19 PROGRAMA EL TRABAJO QUE DESEO QUE HAGAN LOS DEMAS

<b>Programo el trabajo que deseo que hagan los demás</b>	<b>Valores</b>	<b>%</b>
Siempre	37	67%
Seguido	18	33%
A veces		0%
Raramente		0%
Nunca		0%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

GRAFICA 22



Fuente: Tabla 19

El área de planeación presente un estilo de liderazgo basado en la teoría de Fiedler ya que este es un líder que le presta atención a la tarea y a los subordinados, que permite hacer un diagnóstico explícito y reconocer que el comportamiento del líder no es tan flexible. Esta área no corresponde al modelo de Vroom pues en este modelo la función del Líder es principalmente aumentar la obtención de recompensas personales a los subordinados, que les permitan alcanzar su satisfacción, a través de la obtención de metas laborales.

Tampoco se identifica con el modelo de Hersey y Blanchard ya que este no hace un análisis de los niveles de habilidad y confianza de los subordinados, ni de la capacidad y disposición para desarrollar tareas específicas.

**2.2.2 Esencia del modelo de contingencia Hersey- Blanchard.** Para Hersey y Blanchard es muy importante que el estilo de liderazgo se seleccione de acuerdo a la madurez de los seguidores y su nivel de preparación. Es decir, de acuerdo al grado en el cual la gente tiene la capacidad y disposición para desarrollar una tarea específica.

Los seguidores son quienes aceptan o rechazan al líder y su función de dirigente. Independientemente del comportamiento del líder, la eficacia depende de las acciones de los seguidores. Las mismas dos dimensiones utilizadas por Fiedler, sirven de base al desarrollo de la Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard: El **enfoque en la tarea** y el **enfoque en las relaciones**. Sin embargo éstos dan un paso adelante al considerarlas como Altas y Bajas y combinarlas con cuatro comportamientos específicos del líder:





**Hablar** (alta tarea - baja relación) Definición de papeles y tareas indicando a la gente qué, cómo, cuándo, y dónde llevarlas a cabo. Enfatiza el comportamiento directivo.

**Vender** (alta tarea - alta relación) El líder dirige y proporciona apoyo.

**Participar** (baja tarea - baja relación) Líder y seguidores comparten la toma de decisiones, el papel del líder es la facilitación y comunicación.

**Delegar** (baja tarea - baja relación) El líder proporciona poca dirección y apoyo.

Otro componente de la Teoría Situacional de Hersey y Blanchard es la definición de cuatro etapas de preparación adecuada de los seguidores:

- |   |            |  |   |
|---|------------|--|---|
|    | <b>R1.</b> | <p>La gente es incapaz y no está dispuesta a asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente ni tiene confianza en sí misma.</p>                       | <p>Los seguidores necesitan instrucciones claras y específicas.</p> <p>Se necesita un comportamiento de alta tarea y alta relación. El comportamiento de alta tarea compensa la falta de habilidad y un comportamiento de alta relación facilita que los seguidores comprendan psicológicamente los deseos del líder.</p> |
|  | <b>R2.</b> | <p>La gente es incapaz, pero está dispuesta a realizar las tareas necesarias del puesto. Esta motivada, pero carece realmente de las habilidades apropiadas.</p> | <p>Los problemas motivacionales se resuelven mejor con un estilo apoyador, participativo y no directivo.</p>  |
|  | <b>R3.</b> | <p>La gente es capaz, pero no está dispuesta a realizar lo que desea el líder.</p>   | <p>El líder puede dejar al grupo actuar sólo, puesto que los seguidores tienen tanto la preparación adecuada como la capacidad de asumir responsabilidad.</p>   |
|  | <b>R4.</b> | <p>La gente está capacitada y dispuesta a realizar lo que se le pide.</p>  |   |

Si los seguidores demuestran preparación o capacidad y buena disposición para asumir responsabilidades, el líder debe responder reduciendo el control, pero también reduciendo el comportamiento de relación, ya que puede dejar al grupo trabajar sólo, sin necesidad de mucha supervisión o de amplia comunicación, porque no se requiere.

Por el contrario, si el grupo demuestra poca madurez, disposición para aceptar responsabilidades o bien escasa capacidad o preparación, el líder debe asumir un comportamiento de alta tarea, control y amplia relación ya que sólo a través de la comunicación puede lograr la participación y la capacitación del grupo.

Las respuestas obtenidas de las preguntas que buscan conocer si el microempresario hace uso de reglas y procedimientos permiten detectar que existe un bajo comportamiento orientado hacia la tarea, basado en el estilo *Participar*, de la teoría expuesta por Hersey y Blanchard, ya que el líder muestra un comportamiento donde su papel fundamental es el de ser un facilitador .

Al preguntar si se establecen claramente las reglas y procedimientos que los demás deben seguir el 56% de los encuestados (ver tabla 20), responde que **a veces**, debido a que en este tipo de microempresas no existen parámetros uniformes para la confección de una prenda. Normalmente, todos los que en ella laboran lo hacen sin la existencia de un manual, de manera empírica o por el conocimiento adquirido a través de cualquier tipo de formación ya sea formal o informal.

El microempresario cuenta con un grupo de seguidores que tienen la habilidad, el conocimiento y la experiencia necesaria, donde los pocos lineamientos son apropiados por cuanto el grupo o individuo ha mostrado que es capaz de desempeñar la tarea, no es necesario insistir en qué hacer, dónde o cómo. El comportamiento de líder se limita al dialogo y respaldo para comprometer a cada uno en los resultados.

TABLA 20 ESTABLEZCO CLARAMENTE LAS REGLAS Y PROCEDIMIENTOS QUE LOS DEMAS DEBEN SEGUIR ESTRICTAMENTE

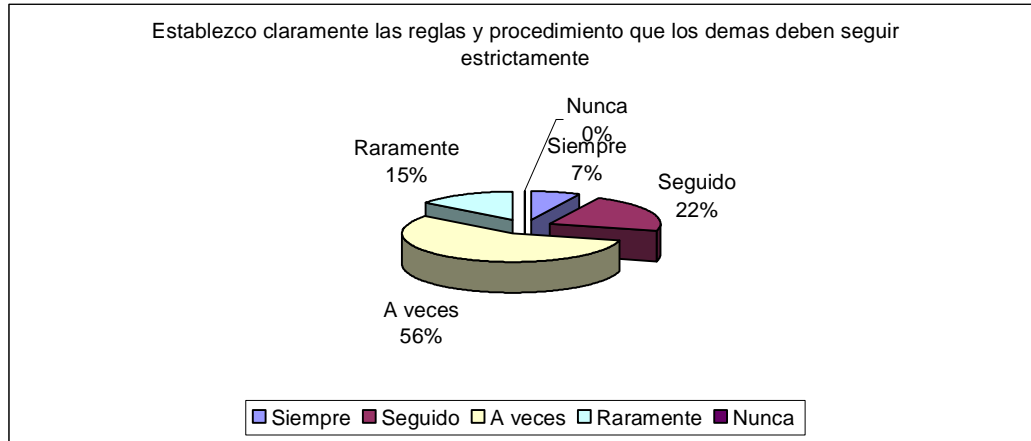
<b>Establezco claramente las reglas y procedimiento que los demás deben seguir estrictamente</b>	<b>Valores</b>	<b>%</b>
Siempre	4	7%
Seguido	12	22%
A veces	31	56%
Raramente	8	15%
Nunca		0%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

El 22% de los encuestado contesta que lo hacen de manera **seguido**, cuando es necesario contratar más empleados con el fin de cumplir con un trabajo en particular; se establecen las reglas y procedimientos que les evitaran posibles inconvenientes. Solo el 15% considera que lo hacen **raramente** por que no tienen ningún cambio aparente en su personal o en su forma de laborar, considerando innecesario el establecimiento de procedimientos y las reglas son definidas antes de que los empleados ingresen a laborar y por ultimo el 7% cuenta con reglas y procedimiento básicamente porque son lideradas por profesionales o personas con formación técnica o tecnológica que brindan información a estudiantes para realizar trabajos de investigación (ver tabla 20 y grafica 23 )

El análisis anterior permite determinar que el 71% de los microempresarios encuestados tienen un bajo comportamiento orientado a la tarea, reafirmando la utilización del **estio participar** del modelo de Hersey-Blanchard.

GRAFICA 23



Fuente: Tabla 20

Con el mismo estilo anteriormente planteado se encuentra que el 62% de los microempresarios encuestados **a veces** alienta el uso de procedimientos uniformes en la realización las labores, así como el 20% lo hace **raramente**.

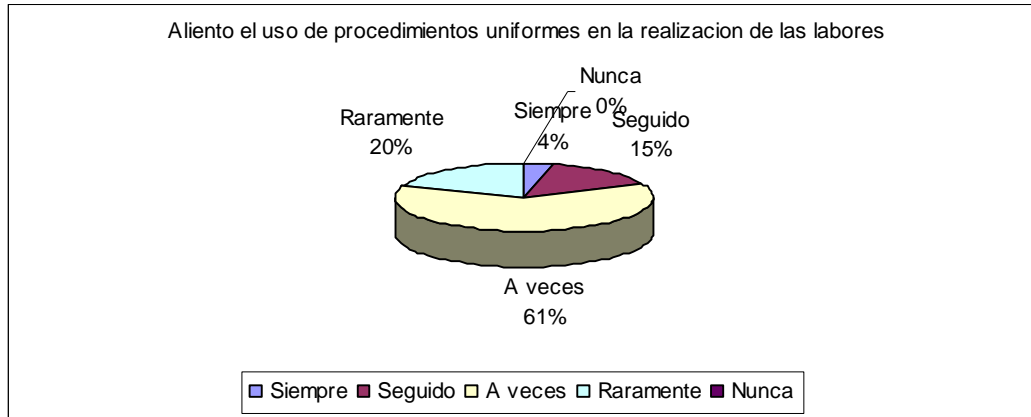
Porcentajes diciente que confirman el postulado de este **estilo participar** en la teoría de Blanchard y Hersey donde el seguidor aumentar su compromiso y motivación por los lineamientos y pocos controles.

TABLA 21 ALIENTO EL USO DE PROCEDIMIENTOS UNIFORMES EN LA REALIZACION DE LAS LABORES

<b>Aliento el uso de procedimientos uniformes en la realización de las labores</b>	<b>Valores</b>	<b>%</b>
Siempre	2	4%
Seguido	8	15%
A veces	34	62%
Raramente	11	20%
Nunca	0	0%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

GRAFICA 24



Fuente: Tabla 21

Por otra parte el 15% lo hace seguido, así como el 4% lo hace **siempre** ya que buscan evitar malos entendidos.

TABLA 22 LES PIDO A LOS DEMAS CUMPLIR REGLAS Y DISPOSICIONES

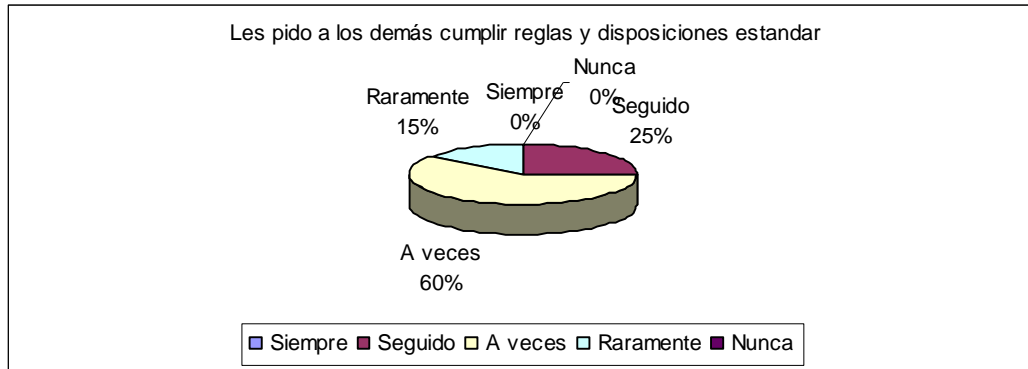
Les pido a los demás cumplir reglas y disposiciones estándar	Valores	%
Siempre	0	0%
Seguido	14	25%
A veces	33	60%
Raramente	8	15%
Nunca	0	0%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

El 60% de los microempresarios consideran que **a veces** les pide a los demás cumplir reglas y disposiciones, reglas que buscan mantener el ambiente amigable en el que laboran y disposiciones referentes a la forma de trabajar y utilización de insumos. El 25% lo hace de manera seguido para mantener un patrón de comportamiento y por ultimo un 15% lo hace raramente ya que dejan al seguidor con la potestad para realizar sus labores debido a su orientación a las personas.

( ver tabla 22 y grafica 25)

GRAFICA 25



Fuente: Tabla 22

La teoría nos confirma que el estilo acorde a la realidad vivida en las microempresas de la confección de la ciudad de Cartagena de Indias es el estilo participar del modelo de Hersey –Blanchard ya que este es el que se ocupa del grado de madurez que tienen los subordinado y así poder aumentar la responsabilidad y asegurar el éxito en los objetivos propuestos por el microempresario, variable que no es tenida en cuenta por los modelos de Vroom, Fiedler y Robert House.

Otro aspectos presente que se pudo observar a través de la aplicación del cuestionario es lo referente a las relaciones lider-seguidor demostrando que el **estilo participar** en la teoría de Blanchard y Hersey nuevamente es aplicado por el microempresario del sector de la confección de la ciudad de Cartagena de Indias

TABLA 23 ABANDONO MIS ACTIVIDADES POR AYUDAR A LOS DEMAS



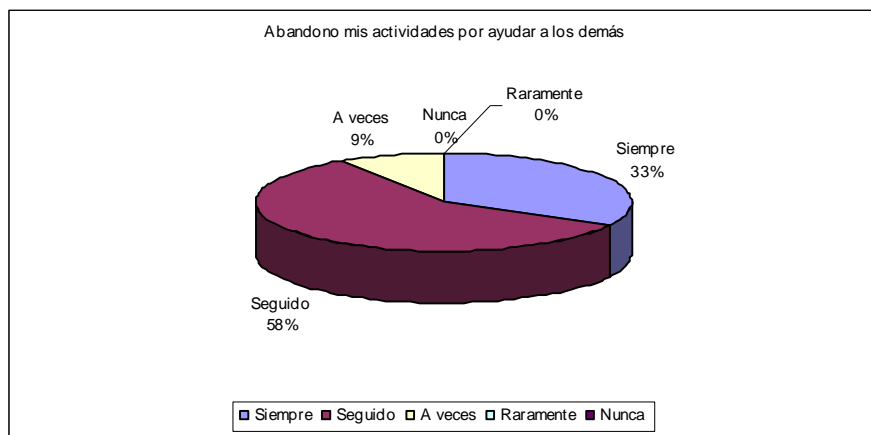
<b>Abandono mis actividades por ayudar a los demás</b>	<b>Valores</b>	<b>%</b>
Siempre	18	33%
Seguido	32	58%
A veces	5	9%
Raramente	0	0%
Nunca	0	0%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

El 58% de los microempresarios consideran que **seguido** abandonan sus actividades por ayudar a los demás, para demostrar que lo hacen no por incapacidad del seguidor sino por colaborar y de forma indirecta supervisar lo que hacen los trabajadores.

Por su parte el 33% de los encuestados aseguran que el abandonar las actividades les genera mayor seguridad en la calidad de la confección y lo hacen para dar instrucciones cuando se esta confeccionando una prenda con diseños propios y por ultimo un 9% abandona las actividades solo para hacer correcciones. (ver tabla 23 y grafica 26 )

GRAFICA 26



Fuente: Tabla 26

TABLA 24 LES HAGO SABER A LOS DEMAS QUE TAN BIEN HACEN SU TRABAJO

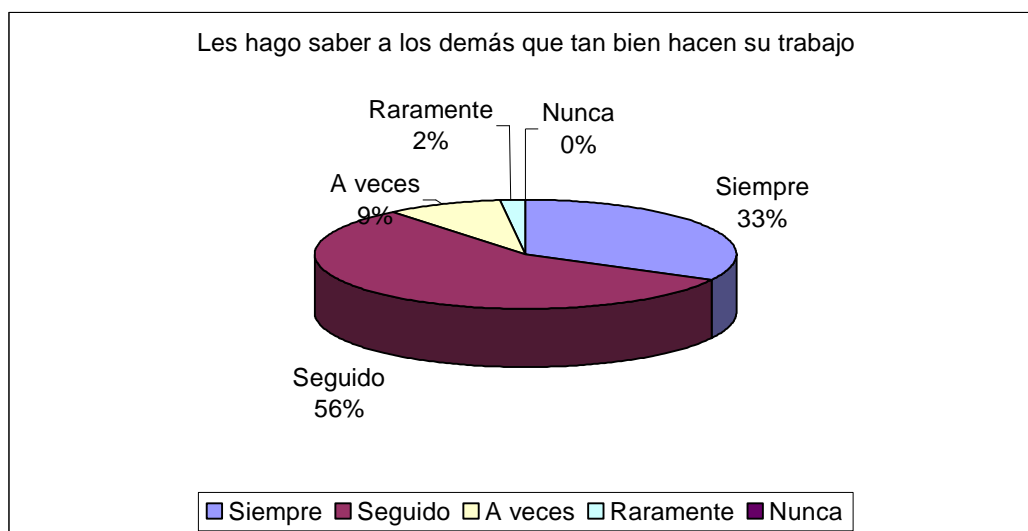
<b>Les hago saber a los demás que tan bien hacen su trabajo</b>	<b>Valores</b>	<b>%</b>
Siempre	18	33%
Seguido	31	56%
A veces	5	9%
Raramente	1	2%
Nunca	0	0%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

La teoría básica de este modelo formular que: “ a medida que el grado de madurez de los subordinados aumenta, el líder debiera empezar a rebajar en tarea y aumentar en relación para ayudarle al grupo a ser más competente...”<sup>14</sup> es por esto que los microempresarios de la confección de la ciudad de Cartagena de Indias les hacen saber a sus subordinados que tan bien hacen su trabajo de manera **seguido** en un 56% así como un 33% dice que los hace **siempre**, aquellos que dicen que lo hacen **a veces** en un 9% así como 2% **raramente** son microempresas cuyos comportamientos están dirigidos a la tarea. (ver tabla 24 y grafica 27).

GRAFICA 27

<sup>14</sup> Schein H Edgar, Psicología de la organización. Tercera edición, Prentice Hall 1982 250p. pág118



Fuente: Tabla 24

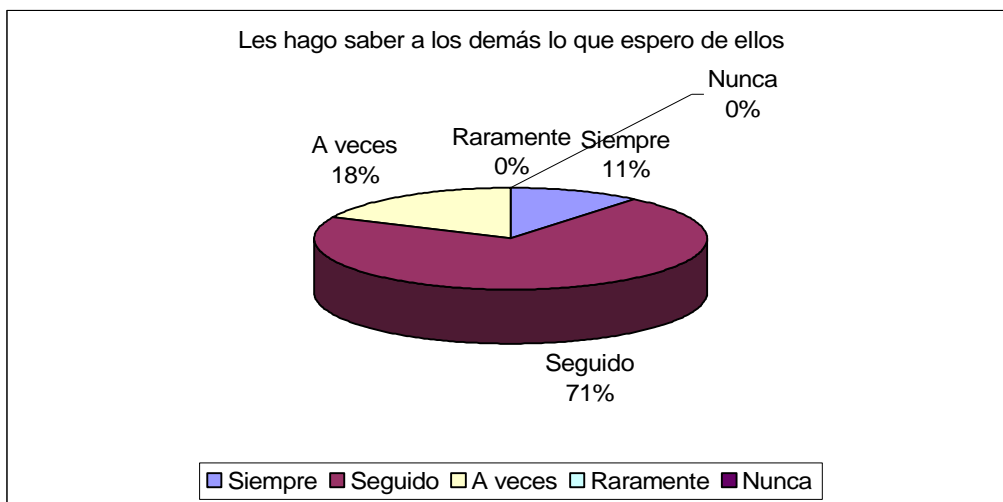
**TABLA 25 LES HAGO SABER A LOS DEMAS LO QUE ESPERO DE ELLOS**

Les hago saber a los demás lo que espero de ellos	Valores	%
Siempre	6	11%
Seguido	39	71%
A veces	10	18%
Raramente	0	0%
Nunca	0	0%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

Para los empleados siempre será importante ser consciente de lo que se espera de ellos, pero los microempresarios del sector de la confección de la ciudad de Cartagena de Indias, consideran que solo en 71% se los comunican de manera **seguido**, de manera indirecta. Básicamente se espera que los trabajadores cumplan con su jornada laboral, con sus deberes y obligaciones. Un 18% lo hace saber **a veces** como una manera de confirmar el trabajo, forma y tiempo en que deben realizar una labor y solo el 11% lo hace **siempre** con el fin de motivar. (ver tabla 25 y grafica 28)

GRAFICA 28



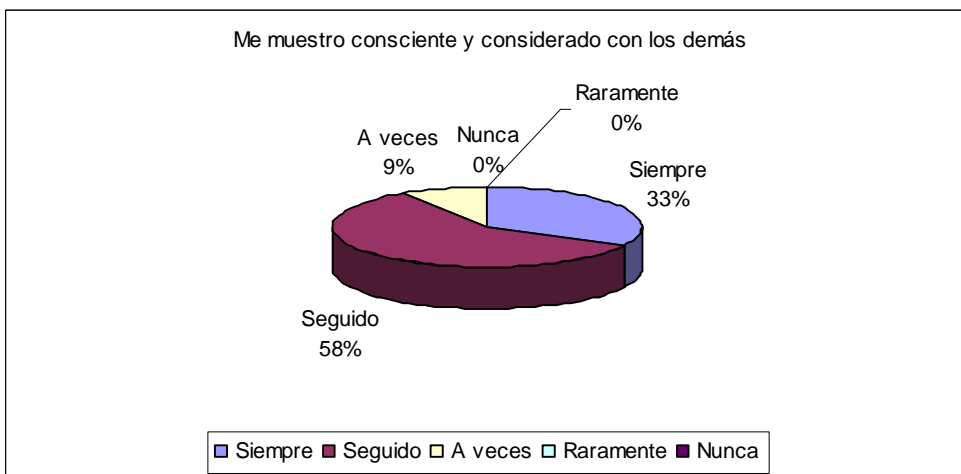
Fuente: Tabla 25

TABLA 26 ME MUESTRO CONSCIENTE Y CONSIDERADO CON LOS DEMAS

Me muestro consciente y considerado con los demás	Valores	%
Siempre	18	33%
Seguido	32	58%
A veces	5	9%
Raramente	0	0%
Nunca	0	0%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

GRAFICA 29



Fuente: Tabla 26

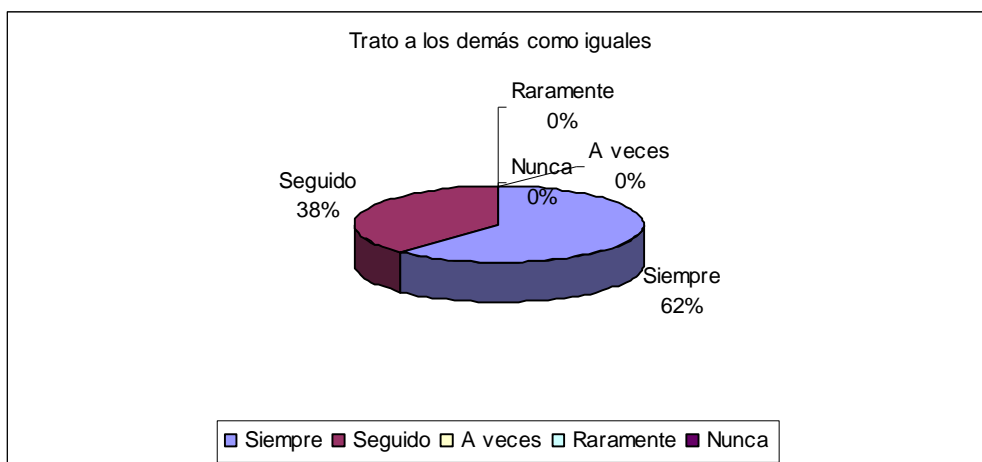
Por observación directa se puede generalizar al decir que el nivel de preparación de los grupos encuestados es el suficiente para las labores que deben realizar, muchos de ellos se encuentran especializados en la confección de determinadas prendas o actividades dentro de la confección que hace posible que en un momento determinado debido a la presión del trabajo debe ejercer varias funciones para las cuales no esta preparado, en este momento el líder de las microempresas de la confección de la ciudad de Cartagena de Indias se muestra consciente y considerado en el trato que debe brindar a los demás en un 58% de manera seguido, así como siempre lo demuestra cuando no hay alguna presión sobre las actividades a realizar sino en su labor normal de día a día, por otra parte el 9% considera que solo a veces lo hace porque su estilo de liderazgo esta orientado a la tarea. ( ver tabla 26 y grafica 29)

**TABLA 27 TRATO A LOS DEMAS COMO IGUALES**

<b>Trato a los demás como iguales</b>	<b>Valores</b>	<b>%</b>
Siempre	34	62%
Seguido	21	38%
A veces	0	0%
Raramente	0	0%
Nunca	0	0%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

**GRAFICA 30**



Fuente: Tabla 27

Para el 62% de los microempresario del sector de la confección en la ciudad de Cartagena de Indias el trato de que le da a sus empleados es igual en un 62%, y solo el 38% hace una diferencia al afirmar que solo hace seguido pues dentro de la microempresa existen relaciones familiares que hacen la diferencia al exigirles más a estos.

Las relaciones entre seguidores y lideres son tenidas en cuenta en los cuatro enfoques del liderazgo situacional pero solo en el liderazgo planteado por Hersey y Planchar nos muestra mayor interés por para mejorar el aprovechamiento eficaz de los recursos humanos, el de prevenir las resistencia a los cambios, las restricción a la producción y las disputas del personal.

Bajo este modelo se puede trabajar sobre las tres competencias básicas para influir como son el diagnosticar, ser capaz de entender e interpretar la situación en la que se trata de influir; adaptarse, ser capaz de adecuar su comportamiento y los recursos que controla a las contingencias de la situación, y comunicar, ser capaz de emitir un mensaje de forma que la gente lo entienda y acepte con facilidad.

El líder debe tener en cuenta que son los seguidores con su conducta los que determina el estilo que el empleara y que su flexibilidad personal dependerá de las funciones de liderazgo que se condiciones que este maneje.

El estilo presente que tiende ser representativo del liderazgo gerencial en los microempresarios del sector de la confección de la ciudad de Cartagena es el de un equipo experimentado y competente que necesita poca dirección del microempresario, donde los lideres estan interesados en las relaciones personales y entienden y comparten expectativas en su ambiente organizacional.

Donde los seguidores saben qué se espera de ellos así sea de manera tacita y aprenden gradualmente a supervisar su propio comportamiento para volverse responsables y auto motivados.

### **3. ELEMENTOS MOTIVACIONALES EN EL LIDERAZGO GERENCIAL DE LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONFECCION EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS**

La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores que conduzcan a un alto desempeño, es por esto que es necesario pensar qué se puede hacer para estimular a los individuos y grupos a dar lo mejor de ellos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

#### **3.1 CONCEPTO DE MOTIVACION**

El comportamiento humano está influenciado por algún factor, no puede pensarse que este surja de la nada, siempre habrá algún motivo que impulsa a los individuos actuar de determinada manera, o por lo menos, que origine una propensión hacia una conducta.

Por tal razón la motivación que se deriva de latín "*motivum*" significa aquello que provoca la acción, es un concepto fundamental explicativo relacionado con el porque del comportamiento.



Las diferencias en la motivación, explican con frecuencia, que diversas personas reaccionan de manera completamente diferente, cuando se ven confrontadas con la misma serie de circunstancias y que, en efecto, una misma persona puede comportarse de forma diferente al enfrentarse a una misma serie de circunstancias en ocasiones diferentes.

Se define motivación como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia las metas, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. (Robbins 1996). Los tres elementos claves son el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades individuales.

Los motivos han sido clasificados frecuentemente sobre la base de la necesidad o deseo que genera la actividad, en ***impulsos primarios*** que están relacionados con las necesidades básicas para la subsistencia del individuo tales como: alimento, agua y sueño que puede tener gran influencia en el comportamiento, pero se satisfacen generalmente con facilidad en nuestra sociedad en condiciones normales, básicamente por el trabajo y por el dinero producto de la actividad realizada en la confección de las diferentes prendas que realizan dependiendo del sector en que esten inscritos en la Cámara de Comercio de Cartagena de Indias.

Los impulsos secundarios son adquiridos durante el proceso de socialización y mediante el de enseñanza- aprendizaje e incluyen cosas tales como el deseo de

ser aceptado dentro del grupo, la posición y el reconocimiento personal, impulsos que a través del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard son estudiados para mejorar el aprovechamiento eficaz de los recursos humanos, prevenir las resistencia a los cambios, las restricción a la producción y las disputas del personal.

### 3.2 PROCESO DE MOTIVACION

Se puede explicar la motivación como un proceso cíclico de cuatro etapas:

- a) Anticipación
- b) Activación y dirección
- c) Conducta activa y retroalimentación del rendimiento
- d) Resultado <sup>15</sup>

En la fase de *anticipación* el individuo tiene algunas expectativas y satisfacción de un motivo. Esta expectativa se caracteriza por un estado de privación y deseo de conseguir una metas. Durante la fase de *activación y dirección* el motivo es incitado por un estímulo externo o interno. El motivo a su vez legitima la conducta que surge a continuación durante la *conducta activa y la retroalimentación del rendimiento* el individuo participa en la conducta dirigidas que permiten aproximarse a un objeto- meta, deseable o distanciarse de un objeto- meta aversivo. Mediante los esfuerzos de enfrentamiento y la resultante

---

<sup>15</sup> Reeve Johnmarshall, Motivación y emoción. Mc Graw Hill, España 1994

retroalimentación de éxito o fracaso, el individuo evalúa la efectividad de la conducta dirigida. En la fase de *resultado* el individuo vive las consecuencias de la satisfacción del motivo, Si el motivo no está satisfecho entonces persistirá la conducta.

Otro aspecto importante sobre la motivación de las personas puede estar regida por factores tanto internos como externos al organismo, por lo tanto la motivación puede ser extrínseca e intrínseca.

La motivación es intrínseca cuando lo que atrae es la acción en sí misma, por observación directa se encuentra que todas las personas que en ella trabajan lo hacen porque el trabajo les atrae por sí mismo, y se sienten realizados con ese trabajo, independientemente de otros factores externos,.

Cuando la motivación es extrínseca, lo que atrae al individuo no es la acción que realiza, sino lo que se recibe a cambio del trabajo realizado, éste estado se basa en tres conceptos principales que son *recompensa, castigo e incentivo*.

Una *recompensa* es un objeto ambiental atractivo que se da después de una secuencia de conductas y que aumentan las posibilidades de que esa conducta se vuelva a dar. La recompensa más deseada por los seguidores de los líderes microempresariales del sector de la confección en la ciudad de Cartagena de Indias son las nominas, ya que a través de ellos se puede satisfacer las

necesidades básicas, la aprobación que los microempresarios hacen de manera individual o grupal generan una recompensa y los permisos también son recompensas pero que no son tenidos como fuentes de motivación por los microempresarios por los inconvenientes que conlleva el hecho de que un empleado deje de trabajar.

Un *castigo* es un objeto ambiental no atractivo que se da después de una secuencia de comportamientos y que reduce las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar. La crítica y el ridículo público son objetos ambientales poco atractivos que se dan después de actuar o comportarse inadecuadamente, por observación directa se puede decir que la crítica es el castigo más usado en las microempresas encuestadas.

Un *incentivo* es un objeto ambiental que hace que un individuo realice o rechace una secuencia de conducta. Los incentivos se dan antes de la conducta y producen expectativas de consecuencias atractivas o no .

El término incentivos se refiere aquí a la motivación del seguidor para completar de la mejor manera la tarea que se analiza. Al evaluar los incentivos, hay que recordar que la gente no está igualmente motivada para realizar con éxito todas las tareas. Los seguidores se inclinan a estar motivados para las tareas que les aportan recompensas extrínsecas o intrínsecas.

### 3.2.1 Formas de motivación de las microempresas del sector de la confección en la ciudad de Cartagena de Indias.

En el mundo existen múltiples formas de alcanzar objetivos para la supervivencia y motivación de necesidades humanas, una de ellas es la actividad laboral. Se entenderá por trabajo toda actividad física o intelectual que proporciona medios para satisfacción de necesidades, propósitos o ambos. El trabajo es entonces una motivación si el sujeto dirige su actividad hacia una meta propuesta por él o por otra persona vinculada a éste de manera explícita e implícita.

En el sector microempresarial de la confección se encuentra, que aunque no existen políticas explícitas de motivación, se incentiva para lograr los objetivos especialmente a través de bonificaciones en un 55% representando en una suma de dinero adicional que no les constituye salario, con especies como vestuarios, alimentos y calzado en un 27% y por medio de capacitación en un 18%. Estas capacitaciones hacen referencia a las labores por las cuales han sido contratados, son de manera informal generalmente impartidas por el mismo microempresario o por una persona idónea al respecto, pero nunca por medio de Institutos o centros de carácter privado o público (ver tabla 28).

TABLA 28 FORMAS DE INCENTIVAR AL INTERIOR DE LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONFECCION EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS

<b>FORMAS DE INCENTIVAR</b>	<b>VALORES</b>	<b>%</b>
CAPACITACION	10	18%
BONIFICACION	30	55%
ESPECIES	15	27%
<b>TOTALES</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

Otros factores por medio de los cuales se les motiva, es a través del reconocimiento explícito del trabajo, las celebraciones de cumpleaños y navidad, el interés por la solución de sus problemas personales, el apoyo con pequeños prestamos y el ambiente de trabajo amigable **siempre** en un 53% ( ver tabla 29 y grafica 31).

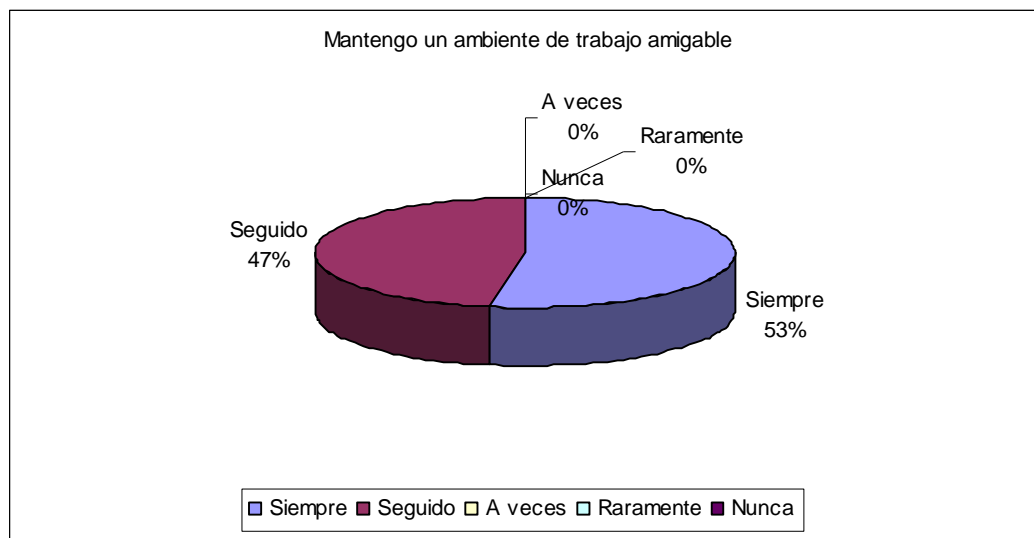
TABLA 29 MANTENGO UN AMBIENTE DE TRABAJO AMIGABLE

Mantengo un ambiente de trabajo amigable	Valores	%
Siempre	29	53%
Seguido	26	47%
A veces	0	0%
Raramente	0	0%
Nunca	0	0%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

Otros microempresarios consideran que el ambiente de trabajo es amigable **seguido** en un 47%.

GRAFICA 31



Fuente: Tabla 29

Esto se confirma con la pregunta “vuelvo agradable las labores” donde el 55% de los microempresarios afirma que es **seguido** y el 45% restante dice que **siempre**.

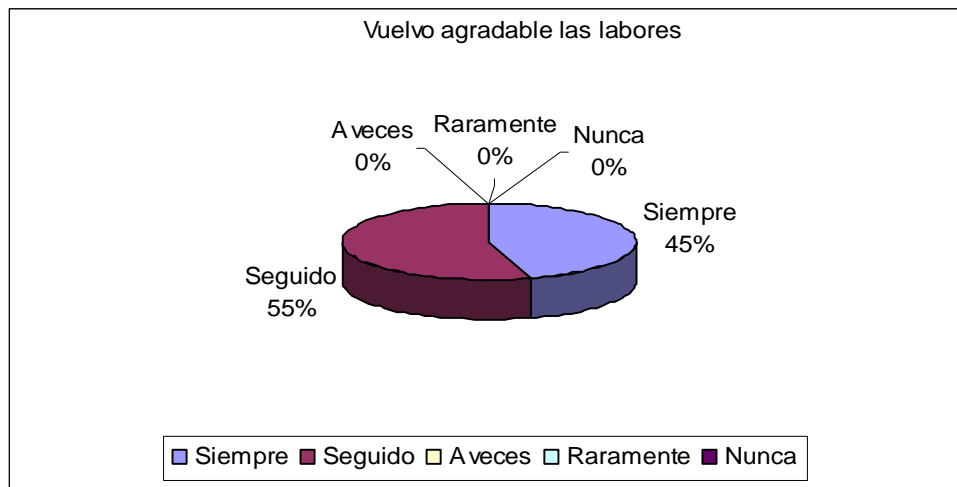
(ver tabla 30 y grafica 32)

TABLA 30 VUELVO AGRADABLE LAS LABORES

Vuelvo agradable las labores	Valores	%
Siempre	25	45%
Seguido	30	55%
A veces		0%
Raramente		0%
Nunca		0%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

GRAFICA 32



Fuente: Tabla 30

Una pregunta de control para confirmar lo que se ha dicho del ambiente de trabajo es cuando se les pregunto “si hacían poco por volver agradable el ambiente de trabajo“ donde se encontró que el 45% de los encuestados opina que

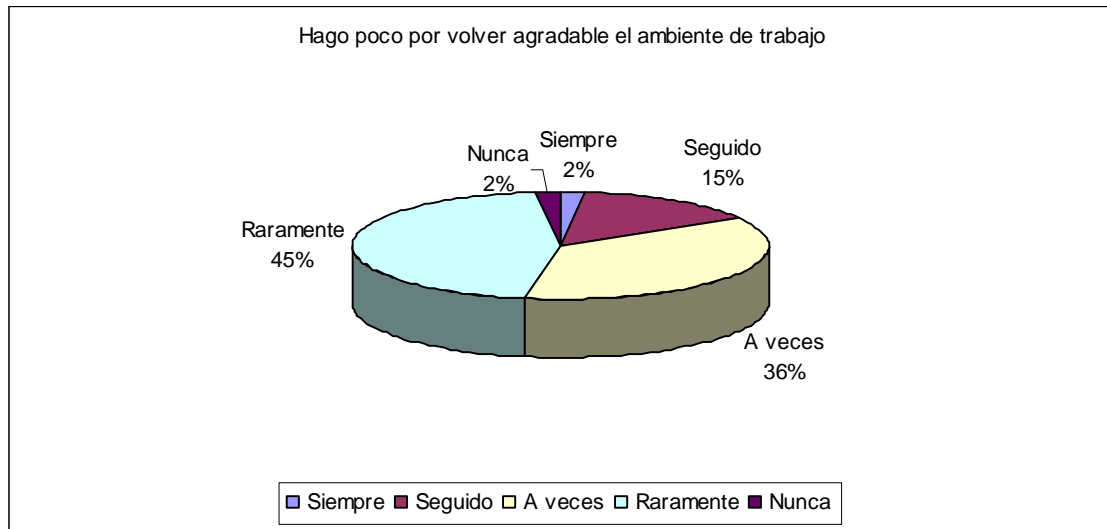
**raramente**, un 36% que a veces, un 15% que seguido , un 2% respectivamente para los ítems siempre y nunca (ver tabla 31 y grafica 33 )

TABLA 31 HAGO POCO POR VOLVER AGRADABLE EL AMBIENTE DE TRABAJO

Hago poco por volver agradable el ambiente de trabajo	Valores	%
Siempre	1	2%
Seguido	8	15%
A veces	20	36%
Raramente	25	45%
Nunca	1	2%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

GRAFICA 33



Fuente: Tabla 31

### 3.3 LOS MOTIVOS SEGÚN MC CLELLAND PRESENTES EN EL LIDERAZGO GERENCIAL DEL SECTOR DE LA CONFECCION DE LA CIUDAD DE CARTAGENA



**3.3.1 El motivo de logro.** El motivo de logro es el impulso de superación en relación a un criterio de excelencia establecido, este criterio de excelencia puede estar relacionados con la tarea, con uno mismo o relacionados con otros.

La presencia de un motivo de logro prepara a la persona para que realice tareas desafiantes, que persista en tareas y/o que persigan el éxito laboral y la actividad innovadora e independiente.

Evidentemente este motivo fue el inicial para la creación de la microempresa, el microempresario preferirá tomar riesgos moderados y si este tiene éxito podrá beneficiarse de ello, pero por el contrario si fracasa las consecuencias pueden resultar costosas de manera cíclica se estará enfrentando el y sus seguidores una vez que decide generar sus propios ingresos.

Sus seguidores también estarán influenciados con este tipo de motivo una vez que quiera ganarse más libertad en su trabajo, generalmente las microempresas estudiadas cuentan con personal calificado y con gran experiencia en el sector lo que hará que para cada actividad ellos establezcan criterios de excelencia relacionados con ellos mismos, buscando mejorar la calidad en sus propias confecciones.

Es importante señalar que no todas las situaciones generaran motivos de logro por lo que para algunas personas les es más incentivo el futuro mientras que para otras les incentiva más el presente.

**3.3.2 El motivo de afiliación.** Se expresa como una necesidad de ser aceptado socialmente y de tener seguridad en las relaciones interpersonales <sup>16</sup> .

Los microempresarios del sector de la confección de la ciudad de Cartagena de Indias expresaron su necesidad de sentirse y hacer sentir cómodos a sus seguidores en su trabajo, algunas condiciones activan la conducta afiliativa como son el miedo y la ansiedad.

En momento donde las ventas no se comportan con un ritmo mayor que el de sus gastos y costos, el microempresario esta ante altas condiciones de ansiedad y pondrá a prueba su relación de miedo-afiliación.

Respecto a las relaciones interpersonales, los microempresarios del sector de la confección opinan que el 56% **siempre** respetan las opiniones de los demás y que el 44% lo hace **seguido** en el sentido de considerar las opiniones que busquen el beneficio común. (ver tabla 32 y grafica 34)

---

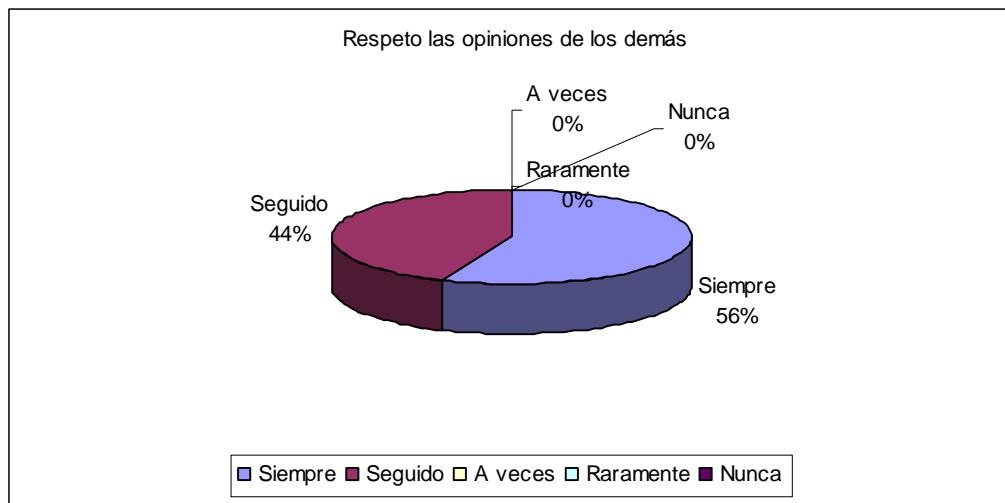
<sup>16</sup> Reeve, op cit pag 279

TABLA 32 RESPETO LAS OPINIONES DE LOS DEMAS

Respeto las opiniones de los demás	Valores	%
Siempre	31	56%
Seguido	24	44%
A veces	0	0%
Raramente	0	0%
Nunca	0	0%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

GRAFICA 34



Fuente: Tabla 32

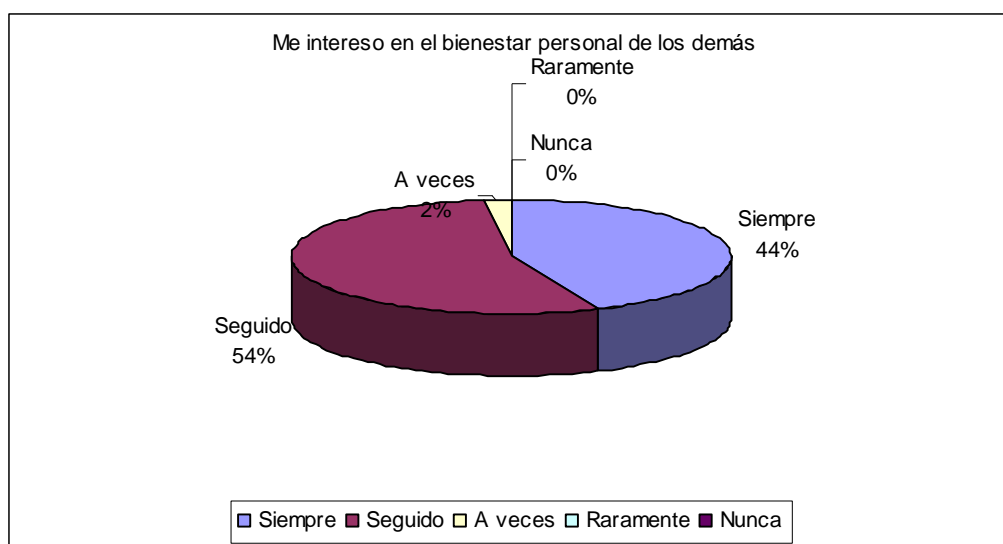
Uno de los ítems estudiados cuando se caracterizó el liderazgo gerencial de los microempresarios es el aspecto de la relación líder-seguidor donde se apreció la importancia que estos les da al interés por el bienestar personal de los empleados, esta pregunta es un control para afirmar que el 55% **seguido** se interesa y que el 44% lo hace **siempre** (ver tabla 33 y grafica 35 ).

TABLA 33 ME INTERESO EN EL BIENESTAR PERSONAL DE LOS DEMAS

<b>Me intereso en el bienestar personal de los demás</b>	<b>Valores</b>	<b>%</b>
Siempre	24	44%
Seguido	30	55%
A veces	1	2%
Raramente	0	0%
Nunca	0	0%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

GRAFICA 35



Fuente: Tabla 33

**3.3.3 El motivo de poder.** El motivo de poder se define como el deseo de hacer que el mundo material y social se ajuste a la imagen o plan de uno. El poder muchas veces gira alrededor de necesidades de dominancia, reputación, status y posición.

El liderazgo mostrado por los microempresarios del sector de la confección en la ciudad de Cartagena de Indias hace que estos hagan un esfuerzo aparente por

lograr poder o influencia, ellos a su vez sigue pautas de interacción social que no descuidan las evaluaciones negativas que pueden hacer los demás.

Este motivo también está relacionado con la búsqueda y el ejercicio de puestos de responsabilidad.

El concepto de autoridad y poder tiende a confundirse por los microempresarios del sector de la confección en la ciudad de Cartagena de Indias, ya que la autoridad genera poder por posición más no poder personal que es el realmente importante en el estilo de liderazgo situacional encontrado al interior de estas microempresas, al preguntarse quien ejerce la autoridad el 33% contestó que el dueño de la empresa, un 22% opino que la persona que posee mayor empatía con los compañeros, un 20% la persona que tiene el más alto cargo, un 18% la persona que conoce todas las funciones desempeñadas y por último un 7% dice que lo hace la persona que tiene mayores conocimientos. (ver tabla 34)

TABLA 34 AUTORIDAD EJERCIDA POR

<b>AUTORIDAD EJERCIDA POR</b>	<b>VALORES</b>	<b>%</b>
EL DUEÑO DE LA EMPRESA	18	33%
LA PERSONA QUE TIENE EL MAS ALTO CARGO	11	20%
LA PERSONA QUE TIENE MAYORES CONOCIMIENTOS	4	7%
LA PERSONA QUE TIENE MAYOR EMPATIA ENTRE LOS COMPAÑEROS	12	22%
UNA PERSONA QUE CONOCE TODAS LAS FUNCIONES DESEMPEÑADAS	10	18%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Es un hecho que la motivación representa uno de los factores más importantes en el campo laboral, uno de los más difíciles de manejar y de evaluar, y un factor del cual depende el éxito de la empresa y la satisfacción del trabajador.

El liderazgo gerencial impartido por los microempresarios del sector de la confección de la ciudad de Cartagena de Indias es un liderazgo situacional que se ve influenciado por el respaldo que los seguidores le den al microempresario, para esto, él deberá manipular el concepto de motivación más allá de las incipientes políticas de motivación, utilizando incentivos para alcanzar las metas propuestas.

Se concluye que el ambiente laboral y las relaciones líder-seguidor son las mejores ya que el microempresario tiene un fuerte comportamiento hacia la persona y el motivo más poderoso es el de afiliación, tanto para los seguidores como para los líderes pues estos expresan abiertamente su necesidad de sentirse cómodos donde sus labores se vuelvan agradables.

#### **4. LA COMUNICACIÓN EN EL LIDERAZGO GERENCIAL DE LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONFECCION EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS**

Concebir la comunicación como el momento de socializar con los demás muestra el amplio espectro que tiene esta en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser, donde las personas se cooperan para lograr un mayor crecimiento y desarrollo.

Es de suma importancia que los líderes de las microempresas de la confección dispongan de la información necesaria en el momento necesario, este es el valor de ella, así como la manera en que esta influye en todos los sentidos de la estructura organizacional.

Es importante precisar que la comunicación no solo se puede efectuar por escrito sino que los individuos también lo hacemos a través de gestos y expresiones faciales; que el uso de los medios escritos tanto al interior como al exterior de las microempresas no están ligadas al tamaño de las organizaciones sino a la organización que hay al interior de estas.

#### 4.1 DEFINICION DE COMUNICACIÓN.

Es importante definir la comunicación como una actividad inherente a la naturaleza humana que implica la interacción y la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios para influir de alguna manera, en el comportamiento de los demás y en la organización y el desarrollo de los sistemas sociales<sup>17</sup>. Se considera la comunicación como un proceso humano de interacción de lenguajes que se encuentra más allá del traspaso de la información. Es más un hecho sociocultural que un proceso mecánico.

La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es una herramienta, un elemento clave en la empresa, que presenta tres funciones a saber: Producción, Innovación y Mantenimiento.

En el sector de la confección de la ciudad de Cartagena la **función de producción**, se desarrolla a través de la orientación que se realiza de las actividades y las sugerencias para mejorar los procesos, la calidad del servicio y de sus productos; con la **función innovadora** se busca generar cambios en el comportamiento de los individuos, incluye actividades de comunicación que no

---

<sup>17</sup> Fernandez Collado Carlos, La comunicación en las Organizaciones, Editorial Trillas 432p



están presentes en el sector de la confección como son los trabajos de investigación y desarrollo, la investigación y el análisis de mercados; y por último la **función de mantenimiento** que está relacionada con los espacios de socialización de la gente que permite un contacto con el ambiente físico y el humano a través de la información oportuna, amplia y puntual; lo cual genera mejores relaciones interpersonales e identificación con la organización. La comunicación de mantenimiento busca compensar y motivar al personal para que se comprometa con los objetivos y las metas institucionales, reconoce al individuo competente y valioso, resalta el trabajo en equipo y la creación individual.

## **4.2 CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN EN LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONFECCIÓN DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS.**

**4.2.1. Formas de comunicación utilizadas por las microempresas del sector de la confección de la ciudad de Cartagena de Indias.** La comunicación verbal incluye la palabra hablada, la escrita que utiliza toda serie de códigos paralingüísticos que puede referirse a lugares, ambientes, y otros; gestos, ademanes, posiciones del cuerpo, movimientos, posturas y tono.

La comunicación oral utilizada en el 91% de las microempresas estudiadas ( ver tabla 35 ) es un encuentro personal en el que se genera una interrelación, sobre una tarea en particular, una solicitud de información o ayuda, con distintos grados de intimidad y compenetración según las circunstancias del momento, la cultura o la formación de los implicados, según sus intenciones, su temperamento y sus expectativas; mientras que el 9% correspondiente a la comunicación escrita, la cual es, el encuentro impersonal que busca dejar una evidencia física.

Una buena comunicación interpersonal deberá entonces propiciar en los colaboradores la tendencia a la asociación que consiste en realizar y comprender al otro, generando una conducta integradora como forma de dar satisfacción a la necesidad de estima y la conservación del individuo en la sociedad a la que pertenezca.

TABLA 35 TIPOS DE COMUNICACIÓN EN LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONFECCION DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS

<b>TIPOS DE COMUNICACIÓN</b>	<b>VALORES</b>	<b>%</b>
ORAL	50	91%
ESCRITA	5	9%
	55	100%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

**4.2.2 Medios de comunicación de las microempresas del sector de la confección de la ciudad de Cartagena de Indias.** En un 91% los microempresarios tienen como medio de comunicación la conversación (ver tabla 36 y grafico 36) cuya periodicidad se define por la dinámica del trabajo “cada vez que sea necesario”, cabe resaltar que esta comunicación evita la distorsión de la información, errores cuando se dirige a la persona indicada, pero cuando no sucede de esta manera genera malentendidos.

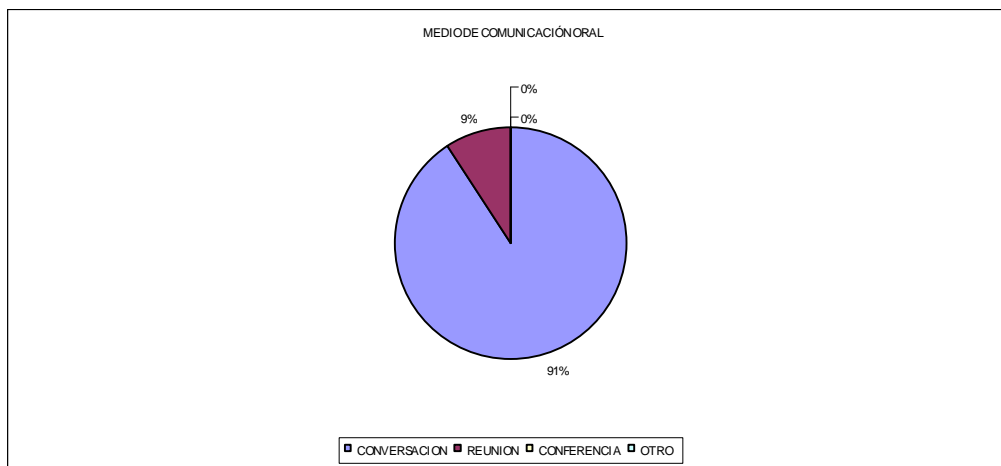
Con este medio de comunicación “*la conversación*” también se puede utilizar la comunicación no verbal que es el intercambio de información basado en los movimientos del cuerpo, de la cara, de las manos, el lugar que los interlocutores ocupan en el espacio, los elementos que conforman la apariencia personal, la entonación de la voz, el ritmo y las flexiones del discurso. Esta clase de comunicación interpersonal ayuda a edificar la esencia del acto comunicativo, ya que por medio de esta tanto el directivo como el empleado puede expresar los sentimientos y actitudes espontáneas de estado emocional por la que atraviesa el individuo, tales como: mover las manos, los ojos, fruncir el ceño, movimiento de los labios, reír, etc.

**TABLA 36 MEDIOS DE COMUNICACIÓN ORAL EN LAS MICROEMPRESAS DE LA CONFECCION DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS**

<b>MEDIO DE COMUNICACIÓN ORAL</b>	<b>VALORES</b>	<b>%</b>
CONVERSACION	50	91%
REUNION	5	9%
CONFERENCIA	0	0%
OTRO	0	0%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

**GRAFICA 36**



Fuente: Tabla 37

Se pudo observar que el grado de satisfacción expresado por las personas en su trabajo también se debe al contacto “cara a cara “ con el dueño de la microempresa, sus relaciones son personales, amistosas y cordiales lo que posibilita una fluida comunicación informal sin caer en el rumor, algo un poco contradictorio a lo que encontramos en los libros referentes a la comunicación, pues estos nos señalan que la comunicación informal es fuente del rumor y que

ante la presencia de amenaza (reales o imaginarias) los seguidores tiende a replegarse, adoptar una actitud de defensiva y distorsionar la información.

Las reuniones que representa el 9% de la muestra (ver tabla 36 y grafica 36) generalmente no son dirigidas, pero sirven de retroalimentación donde se transfiere información de interés general y le permite al microempresario tener mas conocimiento de lo sucedido en el lugar de trabajo, para tomar las mejores decisiones en busca del beneficio de la organización.

La Comunicación escrita es la información de primera mano que deja constancia ,encontrándose que en el sector de la confección de Cartagena de Indias solo el 9% de las microempresas estudiadas la utiliza ( ver tabla 35 ), básicamente para hacer llamados de atención a través de memorandos( ver tablas 37 y graficas 37), en un 91% (ver tabla 35) las microempresas restantes no lo utilizan principalmente porque consideran que el tamaño de su empresa les limita el uso de estos medios.

TABLA 37 MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN LAS MICROEMPRESAS DE LA CONFECCION DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS

<b>MEDIO DE COMUNICACIÓN</b>	<b>VALORES</b>	<b>%</b>
MEMORANDO	6	100%
CIRCULAR	0	0%
CARTELERA	0	0%
FOLLETO	0	0%
OTRO	0	0%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

GRAFICA 37



Fuente: Tabla 38

La comunicación masiva o la comunicación permanente que genera mensajes y noticias de manera específica, coherente, directa y sincera, para los públicos internos y externos de la organización se da de manera informal ya que las entrevistas y las reuniones se hacen de manera no estructurada.

Las comunicaciones informales constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en preferencias y oposiciones de los empleados. En este tipo de comunicación la información que se tramite puede o no tener relación con las actividades de la empresa.

Dentro de la comunicación se habla de comunicación multidireccional: descendente, ascendente, horizontal, transversal, interna y externa términos que en general no son manejados por los microempresarios, pero que se dan por las efecto de las relaciones diarias de las actividades propias de la microempresa. Hay comunicación descendente cuando se establecen las políticas, normas y procedimientos, hay comunicación ascendente cuando se llevan las sugerencias, reportes no estructurados de venta y opiniones de clientes y habrá comunicación transversal cuando se trabaja en equipo a través de proyectos.

Todas las empresas independientes de su tamaño deben propiciar actitudes colectivas para comprender de forma madura la postura y comportamientos que se generan al interior de las empresas. Se trata de construir canales confiables, sostenidos, flexibles de comunicación entre todos los miembros; esto no sólo se refiere a publicar, hacer eventos o reuniones frecuentes, es decir desarrollar una visión compartida de los objetivos de la empresa.

**4.2.3 Comunicación externa de las microempresas del sector de la confección en la ciudad de Cartagena de Indias.** La comunicación externa que se presenta en el sector microempresarial de la confección en Cartagena de Indias se ve limitada al uso de comunicaciones dirigidas a sus clientes con el fin de mantener sus relaciones comerciales, sin buscar mantener o mejorar su

imagen empresarial en un 95%, solo el 5% de las microempresas encuestadas no tiene nombre de marca o logotipo por lo que se ven obligados a utilizar el nombre del representación legal , solo hacen uso de los beneficios de la publicidad esporádicamente ya que consideran que sus costo son mayores al beneficio que les puede brindar con el aumento de sus ventas (ver tabla 38 )

TABLA 38 POSEE USTE MARCA O NOMBRE COMERCIAL

<b>POSEE USTED MARCA O NOMBRE COMERCIAL</b>	<b>VALORES</b>	<b>%</b>
SI	52	95%
NO	3	5%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

#### **4.3 COMUNICACIÓN EFICAZ EN LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONFECCION EN LA CIUDAD DE CARTAGENA**

Para ser comunicadores eficaces, los líderes no sólo necesitan perfeccionar las palabras ( y lo que las palabras dicen), sino también las claves no verbales. La comunicación eficaz requiere respuestas que demuestren interés, comprensión y preocupación por el seguidor y por sus necesidades y problemas.



Para una comunicación eficaz se debe tener en cuenta que las palabras pueden insultar, dañar o exaltar, pueden llevar a errores costosos, esperanzas falsas o desilusiones, pueden despertar orgullo y lealtad, impulsar a la acción o al silencio y son cruciales en el proceso de influir.

Es por esto que el líder de las microempresas del sector de la confección en la ciudad de Cartagena de Indias debe manejar estos conceptos y apropiárselos ya que le servirán también como fuente de motivación.

La voz es un instrumento muy versátil, con la que también se puede transmitir entusiasmo, confianza, ansiedad, urgencia, serenidad y otros estados del espíritu.

El comportamiento no verbal o todo aquello que no se ve cuando se habla, muchas de estas expresiones no verbales están bajo el control directo de quien habla y escucha.

La comunicación eficaz debe generar algún grado de acción o cambio según la influencia del mensaje que se transmitió, se debe tener en cuenta que se recibirá

un mensaje así como también una concordancia entre lo que se dice y los que se hace. El líder debe estar alerta a las reacciones de sus seguidores y utilizar todas las herramientas que esta posee para lograr los objetivos propuestos por la organización.

Debe tenerse presente que la comunicación no será una responsabilidad única y exclusiva del líder del sector de las microempresas de la confección en la ciudad de Cartagena de Indias sino de todos los miembros ya que son todos los que persiguen un mismo propósito, y que estos deber ir adoptando gradualmente los diversos recursos electrónicos que favorecen la comunicación.

El líder de las microempresas del sector de la confección en la ciudad de Cartagena de Indias reconoce que el 44% de ellos *seguido* explica las metas de su organización, el 31% lo hace *a veces*, el 20% lo hace *siempre* y solo el 5% lo hace *raramente* .( ver tabla 39 y grafica 38) por lo que será mas fácil conseguir las metas cuando todos saben que es lo que se proponen.

TABLA 39 EXPLICO LAS METAS DE LA ORGANIZACION

<b>Explico las metas de la organización</b>	<b>Valores</b>	<b>%</b>
Siempre	11	20%
Seguido	24	44%
A veces	17	31%
Raramente	3	5%
Nunca	0	0%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

GRAFICA 38



Fuente: Tabla 40

TABLA 40 INFORMO ANTICIPADAMENTE A LOS DEMAS ACERCA DE CAMBIOS Y LES EXPLICO EN QUE LES AFECTARAN

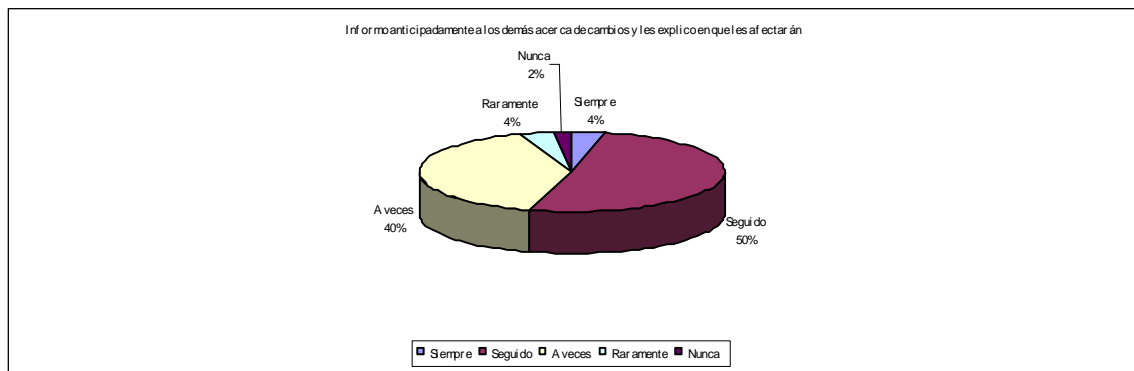
<b>Informo anticipadamente a los demás acerca de cambios y les explico en que les afectarán</b>	<b>Valores</b>	<b>%</b>
Siempre	2	4%
Seguido	28	51%
A veces	22	40%
Raramente	2	4%
Nunca	1	2%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

El 51% de los microempresarios *seguido* informa anticipadamente a los demás acerca de cambios y explica en que los afectara, dichos cambios en su mayoría son recortes de personal o adquisición de nuevas maquinas, el 40% lo hace a veces por considerar que no existen muchos cambios en las microempresas, un

4% lo hace *seguido* por que se tiene como política el informar y comunicar cualquier decisión tomada a los seguidores, otro 4% y 2% lo hace *raramente* y *nunca* por que no tienen como política hacer ningún comentario con sus empleados. ( ver tabla 40 y grafica 39)

GRAFICA 39



Fuente: Tabla 41

TABLA 41 HAGO UN ESFUERZO POR OIR PRECISAMENTE LO QUE ME DICEN

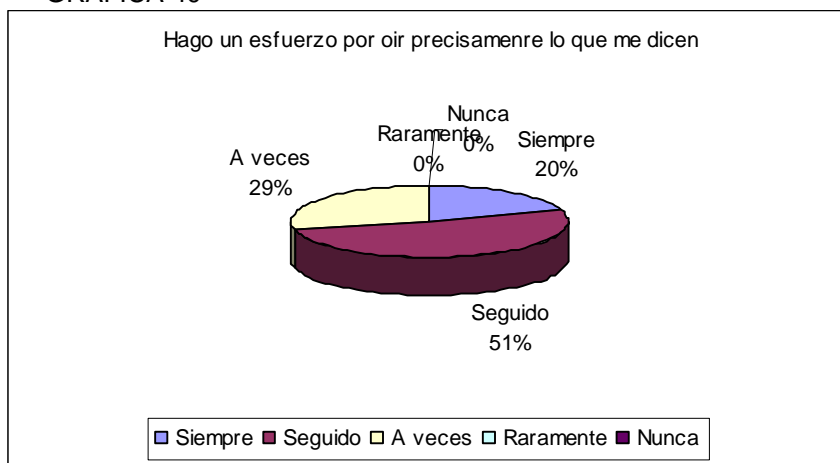
Hago un esfuerzo por oír precisamente lo que me dicen	Valores	%
Siempre	11	20%
Seguido	28	51%
A veces	16	29%
Raramente	0	0%
Nunca	0	0%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

Un aspecto fundamental en la comunicación es el oír ya que esta no ocurre en el vacío y el ruido puede distorsionar alguna parte del proceso. El ruido es toda actividad, persona u objeto que interrumpe o impide la comunicación, la

comunicación será mucho mas difícil si existe diferencia entre las parte, es por eso que el 51% de los encuestados *seguido* hace el esfuerzo por oír lo que se les dice, un 29% lo hace *a veces* y el 20% restante lo hace *siempre*.(ver tabla 41 y grafica 40)

GRAFICA 40



Fuente: Tabla 42

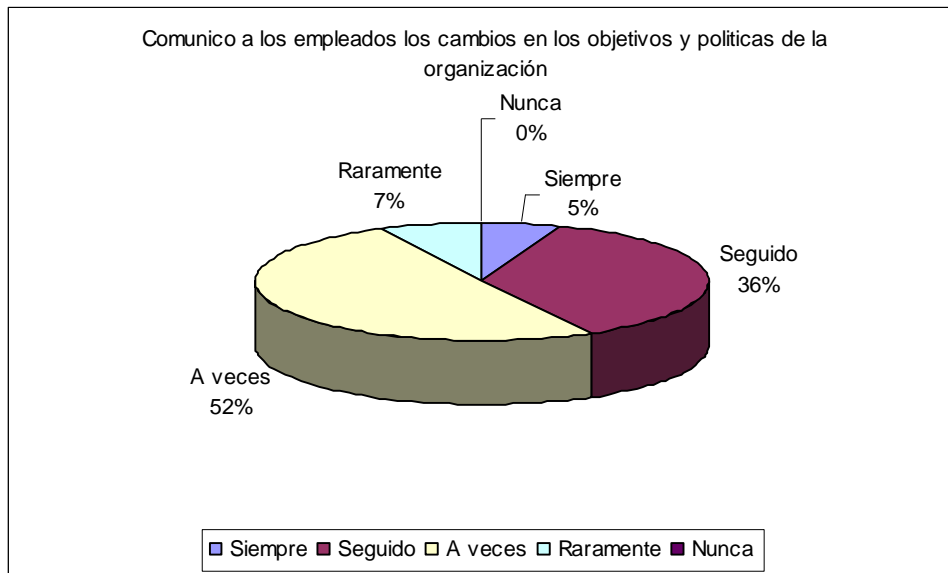
Al preguntárseles que si comunicaban los objetivos y políticas de la organización el 51% y 36% dice que lo hace *a veces* y *seguido* pero la observación nos demuestra que en las microempresas del sector de la confección de la ciudad de Cartagena no se dan cambios significativos en sus objetivos y no existen políticas definidas que puedan comunicar ya que estas tiene un efecto coyuntural , por otra parte el 7% lo hace *raramente* , por que no hay cambios que deban comunicar así como un 5% que dice que lo hace *siempre* porque tratan que sus empleados conozcan que es lo que los microempresarios buscan en su organización. (ver tabla 42 y grafica 41)

TABLA 42 COMUNICO A LOS EMPLEADOS LOS CAMBIOS EN LOS OBJETIVOS Y POLITICAS DE LA ORGANIZACIÓN

<b>Comunico a los empleados los cambios en los objetivos y políticas de la organización</b>	<b>Valores</b>	<b>%</b>
Siempre	3	5%
Seguido	20	36%
A veces	28	51%
Raramente	4	7%
Nunca	0	0%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

GRAFICA 41



Fuente: Tabla 43

Por lo anterior el modelo de liderazgo de Hersey y Blanchard reconocen que la comunicación en la organizaciones independientemente del tamaño y actividad, serán cruciales para el optimo funcionamiento de estas, en el sector microempresarial de la confección en la ciudad de Cartagena se observo que no es un aspecto al que se le de la importancia merecida, se considera por parte del

microempresario que por ejemplo los objetivos, metas y políticas están tacitas en el ambiente laboral y que no es necesario recordar o modificar, que el poder emanado por la autoridad es el suficiente para que todos hagan lo que deben hacer en su momento indicado y que el uso de comunicaciones escritas por él estar laborando con personas capaces y con suficientes habilidades pueden resultar de sobra cuando no se deba dejar una constancia física.

Los lideres del sector de la confección de la ciudad de Cartagena utilizaran de manera permanente la comunicación oral para dar a conocer cualquier aspecto referente a su actividad, siendo la conversación el medio por el que lo expresan, dejando a un lado la importancia de la comunicación escrita y en caso de utilizarse lo hacen a través de memorandos.

El 64% de los microempresarios explican sus metas organizacionales, así como también los cambios que le pueden afectar en un 55%, ( ver tablas 39 y 40) porcentajes dicientes para hacer entender a los demás microempresarios 51% (ver tabla 42), la importancia de comunicar aspectos fundamentales de la organización como lo es comunicar los cambios en los objetivos y políticas.

Para ser eficaces los microempresarios también tendrán que perfeccionar sus claves no verbales ya que por observación directa se encontró que es el aspecto mas descuidado de la comunicación oral siendo esta la mas utilizada, generando incomodidades en los seguidores.



#### **4. LA COMUNICACIÓN EN EL LIDERAZGO GERENCIAL DE LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONFECCION EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS**

Concebir la comunicación como el momento de socializar con los demás muestra el amplio espectro que tiene esta en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser, donde las personas se cooperan para lograr un mayor crecimiento y desarrollo.

Es de suma importancia que los líderes de las microempresas de la confección dispongan de la información necesaria en el momento necesario, este es el valor de ella, así como la manera en que esta influye en todos los sentidos de la estructura organizacional.

Es importante precisar que la comunicación no solo se puede efectuar por escrito sino que los individuos también lo hacemos a través de gestos y expresiones faciales; que el uso de los medios escritos tanto al interior como al exterior de las microempresas no están ligadas al tamaño de las organizaciones sino a la organización que hay al interior de estas.

#### 4.1 DEFINICION DE COMUNICACIÓN.

Es importante definir la comunicación como una actividad inherente a la naturaleza humana que implica la interacción y la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios para influir de alguna manera, en el comportamiento de los demás y en la organización y el desarrollo de los sistemas sociales<sup>12</sup>. Se considera la comunicación como un proceso humano de interacción de lenguajes que se encuentra más allá del traspaso de la información. Es más un hecho sociocultural que un proceso mecánico.

La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es una herramienta, un elemento clave en la empresa, que presenta tres funciones a saber: Producción, Innovación y Mantenimiento.

En el sector de la confección de la ciudad de Cartagena la **función de producción**, se desarrolla a través de la orientación que se realiza de las actividades y las sugerencias para mejorar los procesos, la calidad del servicio y de sus productos; con la **función innovadora** se busca generar cambios en el comportamiento de los individuos, incluye actividades de comunicación que no

---

<sup>12</sup> Fernandez Collado Carlos, La comunicación en las Organizaciones, Editorial Trillas 432p

están presentes en el sector de la confección como son los trabajos de investigación y desarrollo, la investigación y el análisis de mercados; y por último la **función de mantenimiento** que está relacionada con los espacios de socialización de la gente que permite un contacto con el ambiente físico y el humano a través de la información oportuna, amplia y puntual; lo cual genera mejores relaciones interpersonales e identificación con la organización. La comunicación de mantenimiento busca compensar y motivar al personal para que se comprometa con los objetivos y las metas institucionales, reconoce al individuo competente y valioso, resalta el trabajo en equipo y la creación individual.

## **4.2 CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN EN LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONFECCIÓN DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS.**

### **4.2.1 Formas de comunicación utilizadas por las microempresas del sector**

**de la confección de la ciudad de Cartagena de Indias.** La comunicación verbal incluye la palabra hablada, la escrita que utiliza toda serie de códigos paralingüísticos que puede referirse a lugares, ambientes, y otros; gestos, ademanes, posiciones del cuerpo, movimientos, posturas y tono.

La comunicación oral utilizada en el 91% de las microempresas estudiadas ( ver tabla 35 ) es un encuentro personal en el que se genera una interrelación, sobre una tarea en particular, una solicitud de información o ayuda, con distintos grados de intimidad y compenetración según las circunstancias del momento, la cultura o la formación de los implicados, según sus intenciones, su temperamento y sus expectativas; mientras que el 9% correspondiente a la comunicación escrita, la cual es, el encuentro impersonal que busca dejar una evidencia física.

Una buena comunicación interpersonal deberá entonces propiciar en los colaboradores la tendencia a la asociación que consiste en realizar y comprender al otro, generando una conducta integradora como forma de dar satisfacción a la necesidad de estima y la conservación del individuo en la sociedad a la que pertenezca.

TABLA 35 TIPOS DE COMUNICACIÓN EN LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONFECCION DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS

<b>TIPOS DE COMUNICACIÓN</b>	<b>VALORES</b>	<b>%</b>
ORAL	50	91%
ESCRITA	5	9%
	55	100%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

**4.2.2 Medios de comunicación de las microempresas del sector de la confección de la ciudad de Cartagena de Indias.** En un 91% los microempresarios tienen como medio de comunicación la conversación (ver tabla 36 y grafico 36) cuya periodicidad se define por la dinámica del trabajo “cada vez que sea necesario”, cabe resaltar que esta comunicación evita la distorsión de la información, errores cuando se dirige a la persona indicada, pero cuando no sucede de esta manera genera malentendidos.

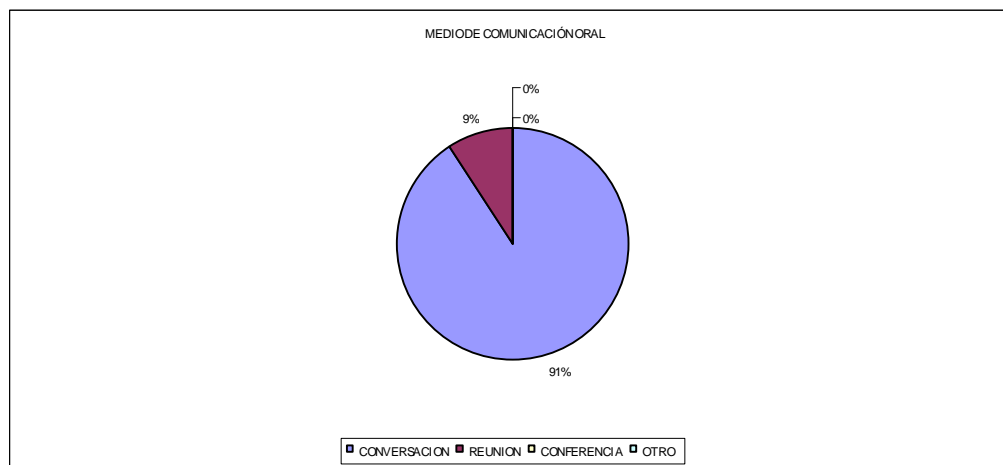
Con este medio de comunicación “**la conversación**” también se puede utilizar la comunicación no verbal que es el intercambio de información basado en los movimientos del cuerpo, de la cara, de las manos, el lugar que los interlocutores ocupan en el espacio, los elementos que conforman la apariencia personal, la entonación de la voz, el ritmo y las flexiones del discurso. Esta clase de comunicación interpersonal ayuda a edificar la esencia del acto comunicativo, ya que por medio de esta tanto el directivo como el empleado puede expresar los sentimientos y actitudes espontáneas de estado emocional por la que atraviesa el individuo, tales como: mover las manos, los ojos, fruncir el ceño, movimiento de los labios, reír, etc.

**TABLA 36 MEDIOS DE COMUNICACIÓN ORAL EN LAS MICROEMPRESAS DE LA CONFECCION DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS**

MEDIO DE COMUNICACIÓN ORAL	VALORES	%
CONVERSACION	50	91%
REUNION	5	9%
CONFERENCIA	0	0%
OTRO	0	0%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

**GRAFICA 36**



Fuente: Tabla 37

Se pudo observar que el grado de satisfacción expresado por las personas en su trabajo también se debe al contacto “cara a cara “ con el dueño de la microempresa, sus relaciones son personales, amistosas y cordiales lo que posibilita una fluida comunicación informal sin caer en el rumor, algo un poco contradictorio a lo que se encuentra en los libros referentes a la comunicación, pues estos nos señalan que la comunicación informal es fuente del rumor y que ante la presencia de amenaza (reales o imaginarias) los seguidores tiende a replegarse, adoptar una actitud de defensiva y distorsionar la información.

Las reuniones que representan el 9% de la muestra (ver tabla 36 y grafica 36) generalmente no son dirigidas, pero sirven de retroalimentación donde se transfiere información de interés general y le permite al microempresario tener más conocimiento de lo sucedido en el lugar de trabajo, para tomar las mejores decisiones en busca del beneficio de la organización.

La comunicación escrita es la información de primera mano que deja constancia, encontrándose que en el sector de la confección de Cartagena de Indias solo el 9% de las microempresas estudiadas la utiliza ( ver tabla 35 ), básicamente para hacer llamados de atención a través de memorandos( ver tablas 37 y graficas 37), en un 91% (ver tabla 35) las microempresas restantes no lo utilizan principalmente porque consideran que el tamaño de su empresa les limita el uso de estos medios.

TABLA 37 MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN LAS MICROEMPRESAS DE LA CONFECCION DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS

<b>MEDIO DE COMUNICACIÓN</b>	<b>VALORES</b>	<b>%</b>
MEMORANDO	6	100%
CIRCULAR	0	0%
CARTELERA	0	0%
FOLLETO	0	0%
OTRO	0	0%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

GRAFICA 37



Fuente: Tabla 38

La comunicación masiva o la comunicación permanente que genera mensajes y noticias de manera específica, coherente, directa y sincera, para los públicos internos y externos de la organización se da de manera informal ya que las entrevistas y las reuniones se hacen de manera no estructurada.

Las comunicaciones informales constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en preferencias y oposiciones de los empleados. En este tipo de comunicación la información que se tramita puede o no tener relación con las actividades de la empresa.



Dentro de la comunicación se habla de comunicación multidireccional: descendente, ascendente, horizontal, transversal, interna y externa términos que en general no son manejados por los microempresarios, pero que se dan por las efecto de las relaciones diarias de las actividades propias de la microempresa. Hay comunicación descendente cuando se establecen las políticas, normas y procedimientos, hay comunicación ascendente cuando se llevan las sugerencias, reportes no estructurados de venta y opiniones de clientes y habrá comunicación transversal cuando se trabaja en equipo a través de proyectos.

Todas las empresas independientes de su tamaño deben propiciar actitudes colectivas para comprender de forma madura la postura y comportamientos que se generan al interior de las empresas. Se trata de construir canales confiables, sostenidos, flexibles de comunicación entre todos los miembros; esto no sólo se refiere a publicar, hacer eventos o reuniones frecuentes, es decir desarrollar una visión compartida de los objetivos de la empresa.

**4.2.3 Comunicación externa de las microempresas del sector de la confección en la ciudad de Cartagena de Indias.** La comunicación externa que se presenta en el sector microempresarial de la confección en Cartagena de Indias se ve limitada al uso de comunicaciones dirigidas a sus clientes con el fin de mantener sus relaciones comerciales, sin buscar mantener o mejorar su

imagen empresarial en un 95%, solo el 5% de las microempresas encuestadas no tiene nombre de marca o logotipo por lo que se ven obligados a utilizar el nombre del representación legal, solo hacen uso de los beneficios de la publicidad esporádicamente ya que consideran que sus costo son mayores al beneficio que les puede brindar con el aumento de sus ventas (ver tabla 38 )

TABLA 38 POSEE USTE MARCA O NOMBRE COMERCIAL

<b>POSEE USTED MARCA O NOMBRE COMERCIAL</b>	<b>VALORES</b>	<b>%</b>
SI	52	95%
NO	3	5%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

### **4.3 COMUNICACIÓN EFICAZ EN LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONFECCION EN LA CIUDAD DE CARTAGENA**

Para ser comunicadores eficaces, los líderes no sólo necesitan perfeccionar las palabras ( y lo que las palabras dicen), sino también las claves no verbales. La comunicación eficaz requiere respuestas que demuestren interés, comprensión y preocupación por el seguidor y por sus necesidades y problemas.

Para una comunicación eficaz se debe tener en cuenta que las palabras pueden insultar, dañar o exaltar, pueden llevar a errores costosos, esperanzas falsas o desilusiones, pueden despertar orgullo y lealtad, impulsar a la acción o al silencio y son cruciales en el proceso de influir.

Es por esto que el líder de las microempresas del sector de la confección en la ciudad de Cartagena de Indias debe manejar estos conceptos y apropiárselos ya que le servirán también como fuente de motivación.

La voz es un instrumento muy versátil, con la que también se puede transmitir entusiasmo, confianza, ansiedad, urgencia, serenidad y otros estados del espíritu.

El comportamiento no verbal o todo aquello que no se ve cuando se habla, muchas de estas expresiones no verbales están bajo el control directo de quien habla y escucha,

La comunicación eficaz debe generar algún grado de acción o cambio según la influencia del mensaje que se transmitió, se debe tener en cuenta que se recibirá un mensaje así como también una concordancia entre lo que se dice y los que se hace. El líder debe estar alerta a las reacciones de sus seguidores y utilizar todas

las herramientas que esta posee para lograr los objetivos propuestos por la organización.

Debe tenerse presente que la comunicación no será una responsabilidad única y exclusiva del líder del sector de las microempresas de la confección en la ciudad de Cartagena de Indias sino de todos los miembros ya que son todos los que persiguen un mismo propósito, y que estos deber ir adoptando gradualmente los diversos recursos electrónicos que favorecen la comunicación.

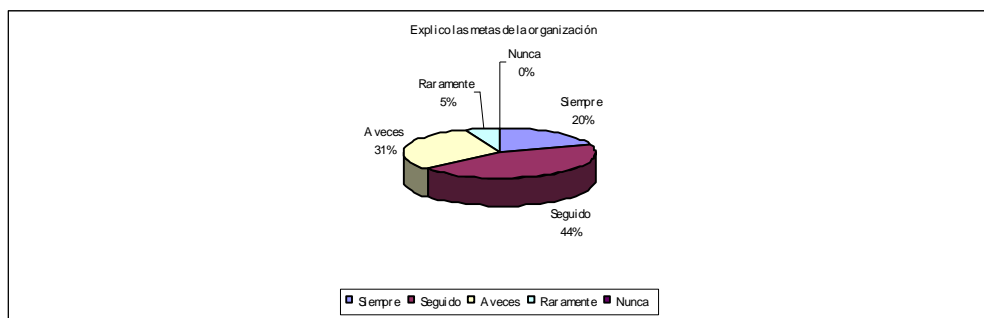
El líder de las microempresas del sector de la confección en la ciudad de Cartagena de Indias reconoce que el 44% de ellos *seguido* explica las metas de su organización, el 31% lo hace *a veces*, el 20% lo hace *siempre* y solo el 5% lo hace *raramente* .( ver tabla 39 y grafica 38) por lo que será mas fácil conseguir las metas cuando todos saben que es lo que se proponen.

TABLA 39 EXPLICO LAS METAS DE LA ORGANIZACION

<b>Explico las metas de la organización</b>	<b>Valores</b>	<b>%</b>
Siempre	11	20%
Seguido	24	44%
A veces	17	31%
Raramente	3	5%
Nunca	0	0%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

GRAFICA 38



Fuente: Tabla 40

TABLA 40 INFORMO ANTICIPADAMENTE A LOS DEMAS ACERCA DE CAMBIOS Y LES EXPLICO EN QUE LES AFECTARAN

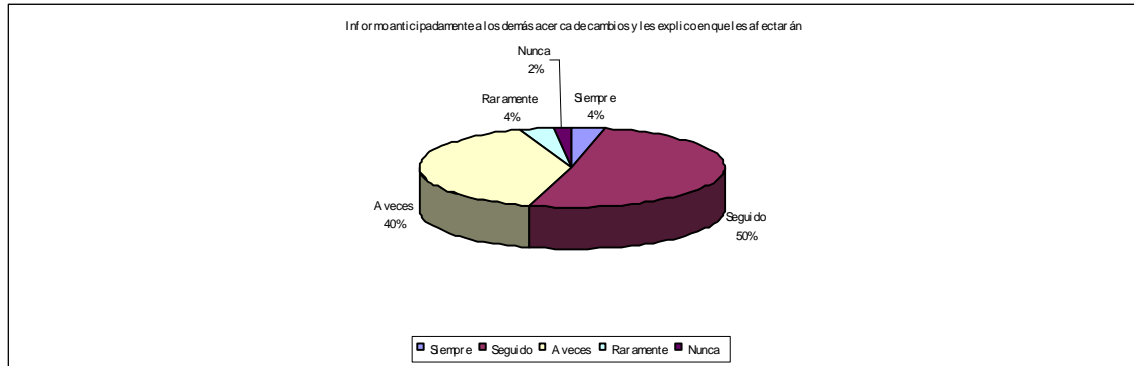
<b>Informo anticipadamente a los demás acerca de cambios y les explico en que les afectarán</b>	<b>Valores</b>	<b>%</b>
Siempre	2	4%
Seguido	28	51%
A veces	22	40%
Raramente	2	4%
Nunca	1	2%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

El 51% de los microempresarios **seguido** informa anticipadamente a los demás acerca de cambios y explica en que los afectara, dichos cambios en su mayoría son recortes de personal o adquisición de nuevas maquinas, el 40% lo hace **a veces** por considerar que no existen muchos cambios en las microempresas, un 4% lo hace **seguido** por que se tiene como política el informar y comunicar

cualquier decisión tomada a los seguidores, otro 4% y 2% lo hace **raramente** y **nunca** por que no tienen como política hacer ningún comentario con sus empleados. ( ver tabla 40 y grafica 39)

GRAFICA 39



Fuente: Tabla 41

TABLA 41 HAGO UN ESFUERZO POR OIR PRECISAMENTE LO QUE ME DICEN

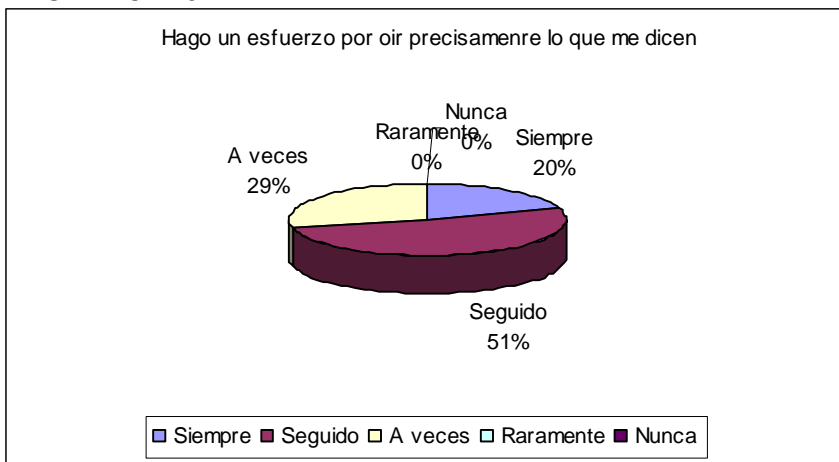
Hago un esfuerzo por oír precisamente lo que me dicen	Valores	%
Siempre	11	20%
Seguido	28	51%
A veces	16	29%
Raramente	0	0%
Nunca	0	0%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

Un aspecto fundamental en la comunicación es el oír ya que esta no ocurre en el vacío y el ruido puede distorsionar alguna parte del proceso. El ruido es toda actividad, persona u objeto que interrumpe o impide la comunicación, la

comunicación será mucho mas difícil si existe diferencia entre las parte, es por eso que el 51% de los encuestados **seguido** hace el esfuerzo por oír lo que se les dice, un 29% lo hace **a veces** y el 20% restante lo hace **siempre**.(ver tabla 41 y grafica 40)

GRAFICA 40



Fuente: Tabla 42

Al preguntárseles que si comunicaban los objetivos y políticas de la organización el 51% y 36% dice que lo hace **a veces y seguido** pero la observación nos demuestra que en las microempresas del sector de la confección de la ciudad de Cartagena no se dan cambios significativos en sus objetivos y no existen políticas definidas que puedan comunicar ya que estas tiene un efecto coyuntural , por otra parte el 7% lo hace **raramente** , por que no hay cambios que deban comunicar así como un 5% que dice que lo hace **siempre** porque tratan que sus empleados

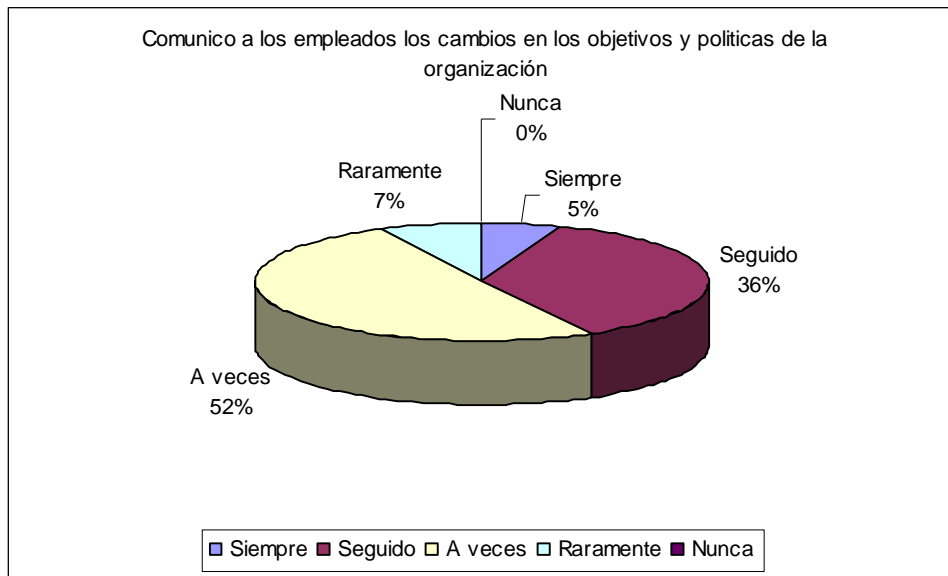
conozcan que es lo que los microempresarios buscan en su organización. (ver tabla 42 y grafica 41)

TABLA 42 COMUNICO A LOS EMPLEADOS LOS CAMBIOS EN LOS OBJETIVOS Y POLITICAS DE LA ORGANIZACIÓN

<b>Comunico a los empleados los cambios en los objetivos y políticas de la organización</b>	<b>Valores</b>	<b>%</b>
Siempre	3	5%
Seguido	20	36%
A veces	28	51%
Raramente	4	7%
Nunca	0	0%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador Diciembre de 2,003

GRAFICA 41



Fuente: Tabla 43

Por lo anterior el modelo de liderazgo de Hersey y Blanchard reconocen que la comunicación en la organizaciones independientemente del tamaño y actividad,



serán cruciales para el óptimo funcionamiento de estas, en el sector microempresarial de la confección en la ciudad de Cartagena se observó que no es un aspecto al que se le da la importancia merecida, se considera por parte del microempresario que por ejemplo los objetivos, metas y políticas están tácitas en el ambiente laboral y que no es necesario recordar o modificar, que el poder emanado por la autoridad es el suficiente para que todos hagan lo que deben hacer en su momento indicado y que el uso de comunicaciones escritas por él estar laborando con personas capaces y con suficientes habilidades pueden resultar de sobra cuando no se deba dejar una constancia física.

Los líderes del sector de la confección de la ciudad de Cartagena utilizan de manera permanente la comunicación oral para dar a conocer cualquier aspecto referente a su actividad, siendo la conversación el medio por el que lo expresan, dejando a un lado la importancia de la comunicación escrita y en caso de utilizarse lo hacen a través de memorandos.

El 64% de los microempresarios explican sus metas organizacionales, así como también los cambios que le pueden afectar en un 55%, ( ver tablas 39 y 40) porcentajes dicentes para hacer entender a los demás microempresarios 51% (ver tabla 42), la importancia de comunicar aspectos fundamentales de la organización como lo es comunicar los cambios en los objetivos y políticas.

Para ser eficaces los microempresarios también tendrán que perfeccionar sus claves no verbales ya que por observación directa se encontró que es el aspecto más descuidado de la comunicación oral siendo esta la más utilizada, generando incomodidades en los seguidores.

## BIBLIOGRAFIA

ACOPI. Desarrollo de la pequeña y mediana empresa en Colombia. Banco Interamericano de desarrollo departamento nacional de planeación.

Alvis Arrieta Jorge Luis, Acosta Valdelamar. Determinantes de la dinámica económica del sector microempresarias de Cartagena de Indias. Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar – Cámara de Comercio de Cartagena, Cartagena. 2.002. 69 h.

Chiavenato, Adalberto. Administración: teoría, procesos y practica. Tercera edición. McGraw-Hill, Santafé de Bogotá.2004.401 p.

David, Fred R.. Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Prentice Hall. Hispanoamericana S.A. Quinta edición. 1997. 335 p

Davis, Keith Comportamiento humano en el trabajo. comportamiento organizacional 8edicion México, D.F : McGraw-Hill, 1991 734p

Dessler, Gary. Administración de personal. Sexta edición. Prentice Hall, México 1996. 715 p.

Engel, Peter Motivación y dirección del personal Bilbao : Deusto, 1982 253p

Gomez Gras, Jose Maria. Estrategias para la competitividad de las PYMES. Editorial McGraw-Hill, Madrid 1997. 193p.

Hill, Charles. Administración estratégica un enfoque integrado. Tercera edición. McGraw-Hill, Santafé de Bogota. 1996. 540 p.

Hellriegel, Don. Administración un enfoque basado en competencias Novena edición. Internacional Thomson Editores, Mexico 2002. 561 p.

-----, Comportamiento organizacional 8 edición México D. F : International Thomson Editores, 1999 635p

Hersey, Paul Administración del comportamiento organizacional, liderazgo situacional 7 edición México D. F : Prentice-Hall, 1998 627p

Koontz, Harold. Elementos de Administración Moderna Quinta edición. Mexico. McGraw-Hill. 1991. 454 p.

-----, La administración una perspectiva global. Once edición. Mexico McGraw-Hill. 1998. 796 p.

Martinez Bencardino, Ciro. Estadísticas Básicas Aplicadas. Segunda edición. Ecoe Ediciones . Bogota. 2.002. 302 p

Perez Uribe, Rafael Ignacio. Gerencia de las Mipymes en Santa Fe de Bogota. Escuela de Administración de Negocios E.A.N. Bogota. 1999. 301p.

Robbins, Stephen P. Fundamentos de comportamiento organizacional 5edicion, México D. F : Prentice-Hill, 1998 314p

Reeve, Johnmarshall Motivación y emoción Madrid : McGraw-Hill, 1992 494p

Sayles, Leonard R. Liderazgo : estilos y técnicas que y como aplicarlos para alcanzar el éxito México D. F : McGraw-Hill, 1982 257p

Schein, Edgar H. Psicología de la organización 3edicion, México, D. F : Prentice-Hall, 1982 152p

Ulrich, Dave Liderazgo basado en resultados : como los lideres fortalecen el negocio e incrementan las utilidades Bogotá : Norma, 1999 260p

## RECOMENDACIONES

El contacto con la realidad que viven los microempresario del sector de la confección de la ciudad de Cartagena de Indias permite hacer las siguientes recomendaciones:

Crear una empresas u organización sin animo de lucro que permita hacer compras en escalas para que los microempresarios puedan abaratar sus costos sin perjudicar la calidad de la confección.

Generar espacios de formación a través de centros de capacitación en áreas de patronaje, corte y confección, con horarios flexibles que les permitan la especialización de los trabajadores en su oficio.

Fortalecer las relaciones entre estudiantes - sector productivo con la elaboración de trabajos de tipo investigativo en áreas de planeación, producción, costos y contabilidad donde se observo que existen pocos conocimientos al respecto.

Generar espacios con bancos, corporaciones y entidades no gubernamentales para estudiar la factibiidad de crear nueva línea de crédito cuyo uso exclusivo sea

la compra de maquinarias y equipos necesarios para hacer mas competitivo el sector .

## INTRODUCCION

A menudo se piensa que el liderazgo y la administración son lo mismo, pero debe hacerse la distinción entre ambos términos, si bien es cierto los administradores más eficaces también son por lo general líderes eficientes que combinan recursos humanos y materiales en el cumplimiento de sus objetivos.

El liderazgo es un aspecto importante en la administración y lleva consigo aspectos como el de motivación y comunicación íntimamente relacionadas; la motivación permitirá apreciar mejor que desea la gente y la razón de sus acciones mientras que con la comunicación se transferirá la información entre emisor y receptor.

La esencia del Liderazgo son los seguidores, esa disposición de la gente a seguir de manera voluntaria y con ahínco el cumplimiento de metas grupales hace que los líderes se conviertan en los mejores “directores de orquestas”.

Para el cumplimiento de los objetivos establecidos de la investigación se identificaron y analizaron los aspectos más sobresalientes del Liderazgo Gerencial de los microempresarios del sector de la confección de la ciudad de Cartagena mediante la encuesta y la observación directa.



La presente investigación desarrolla un análisis descriptivo del sector microempresarial del sector de la confección de la ciudad de Cartagena de Indias para conocer la realidad, el contexto, la amplitud y complejidad del mismo por la variedad de actores y actividades que involucra.

Se identifican los componentes principales del Liderazgo para poder caracterizar y definir el tipo de liderazgo situacional presente en el sector, así como también se desarrollara las formas de motivación y comunicación presentes en este tipo de microempresas.

Además de lo anterior se harán las conclusiones y recomendaciones necesarias para que los Lideres de las microempresas del sector de la confección de la ciudad de Cartagena de Indias amplíen su conocimiento sobre la importancia de su gestión, aprovechando todo el potencial de sus empleados y de sus recursos para mirar el futuro que tiene el sector, mejorar la calidad de vida laboral, el enriquecimiento del puesto y generar una mayor participación en la inversión neta de nuestra ciudad contribuyendo de esta manera al desarrollo de la economía local, regional y nacional.

## **RESUMEN**

### **TITULO**

Liderazgo Gerencial en las microempresas del sector de la confección de la confección en la ciudad de Cartagena de Indias.

### **AUTOR**

Mayer Lucero Castaño Garcia.

### **OBJETIVO GENERAL**

Caracterizar el Liderazgo Gerencial de las Microempresas del sector de la Confección de la ciudad de Cartagena para identificar los aspectos más sobresalientes.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- ✂ Identificar los aspectos del Liderazgo Gerencial en las microempresas del sector de la confección de la ciudad de Cartagena de Indias.
- ✂ Analizar los parámetros que caracterizan el Liderazgo Gerencial de las microempresas del sector de la confección en la ciudad de Cartagena de Indias.

- ✂ Analizar los elementos motivacionales presentes en el Liderazgo Gerencial de las microempresas del sector de la confección en la ciudad de Cartagena de Indias.
- ✂ Estudiar la comunicación en el Liderazgo Gerencial de las microempresas del sector de la confección en la ciudad de Cartagena de Indias.

## **JUSTIFICACION**

Este trabajo esta dirigido a los gerentes y/o representantes legales a quienes les incumbe la responsabilidad de la administración total de la organización y de establecer las políticas y guía para la interacción de la organización con su ambiente tanto interno como externo. En este grupo de personas se encuentra muy posiblemente profesionales de diferentes carreras algunos sin algún tipo de conocimiento administrativo y que sin desmeritar su labor han construido empresas producto de la grave situación de desempleo que ha afrontado el país.

Reconociendo esta realidad se pretende indagar como se da el Liderazgo Gerencial en las microempresas del sector de la confección y entregar a los gerentes una herramienta de análisis tendientes a mejorar su estructura organizativa que les permita mantener un ritmo creciente en su desarrollo así como identificar aspectos tan importantes de la gestión del recurso humano, como la comunicación y la motivación, ya que administrar implica crear y mantener las

condiciones adecuadas para que los individuos trabajen en conjunto a favor del cumplimiento de objetivos comunes.

## **METODOLOGIA**

La investigación esta orientada al análisis de las microempresas del sector de la confección con domicilio en la ciudad de Cartagena de Indias, cuyo tipo de investigación es de carácter *descriptivo-analítico* bajo el método de *Muestreo Estratificado Aleatorio*.

El marco de muestreo se determinó por las empresas inscritas en cámara de comercio de Cartagena cuya muestra es de 55 microempresas.

## **CONCLUSIONES**

El estilo de Liderazgo Gerencial de los microempresarios del sector de la confección de la ciudad de Cartagena de Indias se ve influenciado por la situación y aceptación que perciba de sus seguidores, ante tareas repetitivas o de su común actividad, se aprecia que su estilo esta influenciado a la persona por lo que se ve caracterizado según el modelo de Hersey y Blanchard, pero cuando este se enfrenta a situaciones nuevas y tareas “particulares”, su estilo esta influenciado hacia la tarea con los modelos de Fiedler, cuando no existe una recompensa expresa que motive al seguidor, de lo contrario se va a ver influenciado hacia el modelo de Ruta-Meta de Robert House y por ultimo el modelo de Victor Vroom será tenido en cuenta en el momento de tomar decisiones, decisiones que por observación directa se pueden apreciar que están en cabeza siempre del

microempresario teniendo en cuenta la información que sus seguidores le aporten en especial si existe una persona con mayor conocimiento del sector que él.

En los aspectos de motivación y comunicación se concluye que existe mucho por hacer, ya que los microempresarios manejan lo básico de estos conceptos. El ambiente laboral y las relaciones líder-seguidor son las mejores ya que el microempresario tiene una fuerte comportamiento hacia la persona y el motivo más poderoso es el de afiliación, tanto para los seguidores como para los lideres pues estos expresan abiertamente su necesidad de sentirse cómodos, donde sus labores se vuelvan agradables.

# ANEXOS

**ANEXO B. ENCUESTA DIRIGIDA A GERENTES DE LA MICROEMPRESA SEGÚN CAMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA**

OBJETIVO: Recopilar los elementos para caracterizar el Liderazgo Gerencial de las Microempresas del sector de la Confección e identificar los aspectos mas sobresalientes.

INSTRUCCIÓN: Las siguientes preguntas constituyen un análisis de su estilo de liderazgo. Léalas atentamente. Piense en su conducta habitual cuando desempeña el papel del líder. Con base en la siguiente clave, encierre después en un círculo la letra o signo que corresponda mas estrechamente a su estilo.

Encierre solo una opción por pregunta.

S = Siempre      Se= Seguido      ?= A veces      R=Raramente      N=Nunca

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

I. INFORMACIÓN GENERAL

1. Razón Social \_\_\_\_\_
2. Sector y dirección \_\_\_\_\_
3. ¿Cuáles son los objetivos de su organización? \_\_\_\_\_
4. Actualmente con cuantos trabajadores cuenta? \_\_\_\_\_
5. A que tipo de empresa pertenece  
Individual \_\_\_ Familiar \_\_\_ Asociativa \_\_\_ Sociedad \_\_\_ Otros \_\_\_\_\_
- En caso de ser sociedad a que tipo pertenece  
Limitada \_\_\_ De Hecho \_\_\_ C. Simple \_\_\_ Otro \_\_\_\_\_
6. Tiene la organización diseñado un organigrama? \_\_\_\_\_
7. Con que incentiva a sus empleados?  
Capacitación \_\_\_ Bonificación \_\_\_ Especies \_\_\_ Otros \_\_\_\_\_
8. La forma de comunicación utilizada es: Oral \_\_\_\_\_ Escrita \_\_\_\_\_
9. El medio oral utilizado con mayor frecuencia es: Conversación \_\_\_\_\_ Reunión \_\_\_ Conferencia \_\_\_ Otro \_\_\_\_\_  
Cuál? \_\_\_\_\_
10. El medio escrito utilizado con mayor frecuencia es: Memorando \_\_\_ Circular \_\_\_ Cartelera \_\_\_ Folleto \_\_\_  
Otro \_\_\_ CUAL? \_\_\_\_\_
11. El mensaje enviado durante la comunicación permite :  
a. Lograr los objetivos y metas propuestos?  
b. Ser comprendido de manera correcta ?  
c. La retroalimentación adecuada?  
d. Otro ? Cual? \_\_\_\_\_
12. A que mercado esta dirigido su producto? Local \_\_\_\_\_ Regional \_\_\_\_\_ Nacional \_\_\_\_\_ Extranjero \_\_\_\_\_
13. Cual es el comportamiento de su producción durante el ultimo año?  
Mes de mayor producción y numero de unidades \_\_\_\_\_  
Mes de menor producción y numero de unidades \_\_\_\_\_  
Mes de producción intermedia y numero de unidades \_\_\_\_\_
14. Como es su tipo de producción? Sobre pedido \_\_\_\_\_ En serie \_\_\_\_\_
15. Como se encuentra posicionado frente a la competencia ? Bien \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_ Mal \_\_\_\_\_  
por que? \_\_\_\_\_
16. Cual es el valor de las mercancías vendidas en el ultimo mes? \$ \_\_\_\_\_
17. Tiene una idea o plan de negocio en su empresa? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
18. Cuales son sus expectativas del negocio en los próximos 12 meses? \_\_\_\_\_

19. En esta empresa la autoridad es ejercida por:

- a. El dueño de la empresa
- b. La persona que tiene el mas alto cargo
- c. Aquel que tiene mayores conocimientos
- d. La persona que tiene mayor empatia entre los compañeros
- e. Una persona que conozca sobre las funciones desempeñadas
- f. Otra CUAL? \_\_\_\_\_

II. INFORMACIÓN ESPECIFICA

1. Me tomo el tiempo necesario para explicar como se debe realizar una labor  
S      Se      ?      R      N
2. Explico a los miembros la parte que les corresponde desempeñar cuando se trabaja en grupo  
S      Se      ?      R      N
3. Establezco claramente las reglas y procedimientos que los demás deben seguir estrictamente  
S      Se      ?      R      N
4. Organizo mis actividades de trabajo  
S      Se      ?      R      N
5. Les hago saber a los demás que tan bien hacen su trabajo  
S      Se      ?      R      N

6. Les hago saber a los demás lo que espero de ellos  
**S**    **Se**    **?**    **R**    **N**
7. Aliento el uso de procedimientos uniformes en la realización de las labores  
**S**    **Se**    **?**    **R**    **N**
8. Explico a los demás tareas particulares  
**S**    **Se**    **?**    **R**    **N**
9. Asigno a los demás tareas particulares  
**S**    **Se**    **?**    **R**    **N**
10. Confirmo que cuando se trabaja en grupo todos hayan comprendido la parte que les corresponde desempeñar en el  
**S**    **Se**    **?**    **R**    **N**
11. Programo el trabajo que deseo que hagan los demás  
**S**    **Se**    **?**    **R**    **N**
12. Les pido a los demás cumplir reglas y disposiciones estándar  
**S**    **Se**    **?**    **R**    **N**
13. Vuelvo agradable las labores  
**S**    **Se**    **?**    **R**    **N**
14. Abandono mis actividades por ayudar a los demás  
**S**    **Se**    **?**    **R**    **N**
15. Respeto las opiniones de los demás  
**S**    **Se**    **?**    **R**    **N**
16. Me muestro consciente y considerado con los demás  
**S**    **Se**    **?**    **R**    **N**
17. Mantengo un ambiente de trabajo amigable  
**S**    **Se**    **?**    **R**    **N**
18. Hago poco por volver agradable el ambiente de trabajo  
**S**    **Se**    **?**    **R**    **N**
19. Trato a los demás como iguales  
**S**    **Se**    **?**    **R**    **N**
20. Informo anticipadamente a los demás acerca de cambios y les explico en que les afectarán  
**S**    **Se**    **?**    **R**    **N**
21. Me intereso en el bienestar personal de los demás  
**S**    **Se**    **?**    **R**    **N**
22. Me muestro accesible y amigable con los demás  
**S**    **Se**    **?**    **R**    **N**
23. Comunico a los empleados los cambios en los objetivos y políticas de la organización  
**S**    **Se**    **?**    **R**    **N**
24. Explico las metas de la organización  
**S**    **Se**    **?**    **R**    **N**
25. Hago un esfuerzo por oír precisamente lo que me dicen  
**S**    **Se**    **?**    **R**    **N**
26. Tengo en cuenta las opiniones de los demás  
**S**    **Se**    **?**    **R**    **N**



**ANEXO B. ENCUESTA DIRIGIDA A GERENTES DE LA MICROEMPRESA SEGÚN CAMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA**

OBJETIVO: Recopilar los elementos para caracterizar el Liderazgo Gerencial de las Microempresas del sector de la Confección e identificar los aspectos mas sobresalientes.

INSTRUCCIÓN: Las siguientes preguntas constituyen un análisis de su estilo de liderazgo. Léalas atentamente. Piense en su conducta habitual cuando desempeña el papel del líder. Con base en la siguiente clave, encierre después en un círculo la letra o signo que corresponda mas estrechamente a su estilo.

Encierre solo una opción por pregunta.

S = Siempre      Se= Seguido      ?= A veces      R=Raramente      N=Nunca

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

I. INFORMACIÓN GENERAL

1. Razón Social \_\_\_\_\_
2. Sector y dirección \_\_\_\_\_
3. ¿Cuáles son los objetivos de su organización? \_\_\_\_\_
4. Actualmente con cuantos trabajadores cuenta? \_\_\_\_\_
5. A que tipo de empresa pertenece  
Individual \_\_\_ Familiar \_\_\_ Asociativa \_\_\_ Sociedad \_\_\_ Otros \_\_\_\_\_
- En caso de ser sociedad a que tipo pertenece  
Limitada \_\_\_ De Hecho \_\_\_ C. Simple \_\_\_ Otro \_\_\_\_\_
6. Tiene la organización diseñado un organigrama? \_\_\_\_\_
7. Con que incentiva a sus empleados?  
Capacitación \_\_\_ Bonificación \_\_\_ Especies \_\_\_ Otros \_\_\_\_\_
8. La forma de comunicación utilizada es: Oral \_\_\_\_\_ Escrita \_\_\_\_\_
9. El medio oral utilizado con mayor frecuencia es: Conversación \_\_\_\_\_ Reunión \_\_\_ Conferencia \_\_\_ Otro \_\_\_\_\_  
Cuál? \_\_\_\_\_
10. El medio escrito utilizado con mayor frecuencia es: Memorando \_\_\_ Circular \_\_\_ Cartelera \_\_\_ Folleto \_\_\_  
Otro \_\_\_ Cúl? \_\_\_\_\_
11. El mensaje enviado durante la comunicación permite :  
a. Lograr los objetivos y metas propuestos?  
b. Ser comprendido de manera correcta ?  
c. La retroalimentación adecuada?  
d. Otro ? Cual? \_\_\_\_\_
12. A que mercado esta dirigido su producto? Local \_\_\_\_\_ Regional \_\_\_\_\_ Nacional \_\_\_\_\_ Extranjero \_\_\_\_\_
13. Cual es el comportamiento de su producción durante el ultimo año?  
Mes de mayor producción y numero de unidades \_\_\_\_\_  
Mes de menor producción y numero de unidades \_\_\_\_\_  
Mes de producción intermedia y numero de unidades \_\_\_\_\_
14. Como es su tipo de producción? Sobre pedido \_\_\_\_\_ En serie \_\_\_\_\_
15. Como se encuentra posicionado frente a la competencia ? Bien \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_ Mal \_\_\_\_\_  
por que? \_\_\_\_\_
16. Cual es el valor de las mercancías vendidas en el ultimo mes? \$ \_\_\_\_\_
17. Tiene una idea o plan de negocio en su empresa? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
18. Cuales son sus expectativas del negocio en los próximos 12 meses? \_\_\_\_\_

---

19. En esta empresa la autoridad es ejercida por:

- a. El dueño de la empresa
- b. La persona que tiene el mas alto cargo
- c. Aquel que tiene mayores conocimientos
- d. La persona que tiene mayor empatia entre los compañeros
- e. Una persona que conozca sobre las funciones desempeñadas
- f. Otra Cúl? \_\_\_\_\_

II. INFORMACIÓN ESPECIFICA

1. Me tomo el tiempo necesario para explicar como se debe realizar una labor  
S      Se      ?      R      N
2. Explico a los miembros la parte que les corresponde desempeñar cuando se trabaja en grupo  
S      Se      ?      R      N
3. Establezco claramente las reglas y procedimientos que los demás deben seguir estrictamente  
S      Se      ?      R      N
4. Organizo mis actividades de trabajo  
S      Se      ?      R      N
5. Les hago saber a los demás que tan bien hacen su trabajo  
S      Se      ?      R      N

6. Les hago saber a los demás lo que espero de ellos  
**S**    **Se**    **?**    **R**    **N**
7. Aliento el uso de procedimientos uniformes en la realización de las labores  
**S**    **Se**    **?**    **R**    **N**
8. Explico a los demás tareas particulares  
**S**    **Se**    **?**    **R**    **N**
9. Asigno a los demás tareas particulares  
**S**    **Se**    **?**    **R**    **N**
10. Confirmo que cuando se trabaja en grupo todos hayan comprendido la parte que les corresponde desempeñar en el  
**S**    **Se**    **?**    **R**    **N**
11. Programo el trabajo que deseo que hagan los demás  
**S**    **Se**    **?**    **R**    **N**
12. Les pido a los demás cumplir reglas y disposiciones estándar  
**S**    **Se**    **?**    **R**    **N**
13. Vuelvo agradable las labores  
**S**    **Se**    **?**    **R**    **N**
14. Abandono mis actividades por ayudar a los demás  
**S**    **Se**    **?**    **R**    **N**
15. Respeto las opiniones de los demás  
**S**    **Se**    **?**    **R**    **N**
16. Me muestro consciente y considerado con los demás  
**S**    **Se**    **?**    **R**    **N**
17. Mantengo un ambiente de trabajo amigable  
**S**    **Se**    **?**    **R**    **N**
18. Hago poco por volver agradable el ambiente de trabajo  
**S**    **Se**    **?**    **R**    **N**
19. Trato a los demás como iguales  
**S**    **Se**    **?**    **R**    **N**
20. Informo anticipadamente a los demás acerca de cambios y les explico en que les afectarán  
**S**    **Se**    **?**    **R**    **N**
21. Me intereso en el bienestar personal de los demás  
**S**    **Se**    **?**    **R**    **N**
22. Me muestro accesible y amigable con los demás  
**S**    **Se**    **?**    **R**    **N**
23. Comunico a los empleados los cambios en los objetivos y políticas de la organización  
**S**    **Se**    **?**    **R**    **N**
24. Explico las metas de la organización  
**S**    **Se**    **?**    **R**    **N**
25. Hago un esfuerzo por oír precisamente lo que me dicen  
**S**    **Se**    **?**    **R**    **N**
26. Tengo en cuenta las opiniones de los demás  
**S**    **Se**    **?**    **R**    **N**