

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

**MARTHA PATRICIA HERRERA VELASCO  
AMINTA ANDREINA SENIOR ELLES**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS  
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.  
2006**

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

**MARTHA PATRICIA HERRERA VELASCO  
AMINTA ANDREINA SENIOR ELLES**

**LORENA RUIZ SIERRA  
Administradora de empresas**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS  
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.  
2006**

Cartagena, 30 de Octubre de 2006

**Señores:**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLÍVAR**

**COMITÉ DE FACULTAD**

**L.C.**

**Cordial Saludo**

Por medio de la presente le permito comunicarles que he sido asesor del trabajo de grado de las estudiantes **MARTHA P. HERRERA V. y AMINTA A. SENIOR E.**, para optar por el título de administradoras de empresas, el cual lleva por título **“LIDERAZGO GERENCIAL EN LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR DE LA PAPELERIAS EN LA CIUDAD DE LA CIUDAD DE CARTAGENA”** y someterle de esta manera a su criterio de evaluación.

Agradeciendo la atención prestada de ustedes,

Atentamente,

**Lorena Ruiz Sierra**  
**Administrador de Empresas**

Cartagena, 30 de Octubre de 2006

**Señores:**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLÍVAR**

**COMITÉ DE FACULTAD**

**L. C.**

**Cordial Saludo**

Por medio de la presente nos permitimos hacerle entrega de nuestro trabajo de grado para optar por el título de Administradoras de Empresas, el cual lleva por nombre **“LIDERAZGO GERENCIAL EN LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR DE LA PAPELERIAS EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS”** y someterle de esta manera a su criterio de evaluación.

Agradeciendo la atención prestada de ustedes,

**MARTHA P. HERRERA VELASCO**  
C.C #23004572 de V/ nueva

**AMINTA A. SENIOR ELLES**  
C.C # 45539656 de Cartagena

Cartagena, 30 de Octubre del 2006

Señora:  
**Mabel Arias**  
Secretaria de Decanatura

Cordial Saludo,

Por medio de la presente nos permitimos solicitarle su atención con respecto al recibido del trabajo de grado titulado” **Liderazgo Gerencial de las Microempresas del Sector de las Papelerías de la Ciudad de Cartagena**” presentado por las estudiantes Aminta A. Senior Elles y Martha P. Herrera Velasco.

Agradeciendo la atención prestada,

**MARTHA P. HERRERA VELASCO**  
C.C #23004572 de V/ nueva

**AMINTA A. SENIOR ELLES**  
C.C # 45539656 de Cartagena

## **AUTORIZACION**

Cartagena de Indias, 22 de diciembre de 2006

Yo Aminta Andreina Senior Elles, identificada con el numero de cedula 45.539.656 de Cartagena de Indias, autorizo a la Universidad Tecnológica de Bolívar para hacer uso de mi trabajo de grado y publicarlo en el catalogo online de la biblioteca.

Aminta A, Senior Elles  
c.c. 45.539.656 de Cartagena

## **AUTORIZACION**

Cartagena de Indias, 22 de diciembre de 2006

Yo Martha Patricia Herrera Velasco, identificada con el numero de cedula 23.004.572 de Villanueva Bolívar, autorizo a la Universidad Tecnológica de Bolívar para hacer uso de mi trabajo de grado y publicarlo en el catalogo online de la biblioteca.

Martha P. Herrera Velasco  
c.c. 23.004.572 Villanueva Bolívar

## INTRODUCCIÓN

Con frecuencia se considera que el liderazgo y la administración son lo mismo, pero debe hacerse una distinción entre estos dos términos, si bien es cierto los administradores más eficientes son por lo general líderes eficientes que combinan recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos.

El liderazgo es un aspecto importante de la administración y está ligado a términos como la motivación y comunicación, los cuales están intensamente relacionados; la motivación permite apreciar mejor que desea la gente y la razón de sus acciones mientras que con la comunicación se transfiere la información entre emisor y receptor.

Lo principal del liderazgo son los seguidores, esa adsequibilidad 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 en las Microempresas del sector de las Papelerías de la ciudad de Cartagena de Indias mediante encuestas y la observación directa.

La presente investigación elabora un completo análisis de las Microempresas del sector de las Papelerías de la ciudad de Cartagena, se identificaron los componentes principales del liderazgo para poder caracterizar y definir el tipo de liderazgo, así como el desarrollo de las formas de motivación y comunicación presentes en este tipo de empresa.



## **CONTENIDO**

### **INTRODUCCIÓN**

### **0. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **0.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

##### **0.1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **0.2. OBJETIVOS**

##### **0.2.1 Objetivo General**

##### **0.2.2 Objetivos Específicos**

#### **0.3 JUSTIFICACIÓN**

#### **0.4 MARCO REFERENCIAL**

##### **0.4.1 Antecedentes**

##### **0.4.2 Marco Teórico**

#### **0.5 SISTEMA DE VARIABLES**

##### **0.5.1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

##### **0.5.2 METODOLOGÍA**

##### **0.5.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

# **1. ENFOQUES TEÓRICOS SOBRE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, LA MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO EMPRESARIAL**

## **1.1 ¿ Qué es organizar?**

### **1.1.1 Elementos de la organización ( requerimientos )**

### **1.1.2 Principios de una organización**

## **1.2 ¿Qué es estructura?**

### **1.3 Definición de estructura organizacional según Strategor y Mintzberg**

#### **1.3.1 Especialización laboral**

#### **1.3.2 Departamentalización**

#### **1.3.3 Departamentalización Básica**

#### **1.3.4 Departamentalización por funciones**

#### **1.3.5 Departamentalización por zonas geográficas**

#### **1.3.6 Departamentalización por productos**

#### **1.3.7 Departamentalización por clientes**

#### **1.3.8 Departamentalización orientada al mercado**

#### **1.3.9 Departamentalización por proyectos**

#### **1.3.10 Departamentalización multidivisional**

### **1.3.11 Departamentalización matricial**

## **1.4 CADENA DE MANDO**

**1.4.1 Factores que determinan que una cadena de mando sea eficiente**

**1.4.2 Ventajas y desventajas de las cadenas de mando amplias**

## **1.5 TRAMO DE CONTROL**

## **1.6 CENTRALIZACION**

**1.6.1 Características de la centralización**

**1.6.2 Tipos de centralización**

**1.6.3 Factores que determinan el grado de centralización de una empresa**

## **1.7 DESCENTRALIZACION**

**1.7.1 Ventajas de la descentralización**

**1.7.2 Desventajas de la descentralización**

## **1.8 FORMALIZACION**

## **1.9 FINALIDAD DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

**1.9.1 Estructura organizacional formal**

**1.9.2 Características de la estructura organizacional formal**

**1.9.3 Factores que determinan que una estructura organizacional es formal**

## **1.10 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL LINEAL**

**1.10.1 Características de la estructura organizacional lineal**

**1.10.2 Ventajas de la estructura organizacional lineal**

**1.10.1 Características de la estructura organizacional lineal**

**1.10.2 Ventajas de la estructura organizacional lineal**

**1.10.3 Desventajas de la estructura organizacional lineal**

**1.10.4 Campo de aplicación de la estructura organizacional lineal**

## **1.11 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL LINEAL**

**1.11.1 Características de la estructura organizacional lineal**

**1.11.2 Ventajas de la organización funcional**

**1.11.3 Desventajas de la organización funcional**

## **1.12 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL LINEA-STAFF**

**1.12.1 Diferencias entre línea y staff**

**1.12.2 Características de la estructura línea-staff**

**1.12.3 Desarrollo de la estructura organizacional de tipo línea-staff**

**1.12.4 Ventajas y desventajas de la estructura organizacional línea-staff**

**1.12.5 Campo de aplicación de la estructura línea-staff**

**1.12.6 Factores para que el staff sea eficiente**

**1.13 COMITÉ**

**1.13.1 Tipos de comité**

**1.13.2 Características de los comités**

**1.13.3 Ventajas de los comités**

**1.13.4 Desventajas de los comités**

**1.13.5 Fases de creación de un comité**

**1.13.6 Para estar en un comité**

**1.13.7 Razones para que se usen los comités**

**1.13.8 ¿Por qué no se debe utilizar un comité?**

**1.13.9 Condiciones para un buen uso de un comité**

**2. SECTOR MICROEMPRESARIAL**

**2.1 CONCEPTO DE MICROEMPRESA**

**2.1.1 Tipos de Microempresa**

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

### **2.3.1 Servicio Nacional de Aprendizaje SENA**

### **2.3.2 El instituto de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el exterior ICETEX**

### **2.3.3 Fundación Mario Santo domingo**

### **2.3.4 Fundación Indufrial y Fundación Actuar por Bolívar**

### **2.3.5 Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias**

### **2.3.6 Instituto Colombiano de Comercio Exterior INCOMEX**

### **2.3.7 Cámara de Comercio de Cartagena de Indias**

## **2.4 ANALISIS DE LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR DE LAS PAPELERIAS EN LA CIUDAD DE CARTAGENA**

### **2.4.1 Análisis descriptivo del sector microempresarial de las papelerías en la Ciudad de Cartagena de Indias**

#### **2.4.1.2 Clases de microempresas del sector de las papelerías Desde el punto de vista jurídico en Cartagena de Indias**

#### **2.4.1.3 Recurso Humano empleado en las microempresas de las Papelerías en la ciudad de Cartagena de Indias**

**2.4.1.4 Formas de Producción y posición frente a la competencia**

**2.4.1.5 Ventas de las microempresas de las papelerías en la ciudad de Cartagena de Indias**

**2.4.1.6 Plan de negocios en las microempresas de las Papelerías de Cartagena de Indias**

### **3. CARACTERISTICAS DEL LIDERAZGO GERENCIAL DE LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR DE LAS PAPELERIAS EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS**

#### **3.1 LIDERAZGO GERENCIAL**

**3.1.1 Componentes del enfoque situacional que identifican el liderazgo gerencial de las microempresas del sector de las papelerías en la Ciudad de Cartagena de Indias**

**3.1.1.2 La situación**

**3.1.1.3 El seguidor**

**3.1.1.4 El líder**

**3.2 Estilos presentes en el liderazgo gerencial, con los parámetros que los caracteriza en las microempresas del sector de las papelerías en la ciudad de Cartagena**

**3.2.1 Esencia del modelo de Fiedler**

**3.3 Esencia del modelo de contingencia Hersey—Blanchard**

**3.4 Esencia de la teoría ruta-meta por Robert House**

**3.5 Esencia del modelo de participación de Victor Vroom y Philip  
Yetton**

**4. ELEMENTOS MOTIVACIONALES EN EL LIDERAZGO GERENCIAL  
DE LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR DE LAS PAPELERIAS EN  
LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS**

**4.1 Concepto de motivación**

**4.2 Proceso de motivación**

**4.2.1 Formas de motivación de las microempresas del sector de las  
papelerías en la ciudad de Cartagena de Indias**

**4.3 LOS MOTIVOS SEGÚN MC CLELLAND PRESENTES EN EL  
LIDERAZGO GERENCIAL DE LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR  
DE LAS PAPELERIAS EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS**

**4.3.1 El motivo de logro**

**4.3.2 El motivo de afiliación**

**4.3.3 El motivo de poder**



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

### **5.1 Definición de comunicación**

## **5.2 CARACTERISTICAS DE LA COMUNICACIÓN EN LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR DE LAS PAPELERIAS EN LA CIUDAD DE CARATGENA DE INDIAS**

### **5.2.1 Formas de comunicación utilizadas por las microempresas del sector de las papelerías en la ciudad de Cartagena de Indias**

### **5.2.2 Medios de comunicación utilizadas por las microempresas del sector de las papelerías en la ciudad de Cartagena de Indias**

### **5.2.3 Comunicación externa en las microempresas del sector de las papelerías de la ciudad de Cartagena de Indias**

## **5.3 COMUNICACIÓN EFICAZ EN LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR DE LAS PAPELERIAS EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS**

## **CONCLUSIONES**

## **0. PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA**

### **0.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA**

“La evidencia empírica encontrada en varios estudios de diferentes países, ha probado la existencia de una relación negativa entre el tamaño y el crecimiento de las empresas, así como una relación positiva entre tamaño y sobre vivencia de los negocios. Estos resultados han permitido una teoría sobre la dinámica de las empresas, en la que la habilidad gerencial del propietario y los niveles de aprendizaje formal e informal, son determinantes relevantes del crecimiento empresarial.”

En nuestro país se busca el fortalecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa; contribuyendo al crecimiento de la economía local, a la oferta de un sin número de servicios, haciendo que los administradores tengan nuevas formas de actuación cada vez mas técnicas, debido a los cambios permanentes del mercado políticos y financieros que suceden con mayor rapidez.

En la actualidad, existen en la Ciudad de Cartagena diferentes investigaciones de los diversos sectores de la economía los cuales abarcan aspectos como ventajas y desventajas, productividad, generación de empleo, entre otros; sin embargo hasta la fecha no hay evidencias sobre el análisis del Liderazgo Gerencial dentro de las microempresas del sector de las papelerías en la ciudad de Cartagena.

La mayoría de los empresarios vinculados al sector de las papelerías, son empresas familiares donde el liderazgo gerencial es ejercido por sus propios propietarios, provocando la no existente división entre el capital y el trabajo. El empresario es encargado de cumplir diversas funciones: cuentas de productos, compra de insumos, atención al cliente, entre otras, viéndose así afectados por elementos del entorno que influyen en su buen funcionamiento.

Es fundamental y de vital importancia que toda empresa cuente con un líder que la guíe a partir de su misión, visión y objetivos con el fin de que tenga un buen desarrollo, realizando cambios, comunicando decisiones, propósitos encaminando a los empleados a una cultura que los ayude a identificarse de la demás empresas. Sin embargo esto no se da en las empresas frecuentemente, ya que los propietarios se han olvidado de satisfacer las necesidades de los empleados, mas allá de la remuneración económica olvidando aspectos fundamentales como la motivación, participación de los empleados y las ideas que ellos quieren aportar.

### **0.1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Cuales son las características del liderazgo gerencial ejercido en las microempresas del sector de las papelerías en la ciudad de Cartagena y los factores que influyen para mejorar el desarrollo de dichas organizaciones?

## **0.2 OBJETIVOS**

0.2.1 **Objetivo general** Determinar el liderazgo gerencial en las microempresas del sector de las papelerías en la ciudad de Cartagena.

### **0.2.2 Objetivos específicos**

- Analizar teóricamente la estructura organizacional de las empresas y el liderazgo empresarial
- Identificar los aspectos del liderazgo gerencial en las microempresas del sector de las papelerías en la ciudad de Cartagena.
- Analizar los parámetros que caracterizan el liderazgo gerencial en las microempresas del sector de las papelerías en la ciudad de Cartagena.
- Analizar los elementos motivacionales presentes en el liderazgo gerencial en las microempresas del sector de las papelerías en la ciudad de Cartagena.
- Estudiar la comunicación en el liderazgo gerencial en las microempresas del sector de las papelerías en la ciudad de Cartagena.

### 0.3 JUSTIFICACION

Este trabajo esta dirigido a los gerentes y/o representantes legales a quienes les interesa y corresponde la responsabilidad total de la organización y a su vez determinar las políticas y guías para la interacción de la organización con su ambiente tanto interno como externo.

La organización es manejada por un grupo de personas quienes por lo general tienen diversas profesiones, algunos sin ningún tipo de conocimiento administrativo, sin embargo estos han construido una empresa producto de la gran situación de desempleo que enfrenta el país.

Identificando esta situación se pretende indagar como será el **LIDERAZGO GERENCIAL** de las Microempresas del Sector de las Papelerías de la Ciudad de Cartagena, y de esta manera brindar a los gerentes una herramienta que le permita analizar y mejorar su estructura organizativa para tener un ritmo creciente y de desarrollo; dado la identificación de aspectos tan importantes como la gestión del capital humano, a su vez se debe tener en cuenta aspectos como la Comunicación y la Motivación, ya que administrar implica desarrollar y mantener las condiciones adecuadas para que los individuos trabajen con la intención de alcanzar objetivos comunes, así como tomar decisiones que por observación directa no se pueden apreciar y se deben se tomadas por todos.

Este estudio permitirá que dicho gerente amplié su conocimiento de la importancia de su gestión, que no es solo el hecho de dirigir y actuar como la cabeza de un grupo sino que va mas allá, aprovechar todo el material de sus empleados y sus recursos para mirar el futuro que tiene el sector de las microempresa de las papelerías, el cual le permite dar una mayor dinámica al sector representado en

una mayor participación neta de la ciudad contribuyendo de esta manera a la economía local, regional y nacional.

## **0.4 MARCO REFERENCIAL**

**0.4.1. Antecedentes** Uno de los grandes motores de la economía de nuestro país son las microempresas quienes generan mas de un 60% de empleo, el 39% de la producción y ser el 99% de las empresas del país.

Las microempresas son en su gran mayoría empresas familiares, estrato 1,2 y 3 cuya estructuras productiva es más flexible que la de las grandes empresas, y su capacidad de respuesta es mayor a los cambios en la demanda. En nuestra ciudad representan el 92% de las empresas constituidas y generan alrededor del 24.200 empleos siendo una participación del 58.4%.(**Cámara de comercio de Cartagena**)<sup>1</sup>

Sin embargo y a pesar de esto se siguen asiendo grandes esfuerzos por ganar espacio y respaldo en todos los niveles económicos para que esta lidere la actividad económica y le de equilibrio a la comunidad por su papel en la producción.

Con respecto a los antecedentes con relación a esta investigación se puede concluir que no existen trabajos anteriores; por lo tanto no se puede comparar, dar resultados ni antecedentes relacionados con este tema.

**0.4.2. Marco teórico** Este trabajo esta basado en el **liderazgo**, como un elemento del desarrollo integral de los empleados y su ambiente laboral; buscando que las necesidades primordiales que tiene la empresa y así como los objetivos que tienen los empleados sean alcanzados.

A partir de la buena administración y del potencial humano se marcara una diferencia visible en el grado del crecimiento logrado por la empresa, teniendo en cuenta la integración entre el nivel organizativo, su funcionalidad y sus fases productivas con el fin de conseguir los objetivos y metas propuestas.

A continuación se definirá el concepto del liderazgo ya que este término se utilizara a lo largo de esta investigación.

**Liderazgo:** un intento de utilizar tipos de influencia no coercitiva para motivar a los individuos a que cumplan un objetivo. En otras palabras, es la influencia que se ejerce sobre las personas con el fin de que estas se entreguen de forma voluntaria y con alegría para el logro de las metas del grupo.

Analizando los estudios que se han hecho sobre este tema se ha concluido que existen dos clases de enfoques, **los normativos y los descriptivos**. Además existen otros estudios sobre el liderazgo que se han apoyado en tres ramas y un grupo de enfoque emergentes; los cuales son:

- Enfoque de Rasgo de la Personalidad
- Enfoque de los Estilos
- Enfoque Situacionales del Liderazgo
- Enfoques Emergentes

**El Enfoque de Rasgo de Personalidad** es aquel que busca identificar características específicas (físicas, mentales o de la personalidad), asociadas al éxito del liderazgo. Esta teoría se basa en las investigaciones que relacionan diversos rasgos con ciertos criterios de éxitos.

**El Enfoque de los Estilos del Liderazgo** es aquel que busca relacionar el comportamiento del líder en relación con sus subordinados.

**El Enfoque situacional del liderazgo** es aquel que parte del principio de que no existe un solo estilo de liderazgo para toda y cualquier situación, será líder



aquel que esta en la capacidad de amoldarse a un grupo de personas bajo cualquier condición.

**Los Enfoques Emergentes se dividen en:**

**Liderazgo Carismático:** es la habilidad para influir en los seguidores basada en un don y unos poderes de atracción sobre naturales. Los seguidores disfrutan al estar con un líder como este porque se siente inspirado en la dirección adecuada e importante.

**Liderazgo Transaccional:** es aquel en el que el líder identifica los deseos y las preferencias de sus seguidores y les ayuda a alcanzar el nivel de rendimiento que les proporciona las recompensas que le satisface.

**Liderazgo transformativo:** es la habilidad para inspirar y motivar a los subordinados a conseguir objetivos mayores que los originalmente planeados y recompensa internas.

**Teoría de las Atribuciones del Liderazgo:** es aquella que muestra la relación que existe entre la percepción individual la conducta interpersonal. Propone que la comprensión y la habilidad para predecir como reaccionaran los

individuos ante un suceso determinado serán a causa de los conocimientos de las explicaciones causales de esos efectos.<sup>1</sup>

A partir de estos enfoques se determina que el estilo del **liderazgo gerencial** apropiado para una situación determinada dependerá de la misma y la experiencia de los individuos o grupos de trabajos que llevan a cabo una tarea específica y a la vez esta involucra conceptos muy importantes como lo son **la motivación y la comunicación**.

Con respecto a la situación en que se encuentre trabajando el líder no aplicara un único estilo o características del liderazgo por el contrario tendrá que ajustarse a cada grupo particular de personas y a las condiciones en las que se enfrenta.

Todo lo anterior si es planeado tendrá su fundamento en que el líder de las **microempresas** del sector de las papeleras de la Ciudad de Cartagena tiene que salir al frente a una serie de situaciones distintas durante el desempeño de sus funciones, que darán como resultado de este una persona con un gran potencial y una series de cualidades para poder lograr que la empresa trabaje **eficientemente** y lograr la **efectividad** de esta. Los administradores responderán también a las motivaciones de los individuos todo esto con el fin

---

<sup>1</sup> GIBSON L, James, IVANCEVICH John M, DONNELLY James, LAS ORGANIZACIONES. IRWIN

de lograr condiciones donde los trabajadores se desenvuelvan bien y cumplan sus funciones con entusiasmo. Igualmente su estilo de liderazgo y capacidad para resolver problemas de comunicación serán muy importantes a la hora de tomar decisiones en la administración.

En este sector no se han realizado estudios profundos del liderazgo gerencial, sin embargo estas microempresas aplican el liderazgo a través de las oportunidades que le brindan a sus empleados, dejando que estos participen y a la vez formen grupos de trabajos encabezados por un líder; todo lo anterior con el propósito de que formen estrategias, objetivos y metas, así como el logro de las mismas.

Con la oportunidad que se les brinda a los empleados se ha logrado una mayor interacción entre los empleados y los clientes, provocando un mejor ambiente de trabajo y mejores relaciones.

## 0.5 SISTEMA DE VARIABLES

### 0.5.1 Operacionalización de Variables

VARIABLES	INDICADORES	FUENTES
<b>Dirección</b>	Tipos de liderazgo Tipos de Autoridad Jerarquía empleada	Primaria(encuestas)
<b>Comunicación</b>	Tipos de comunicación Efectividad en la comunicación	Primaria Secundaria(tesis de grado)
<b>Motivación</b>	Formas de motivación Proceso de motivación Incentivos Técnicas motivacionales	Primaria Secundaria(tesis de grado)
<b>Microempresas</b>	Tipo de empresas Clases de producción Numero de empleados Volumen de producción Estructura	Primaria Secundaria (libros, folletos, revistas, tesis, Internet) listado de la cámara de comercio de Cartagena.

### 0.5.2 METODOLOGIA

La investigación estará orientada exclusivamente hacia el análisis de las microempresas del sector de las Papelerías con domicilio en la ciudad de Cartagena.

Para el caso que nos ocupa la población de interés no posee características uniformes por tal motivo, existe la necesidad de contemplar la posibilidad de

crear subgrupos homogéneos en su interior u heterogéneos en su exterior a dicho método se le conoce como **Muestreo Estratificado Aleatorio**.

En el muestreo se determinó que existen inscritas en la Cámara de Comercio de Cartagena con un corte a 31 de enero de 2006 198 microempresas inscritas.

Se asumió una con un nivel de confianza del 95.5%, y un margen de error máximo admisible del 10% de esta forma se determinó el tamaño de la muestra utilizando el siguiente modelo matemático:

$$n = \frac{(p \times q) \times N \times X}{2 \left[ E(N - 1) + X(p \times q) \right]}$$

**Formula 1. Para el calculo de la muestra Ecuación de Harvard**

**Fuente: Cámara de Comercio de Cartagena de Indias**

Donde:

n = Numero de tomas que debería realizarse

N = Numero de elementos del universo

P = Proporción de la población que posee la característica de aceptación.

q = Proporción de la población que no posee la característica de aceptación.

E = Error de la proporción de la población que esta dispuesta a aceptar a el nivel de confianza que se ha señalado.

X = Valor de una constante del coeficiente de confiabilidad para el 95.5% en donde **n = 42, nuestra muestra**

Dentro de cada uno de los estratos se tomo una muestra aleatoria uniforme utilizando el siguiente modelo matemático:

$$C = \frac{n}{N} \times \text{No de empresas escritas por subsector}$$

**Formula 2. Para el cálculo del número de empresas a encuestar por subsector.**

**0.5.3. Tipo de Investigación** El tipo de investigación a desarrollar será de carácter descriptivo—analítico, ya que se hace necesario recolectar información para caracterizar el Liderazgo Gerencial de las Microempresas del Sector de las Papelerías identificando y analizando los aspectos mas sobresalientes.

# **1. ENFOQUES TEORICOS SOBRE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, LA MOTIVACION Y LIDERAZGO EMPRESARIAL**

## **1.1 ¿QUÉ ES ORGANIZAR?**

- Identificar y clasificar las actividades que se tienen que realizar en la empresa.
- Agrupar estas actividades.
- A cada grupo de actividades se le asigna un director con autoridad para supervisar y tomar decisiones.
- Coordinamos vertical y horizontalmente la estructura resultante. (Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, quinta edición, Mc Graw Hill.)

### **1.1.1 Elementos de la organización (requerimientos).**

- Los objetivos deben ser verificables, precisos y realizables.
- Para que sean precisos deben ser cuantitativos y para ser verificables deben ser cualitativos.
- Tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona.
- Se tiene que fijar el área de autoridad de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas.
- Saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad.

- Cada persona debe saber donde conseguir la información y le debe ser facilitada.

### 1.1.2 Principios de una organización

- **Eficacia:** una estructura organizativa es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa.
- **Eficiencia:** una estructura organizativa es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo coste posible.
- **La organización formal:** es el modo de agrupamiento social que se establece de forma elaborada y con el propósito de establecer un objetivo específico. Se caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros.
- **La organización informal:** son las relaciones sociales que surgen de forma espontánea entre el personal de una empresa. La organización informal es un complemento a la formal si los directores saben y pueden controlarla con habilidad.

### 1.2 ¿QUE ES ESTRUCTURA?

Es aquella que define la relación formal y las funciones de las personas en las organizaciones. Se requieren diferentes puestos para realizar todas las



actividades de la empresa, existen administradores y empleados, contadores y trabajadores de línea de montaje todas esas personas tiene que estar relacionadas de manera estructuradas para que su trabajo se coordine efectivamente.

### **1.3 DEFINICION DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN STRATEGOR Y MINTZBERG**

**Strategor (1988)** define la estructura organizacional de la siguiente manera: es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad. **Mintzberg (1984)** define la estructura organizacional así: es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.

La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.([www.geogle.com](http://www.geogle.com). Monografías.com Por Oscar Vidal)

Muchas estructuras organizacionales se han horizontalizado (es decir, incluye menos niveles, lo cual se logra mediante la eliminación de puestos administrativos de nivel medio). Esta reestructuración y reducción de la plantilla laboral ocurrieron como resultado de la presión para reducir los costos y mantener la competitividad.

Otras estructuras se han vuelto más complejas como consecuencia de fusiones, adquisiciones y nuevas empresas conjuntas. Diversas compañías han experimentado con la contratación de fuerzas laborales contingentes (empleados eventuales, de medio tiempo o contratados por tiempo o proyectos específicos), por último, se puede decir que muchas empresas han pasado de estructuras convencionales a otras basadas en equipos.

Existen seis elementos básicos que se deben abordar cuando se diseña la estructura de una organización los cuales son:

**1.3.1 Especialización laboral.** También conocida como división del trabajo, se refiere al grado en que las tareas de la organización están divididas en puestos de trabajo. Un solo individuo no realiza el trabajo, sino este se divide en varios pasos y cada uno lo completa una persona por su cuenta. Los individuos se especializan en una parte de la actividad y no en toda. La especialización laboral aumenta la eficiencia y la productividad ya que estimula la generación de inventos especiales y de maquinarias.

**1.3.2 Departamentalización:** Es una rama diferenciada dentro de la empresa, con un supervisor que tiene autoridad sobre la realización de ciertas actividades específicas que realiza un grupo de personas. Director general => empresa , Vicepresidente => división , Director => departamento/

diferentes cargos dentro de una empresa ,Gerente => sucursal , Jefe => sección.

La Departamentalización es la especialización dentro de la empresa y se rige por el principio de homogeneidad. Esta puede ser vertical u horizontal.

**Departamentalización Vertical (proceso escalar):** aumenta la calidad en la dirección, para ello se crean más niveles jerárquicos. **Departamentalización**

**horizontal:** lo normal en una empresa es que se den las dos departamentalizaciones a la vez, aumentando la calidad del trabajo y de la dirección y si se sigue especializando se dispara el costo. Hay que buscar el equilibrio lógico.

Existen diferentes tipos de departamentalización los cuales pueden ser implementados en una organización que son:

#### **1.3.2.1. Departamentalización básica:**

- **Números:** Se agrupan a las personas que han de ejecutar la misma tarea bajo un mismo director siendo lo importante el número de personas que trabajan (está cayendo en desuso).
- **Tiempos:** Agrupa las actividades con relación al tiempo. Se usan turnos, por ejemplo, la policía, conductores de autobuses, etc.

**Ventajas:** Los servicios pueden ir más allá de la jornada laboral normal. El proceso de producción puede ser ininterrumpido. El equipo de capital caro puede usarse más tiempo. Permite la adaptación a los horarios de algunas personas.

**Desventajas:** La falta de supervisión en el turno de noche. Factor fatiga: se altera el comportamiento. Problemas de coordinación y comunicación entre los diferentes turnos. Elevado coste que supone utilizar varios turnos.

**1.3.2.2. Departamentalización por funciones.** Consiste en hacer departamentos de acuerdo a las funciones básicas de una empresa. Depende del sector en el que esté situada la empresa para ver cuantos departamentos hay que crear.

**Ventajas:** Es el reflejo lógico de las funciones que se desarrollan en la empresa. Se mantiene el poder de las funciones principales. Sigue el principio de especialización ocupacional. Facilita la eficiencia de la ocupación del personal. Facilita la formación y la capacitación ya que al ser las funciones básicas las que se encuentran cerca de los niveles superiores, estos tienen la responsabilidad sobre los resultados finales. Permite un control estricto desde la cima.

Se aconseja a empresas que tengan pocas líneas de productos y que se encuentre en productos estables.

**Desventajas:** Se resta importancia a los resultados globales. Exagera la especialización. Se reduce la coordinación entre funciones. Toda la responsabilidad final reside en la alta dirección. Lenta adaptación a los cambios. Se dificulta la formación de directores generales.

La departamentalización por funciones se utiliza en empresas que trabajan en condiciones estables y que tengan pocos productos o servicios y que sus tareas sean rutinarias.

- **1.3.3 Departamentalización por zonas geográficas.** Agrupamos dependiendo de la zona donde se localice la actividad que realice la empresa.

**Ventajas:** La responsabilidad se coloca en niveles superiores. Aprovecha los mercados locales. Mejora la coordinación regional. Proporciona una ocasión para la formación de directores generales.

**Desventajas:** Requiere personal de más alto nivel. Dificulta la centralización de las funciones. Se dificulta el control de la empresa.

Esta departamentalización depende del área de mercado, producción y operación pero no de las Finanzas. Aumentan los problemas de control y se utiliza para dar

cobertura efectiva a un mercado de consumidores. Lo que se hace es descentralizar la producción.

- **1.3.4 Departamentalización por productos.** Se da en las empresas que estaban departamentalizadas por funciones y que debido a la cantidad de productos o servicios que oferta la empresa, la departamentalización se queda pequeña. También se utiliza para poder dar la misma importancia a distintos productos.

**Ventajas:** Focaliza la acción sobre el producto. Facilita la especialización por producto. Mejora la coordinación de las funciones. Coloca a menor nivel la responsabilidad financiera. Proporciona formación para los futuros directores. Aumenta la diversificación de la empresa.

**Desventajas:** Requiere más empleados de alta dirección. Dificulta la centralización de las funciones económicas. Problemas de control para la dirección general.

Como conclusión, se recomienda en circunstancias ambientales inestables y aumenta la coordinación entre los técnicos para un mismo producto.

- **1.3.5 Departamentalización por clientes.** Agrupa las actividades que reflejan un interés especial por los clientes.

**Ventajas:** Estimula la especialización . El cliente tiene la impresión de ser el único. Facilita el conocimiento de cada tipo de cliente.

**Desventajas:** Dificil coordinación de demandas opuestas de un mismo cliente. Requiere un staff muy especializado. Es difícil orientar la agrupación por clientes dentro de una empresa.

Conclusión: está orientada al exterior de la empresa al contrario que las otras especializaciones. Se utiliza cuando se tienen varios productos o servicios pero el cliente es lo más importante.

- **1.3.6. Departamentalización orientada al mercado**

**Ventajas y Desventajas:** igual que en la departamentalización por productos y por clientes.

- **1.3.7. Departamentalización por proyectos.** Se está realizando un proyecto para poder producir un nuevo producto. Se utiliza para facilitar el control presupuestario.

- **1.3.8. Departamentalización multidivisional.** Consiste en mezclar los criterios vistos anteriormente.
- **1.3.9 Departamentalización matricial.** Es la combinación de la departamentalización funcional y la departamentalización por productos. Es muy utilizada en ingeniería y en I+D pero es muy poco utilizada en mercadotecnia. Se usa para intentar garantizar que se cumplan los resultados, no se usa solo la departamentalización por proyectos por que puede ser que el proyecto necesite muy poco personal o por que la duración del proyecto sea muy corta, aunque se puede reorganizar a menudo, da más seguridad el no hacerlo. Los trabajadores prefieren estar organizados por funciones que por proyectos.

En la práctica ocurre que los directores de proyectos en algunos casos suelen estar sobre los directores de departamentos funcionales y surgen fricciones entre los directores funcionales y los directores por proyectos.

**Ventajas:** Se orienta hacia los resultados finales. Mantiene la identificación profesional.

**Desventajas:** Conflictos de autoridad entre los dos departamentos. No se cumple el principio de unidad de mando. Se requiere de un buen director en cuanto a



relaciones humanas. Debido a los conflictos potenciales, cada persona de la organización va a querer que se ponga todo por escrito.

#### **1.4. CADENA DE MANDO**

Es una línea continua de autoridad que se extiende de la parte superior de la organización hasta el último escalafón y aclara quien reporta a quien. Responde preguntas de los empleados como a quien acudir si se presenta un problema o ante quien son responsables. Este concepto se complementa con **Autoridad y Unidad de Mando**. Donde el primero hace referencia al derecho inherente de una posición gerencial para dar ordenes y esperar que estas se acaten y el segundo es el concepto de línea continua, una persona debe tener un solo superior ante el cual responder por la tarea asignada.

Las variables básicas de la cadena de mando son las siguientes: Similitud de funciones. La Proximidad geográfica. La Complejidad de las funciones. El Tipo de dirección y control. La Coordinación que debe tener con otras áreas de mando

##### **1.4.1 Factores que determinan que una cadena de mando sea eficiente:**

- Se debe disminuir el número de relaciones y reducir el tiempo de duración de las relaciones.
- El entrenamiento de los subordinados, que estén capacitados.

- Claridad en la delegación de la autoridad.
- Complejidad de las tareas.
- Claridad de los planes, los planes deben ser fáciles de comprender y se deben poder llevar a la práctica.
- Velocidad de cambio o grado de cambio.
- Uso de estándares objetivos.
- Técnicas de comunicación y de control. En cuanto a la comunicación se requieren asistentes de personal. No hay que fiarse de la memoria, si la comunicación se hace oralmente, el empleado no debe tener ningún tipo de duda.
- Diferencias dependientes del nivel organizacional considerado. En los niveles superiores la
- Especialización es menor, con lo cual las áreas de mando tienden a ser más amplias.
- Cantidad de contacto personal. Por ejemplo, la cantidad de tiempo que se emplea en hacer reuniones.

#### **1.4.2. Ventajas y desventajas de las áreas de mando reducidas**

**Ventajas:** La supervisión es más estrecha. Se puede ejercer un control mayor. Rapidez de la comunicación.

**Desventajas:** Puede haber una mayor ingerencia por parte del director. Mayores costes. Aumenta la burocracia puesto que hay más niveles. Pérdida de la información.

▪ **1.4.3 Ventajas y desventajas de las cadenas de mando amplias**

**Ventajas:** Los superiores tienen que delegar. Las políticas tienen que estar formuladas claramente. Los subordinados tienen que estar más capacitados.

**Desventajas:** Se forman cuellos de botella en las comunicaciones. Se produce una pérdida de control. Se requieren unos directores de gran calidad.

## **1.5 TRAMO DE CONTROL**

Es aquel que determina el número de niveles y administradores que tiene una organización, es el número de subordinados que un gerente puede dirigir con eficiencia. En cuanto más ancho o largo sea el tramo de control, más eficiente es la organización; sin embargo cuando este se vuelve demasiado largo el desempeño de los empleados disminuye porque los supervisores no dan el liderazgo y apoyo necesario.

También existen tramos de control estrechos, los cuales tienen los siguientes inconvenientes: son caros porque añaden niveles administrativos, complican la comunicación vertical, fomenta una supervisión excesivamente rígida y desalienta la economía de los empleados.

## **1.6 CENTRALIZACION**

Se refiere al grado en que la toma de decisiones esta centrada en un solo punto de la organización. La dirección toma las principales decisiones de la organización sin tener en cuenta los aportes del personal de niveles inferiores.

Definimos la centralización como un aspecto de la administración, es la tendencia a restringir la delegación en la toma de decisiones, en la que se mantiene un alto grado de autoridad en los niveles superiores.

**1.6.1 Características de la centralización.** La centralización hace énfasis en las relaciones jerárquicas, es decir en la cadena de mando. La organización se diseña según la premisa de que el individuo situado en la cúpula posee el mayor grado de autoridad, y que la autoridad de los demás individuos se halla escalonada hacia abajo, según la posición que ocupe en el organigrama. La cadena jerárquica o de mando esta íntimamente relacionada con la unidad de mando.

### 1.6.2 Tipos de centralización.

- **Centralización del desempeño:** nos referimos a que hay concentración geográfica.
- **Centralización departamental:** concentramos actividades especializadas generalmente en un departamento.

**Ventajas:** Las decisiones son tomadas por administradores que poseen una visión global de la empresa. Quienes toman decisiones en las altas posiciones están generalmente mejor entrenados y preparados que quienes están en los niveles inferiores. Las decisiones tomadas son más coherentes con los objetivos empresariales globales. Elimina la duplicación de esfuerzos de quienes toman decisiones, y reduce los costos de operacionales

**Desventajas:** Las decisiones son tomadas por administradores que pertenecen a la cúpula y están lejos de los hechos y las circunstancias. Quienes toman decisiones en la cúpula casi nunca tienen contacto con las personas y situaciones involucradas. Las líneas de comunicación de la cadena jerárquica o escalar ocasionan demoras y un mayor costo operacional. Puesto que las decisiones deben pasar por la cadena escalar, e involucrar a muchas personas del nivel intermedio, es posible que haya distorsiones y errores personales en el proceso de comunicación de las decisiones.

### 1.6.3 Factores que determinan el grado de centralización de una empresa

- **Por el tamaño de la empresa:** a mayor tamaño, mayor descentralización.
- **Por la historia y cultura de la empresa:** si la empresa ha sido estable, la empresa será centralizada.
- **Disponibilidad de buenos directores:** cuanto mejores sean los directores., mayor es la centralización.
- **Técnicas de control utilizadas:** si son apropiadas es más fácil delegar la autoridad.
- **Dinámica empresarial:** el cambio que se pueda producir en el entorno. A mayor dinamismo más centralización.
- **Influencias ambientales:**
  1. **Impuestos:** a más impuestos, más centralización.
  2. **Monopolio.** A más monopolio, más centralización.
  3. **Regularización precios:** mayor regularización, más centralización.
  4. **Poder sindical:** a mayor poder, mayor centralización empresarial.
    - **Filosofía empresarial respecto a la toma de decisiones:** si el director es un déspota, la empresa esta centralizada. En el caso contrario, la empresa está más descentralizada.
    - **Uniformidad de las políticas:** a mayor uniformidad, mayor descentralización.

- **Deseos de independencia:** a mayores deseos, mayor descentralización.

## 1.7 DESCENTRALIZACION

Los gerentes de nivel inferior solamente siguen las instrucciones de la dirección. En una organización de este tipo se emprenden mas rápidamente las medidas para resolver los problemas, mas personas participan en las decisiones y los empleados se sienten menos enajenados de quienes toman decisiones que repercuten en su vida personal. El principio que rige la descentralización se define así: la autoridad para emprender o iniciar una acción debe ser delegada lo más cerca posible del escenario de la acción. De ahí que se diga que el grado de descentralización es mayor cuando: Los niveles mayores de la jerarquía administrativa toman el mayor número posible de decisiones. Los niveles mas bajos de la jerarquía toman decisiones muy importantes. La supervisión sobre la decisión es mucho menor. La descentralización total ocurre cuando no se hace ninguna supervisión o control al tomarse una decisión.

Existen cuatro elementos que se entrelazan para aumentar la descentralización:

1. **Complejidad de los problemas empresariales:** los avances tecnológicos, innovaciones, la intensificación de las comunicaciones, la diversificación de las

líneas de producto y los mercados en desarrollo requieren versatilidad, rapidez y precisión en la toma de decisiones, lo que puede lograrse si toda la autoridad se concentra en manos de un solo ejecutivo en la cúpula de la organización. La descentralización permite emplear todos los cerebros y músculos de la organización.

2. **Delegación de autoridad:** la empresa, como órgano vivo, debe estar en la capacidad de adaptarse y ampliarse continuamente para sobrevivir y desarrollarse. El crecimiento es señal de vitalidad y garantía de supervivencia
3. **Cambio e incertidumbre:** cuanto mayor sea la necesidad de cambio e innovación, mayor será la necesidad de descentralización.
4. **Estabilidad:** cuando se esta en tiempos de certeza y previsibilidad, las empresas prefieren la descentralización, sin embargo cuando hay situaciones de riesgo, crisis o dificultad se acostumbra centralizar la autoridad en la cúpula de la organización durante el tiempo que dure la emergencia.

**1.7.1 Ventajas de la descentralización.** La descentralización permite que las decisiones sean tomadas por las unidades situadas en los niveles inferiores de la organización, lo cual genera un aumento en la eficiencia. Las principales ventajas de la descentralización son: Los jefes están más cerca del sitio donde deben tomarse las decisiones. Esta disminuye los atrasos causados por las consultas a la casa matriz o a los superiores distantes. Permite aumentar la eficiencia y la motivación, aprovechando mejor el tiempo y la aptitud de los funcionarios y



evitando que evadan la responsabilidad. Posibilita mejor la calidad de las decisiones, a medida que su volumen y complejidad se reducen, y aliviar del exceso de tomas de decisiones a los jefes superiores. Reduce el papeleo del personal de las oficinas centrales, así como los gastos respectivos. Además se ahorra tiempo: una decisión que requería varios días, se toma en una hora. Pueden reducirse los gastos de coordinación debido a la mayor autonomía para tomar decisiones. Permite la formación de ejecutivos locales o regionales más motivados y más conscientes de sus resultados operacionales que el ejecutivo nacional, la estructura descentralizada genera gerentes generales, en vez de simples especialistas en producción, ventas, finanzas o recursos humanos.

**1.7.2 Desventajas de la descentralización.** Las limitaciones o desventajas de la descentralización son: **Falta de uniformidad en las decisiones:** la estandarización y la uniformidad tienen la ventaja de reducir los costos operacionales. La descentralización trae como consecuencia la pérdida de uniformidad en la toma de decisiones. **Aprovechamiento insuficiente de los especialistas:** la mayor cantidad de especialistas se encuentran en las oficinas centrales, la descentralización crea la tendencia a pensar que no se necesita la asesoría de la casa matriz. **Falta de equipo apropiado o de funcionarios en el campo de actividades:** al implementar la descentralización se debe implementar el entrenamiento necesario. Quizás el mejor sistema es la delegación paulatina de funciones, comprobando con

regularidad el desempeño para cerciorarse de que las funciones existentes fueron asimiladas de modo satisfactorio, antes de agregar otras nuevas.

## **1.8 FORMALIZACION**

La formalización es el grado en que las tareas de la organización están estandarizadas. Cuando la formalización es escasa el comportamiento en los puestos no esta tan programada y los empleados tienen mucha libertad para ejercer su discreción en le trabajo.

## **1.9 FINALIDAD DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

**1.9.1 Estructura Organizacional Formal.** La organización formal comprende la estructura organizacional, la filosofía, directrices, las reglas y los reglamentos de la organización, las rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que implican como pretende la organización que sean las relaciones entre sus órganos, los cargo y quienes los desempeñan, con el fin de alcanzar los objetivos y mantener el equilibrio interno. En síntesis la organización formal es la determinación de los

estándares de interrelaciones entre los órganos o cargos, definidos por las normas, directrices y reglamentos de la organización para lograr los objetivos.

Una de las características básicas de ella es la racionalidad. Una organización es un conjunto de cargos funcionales y jerárquicos a cuya reglas y normas de comportamientos deben ajustarse a todos sus miembros. El principio básico de esta forma de concebir una organización plantea que, dentro de los límites tolerables sus miembros se comportaran de modo racional, es decir, de acuerdo con las normas lógicas de comportamiento preescritas para cada uno de ellos.

### **1.9.2 Características de la estructura organizacional formal**

- **Especialización:** forma según la cual se divide el trabajo en tareas más simples y cómo estas son agrupadas en unidades organizativas.
- **Coordinación y áreas de mando:** hay determinados grupos bajo el mando de un supervisor.
- **Formalización:** grado de estandarización de las actividades y la existencia de normas, procedimientos escritos y la burocratización.

### **1.9.3 Factores que determinan que una estructura organizacional es formal**

- **Tamaño:** empresa grande: La Complejidad. La Burocracia / estructura organizativa más compleja. La Especialización
- **Tecnología:** la tecnología condiciona el comportamiento humano como la propia estructura organizativa.
- **Entorno sectorial y social:** no es lo mismo una empresa que está en el sector agrario que en el industrial, si la empresa está en un sector más simple la estructura es más simple.

#### **1.10 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL LINEAL**

La organización lineal, que constituye la estructura más simple y más antigua, esta basada en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica medieval.

James Mooney concluyo en su investigación acerca de las formas más antiguas de organización, que ellas poseen en común el principio de autoridad lineal, también denominado principio escalar: existe una jerarquización de la autoridad, en la cual los superiores son obedecidos por sus respectivos subalternos.

La denominación lineal obedece al hecho de que entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y de responsabilidad. En esta organización sencilla, piramidal, cada jefe transmite todo lo que sucede en

su área, puesto que las líneas de comunicación se establecen con rigidez. Es una forma de organización característica de las pequeñas empresas o las etapas inicial de las organizaciones, pues las funciones básicas o lineales de estas generalmente aparecen en primer lugar y constituyen su fundamento.

**1.10.1 Características de la estructura organizacional lineal.** Presenta cuatro características que son:

- **Autoridad lineal o única:** la principal característica de la organización lineal es la autoridad única y absoluta del superior sobre su subordinado, resultante del principio unidad de mando, típico en las organizaciones militares antiguas. Es una autoridad basada en el nivel jerárquico y circunscrita a los subordinados. La autoridad lineal es una autoridad de mando.
- **Líneas formales de comunicación:** Las comunicaciones entre los órganos o cargos existentes de la organización lineal se efectúa únicamente a través de las líneas presentes del organigrama. Todo órgano o cargo posee dos terminales de comunicación: uno orientado hacia arriba que lo une al cargo superior, y representa la responsabilidad al nivel mas elevado y otro orientado hacia abajo que lo une exclusivamente a los cargos directamente subordinados y representa su autoridad sobre el nivel mas bajo.

- **Centralización de las Dediciones:** como el terminar de comunicación una al órgano o cargo subordinado con su superior, y así sucesivamente hasta la cúpula de la organización, la autoridad lineal que dirige la organización se centraliza en la cima del organigrama y los canales de responsabilidad convergen hacia allí a través de los niveles jerárquicos.
- **Configuración Piramidal:** como resultado de la centralización de la autoridad en la cúpula de la organización y autoridad lineal que cada superior centraliza en relación con los subordinados, la organización lineal presenta una conformación típicamente piramidal. A medida que se asciende en la escala jerárquica disminuye el nivel de cargos u órganos, y a medida que se eleva el nivel jerárquico aumenta la generalización y centralización.

**1.10.2 Ventajas de la Estructura Organizacional Lineal.** Las principales ventajas son:

- **Estructura sencilla y de fácil comprensión:** debido a que la cantidad de órganos es relativamente pequeña, la cúpula solo presenta un órgano centralizador, y el subordinado únicamente se relaciona formalmente con su superior.
- **Delimitación nítida y clara de las responsabilidades de los órganos involucrados:** esto proporciona una jurisdicción notablemente precisa. Ningún órgano interviene en el área señalada porque las atribuciones y responsabilidades están definidas y delimitadas con claridad.

- **Facilidad de implantación:** al incrementar la unidad de mando, la organización lineal facilita el funcionamiento, el control y la disciplina. La mínima cantidad de relaciones formales, la estructura sencilla y delimitación clara de las responsabilidades permiten superar cualquier dificultad en el funcionamiento de este tipo de organización.
- **Estabilidad considerable:** permite el funcionamiento tranquilo de la organización, gracias a la centralización del control y las decisiones, y a la rígida disciplina garantizada por la unidad de mando, por el otro.
- **Es el tipo de organización mas indicado para empresas pequeñas:** tanto por su fácil manejo como por la economía que proporciona su estructura.

**1.10.3 Desventajas De La Estructura Organizacional Lineal.** Las principales desventajas son:

- La estabilidad y constancia de las relaciones formales pueden conducir a la rigidez y a la inflexibilidad lineal, lo que dificulta la innovación y la adaptación de la organización a nuevas situaciones.
- La autoridad lineal, basada en la dirección única y directa, puede volverse autoritaria y provocar la rigidez en la disciplina, dificultando la cooperación y la iniciativa de las personas.
- La organización lineal enfatiza en la función de jefatura y de mando y la exagera,

- La unidad de mando hace del jefe un generalista que no puede especializarse en nada. Además de poner excesivo énfasis en la jefatura, no hay especialización. Ya que ocupa a todos los jefes en todos los asuntos de la organización.
- Hay congestión en las líneas formales de comunicación debido al crecimiento de la organización, en especial en los niveles altos, que centralizan fuertemente las decisiones y el control, ya que no utilizan auditoría auxiliar.
- Las comunicaciones por ser lineales se vuelven demoradas, sujetas a intermediarios y distorsiones.

**1.10.4 Campo de aplicación de la organización lineal.** La organización Lineal es aplicable en los siguientes casos:

- Cuando la organización es pequeña y no requiere de especialistas en tareas altamente técnicas.
- Cuando la organización está comenzando su desarrollo
- Cuando las tareas llevadas a cabo por la organización están estandarizadas, son rutinarias y tienen pocas modificaciones.
- Cuando la organización tiene vida corta y la rapidez con que ejecuta el trabajo se hace más importante que la calidad del mismo.
- Cuando la organización juzga más interesante invertir en consultora externa u obtener servicios externos, que establecer órganos internos de asesoría.



## 1.11 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FUNCIONAL

La organización funcional es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea. El principio funcional separa, distingue y especializa: es el germen del **Staff**. Dentro de esta estructura cada jefe de producción era jefe absoluto de sus obreros.

**1.11.1 Características de la estructura organizacional funcional.** La organización funcional presenta cuatro características:

- **Autoridad funcional o dividida:** en la organización funcional, la autoridad es relativa y se basa en la especialización. Es una autoridad basada en el conocimiento, y se extiende a toda la organización. Nada tiene de lineal, jerárquica o de mando; cada subordinado reporta ante muchos superiores de manera simultánea, pero solo en asuntos concernientes a la especialidad de ellos. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa, derivada de su especialidad.
- **Líneas directas de comunicación:** la comunicación entre los órganos o cargos de la organización directa, sin intermediarios. La organización

funcional busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.

- **Descentralización de las decisiones:** las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados que posean los conocimientos necesarios para implementarlas mejor. La jerarquía no es la que promueve las decisiones sino la especialidad. Este modelo se caracteriza por la delegación y transferencia de las decisiones a los órganos o cargos más adecuados para tomarlas e implementarlas.
- **Énfasis en la Especialización:** se basa en la especialización de todos los órganos o cargos en todos los niveles de la organización. Existe una profunda separación de las funciones, de acuerdo con las especialidades involucradas; cada órgano o cargo contribuye con su especialidad a la organización.

**1.11.2 Ventajas de la organización funcional.** La organización funcional presenta las siguientes ventajas:

- Proporciona el máximo de especialización a los diversos órganos o cargos de la organización, lo cual permite que cada uno se concentre exclusivamente en su trabajo o función, y no en las demás tareas secundarias, lo cual produce mayor eficiencia y profundidad en el

desempeño de cada órgano o cargo, permitiéndoles un desarrollo apreciable en su especialización.

- Permite la mejor supervisión técnica posible, o especialización en todos los niveles, pues cada órgano o cargo reporta ante expertos en su campo de especialización.
- Desarrolla la comunicación directa, sin intermediarios, mas rápida y menos sujeta a interferencias. La organización funcional permite contacto directo entre los órganos o cargos interesados, sin necesidad de seguir estrictamente los canales formales e indirectos de la comunicación.
- Separa las funciones de planeación y de control, de las funciones de ejecución. Existe una especialización de la planeación y del control, así como de la ejecución, lo cual facilita la plena concentración en cada actividad sin que deba prestársele atención a las demás.

**1.11.3 Desventajas de la organización funcional.** La organización funcional tiene innumerables y graves desventajas:

- **Dispersión y, por consiguiente, perdida de autoridad de mando:** la sustitución de la autoridad lineal por la autoridad funcional relativa y dividida dificulta que los órganos o cargos superiores controlen el funcionamiento de los órganos o cargos inferiores. Cuando un órgano o cargo recibe orientación diferente de dos órganos o cargos especializados en distintas funciones, no

siempre hace aquello que le es solicitado, más aun si esta orientación, que parte de los dos órganos o cargos es contradictoria o poca compatible.

- **Subordinación múltiple:** si la organización funcional tiene problemas en la delegación de autoridad, también los presenta en la delimitación de las responsabilidades. Dado que cada subordinado se reporta funcionalmente ante muchos superiores cada uno es especialista en determinada función, y que algunas funciones se superpone, existe el peligro de que el subordinado busque la orientación del especialista menos indicado para solucionar el problema. No siempre los órganos o cargos saben a quien recurrir para resolver determinados asuntos o problemas. Esto lleva a pérdidas de tiempo y a confusiones imprevisibles.
- **Tendencia a la competencia entre los especialistas:** puesto que los diversos órganos o cargos son especializados en determinadas actividades, tienden a imponer a la organización su punto de vista y enfoque, en los problemas que surgen.
- **Tendencia a la tensión y a los conflictos en la organización:** la rivalidad y la competencia unidas a la pérdida de visión de conjunto de la organización, pueden conducir a divergencias y a la multiplicidad de objetivos que pueden ser antagónicos, lo cual crea tensiones y conflictos entre los especialistas.
- **Confusión en cuanto a los objetivos:** dado a que se presenta subordinación ante varios especialistas al mismo tiempo, puesto que la

organización funcional exige la subordinación múltiple, no siempre el subordinado sabe exactamente a quien informar de un problema.

## **1.12 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE TIPO LINEA—STAFF**

Es un resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. Algunos autores la denominan organización jerárquica—consultiva. La organización de tipo línea—staff comparte características lineales y funcionales, que al complementarse crean un tipo de organización mas completo y complejo.

En la autoridad es el tipo de organización mas empleada, en la organización línea—staff existen órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoria (órganos de apoyo y consultaría) que mantienen relaciones entre si. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y el principio jerárquico, mientras que los órganos de staff prestan asesorias y servicios especializados.

- **1.12.1 Diferencias entre línea y staff.** Vienen dadas por la naturaleza de las relaciones que se mantienen en la organización.

- **Línea:** la naturaleza de sus relaciones es de autoridad.

- **Staff:** la naturaleza de sus relaciones es de poder.
  
- **Fuentes de poder**
  - **Poder legítimo:** deriva del puesto y es aceptado.
  - **Poder de conocimiento:** poder que se deriva de la habilidad y de la pericia.
  - **Poder de referencia:** tiene como fuente la referencia. Se cree en las personas y en sus ideas.
  - **Poder de recompensa**
  - **Poder de coacción:** ligado con el legítimo y con el de recompensa.

El poder de habilidad, pericia y de conocimiento tienen una gran influencia y podrían paralizar el proceso dentro de una organización.

- **Autoridad:** poder legítimo, de recompensa y de coacción.
- **Poder:** poder de habilidad, pericia y conocimiento.

La autoridad funcional es el derecho que se delega a un individuo o a un departamento para controlar ciertos procesos, prácticas, políticas u otras cuestiones relativas a las actividades comprendidas por las personas de otros departamentos. Esta autoridad puede ser ejercida por la autoridad lineal o por el staff.

La autoridad funcional se aplica al cómo y al cuándo, y rara vez se aplica al qué, quién y dónde.

El empleo de la autoridad funcional debe ser esporádico y debe concentrarse en el punto más alto de la organización.

### **1.12.2 Característica de la estructura organizacional de tipo línea---staff**

La organización línea—staff posee las siguientes características:

- **Fusión de la estructura lineal con la estructura funcional:** La organización línea—staff posee características lineales y funcionales simultáneamente, cada órgano responde ante un solo y único órgano superior: es el principio de la autoridad única o unidad de mando típica de la organización lineal. sin embargo cada órgano recibe asesorías y servicios especializados de diversos órganos de staff. En otros términos, siempre existe la autoridad lineal de un órgano sobre sus subordinados, y también existe autoridad funcional de un órgano de staff sobre los demás órganos de la empresa, cuando se trata de asuntos de su especialidad.
- **Coexistencias de las líneas formales de comunicación con las líneas directas de comunicación:** en la organización línea-staff se produce una conciliación de las líneas formales de comunicación entre superiores y

subordinados, las cuales representan la jerarquía y las líneas directas de comunicación entre cualquier órgano o cargo y el staff, que representa la prestación de servicios especializados y la asesoría.

- **Separación entre órganos operacionales (ejecutivos) y órganos de apoyo (asesores):** en la organización línea staff existe una separación entre órganos operacionales (línea), que ejecutan las operaciones básicas de la organización, y los órganos de apoyo (staff), que son los órganos asesores y consultores, prestadores de servicios especializados a los diversos órganos de la empresa. La organización línea—staff representa un modelo de organización en el cual los órganos especializados y grupos de especialistas aconsejan a los jefes de línea respecto de algunos aspectos de sus actividades. Los miembros del staff se dedican a los trabajos que requieren estudio e investigación y concentra su atención en asuntos de planeación y problemas del negocio a la organización.
- **Jerarquía versus especialización:** a pesar de compartir características lineales y funcionales, en la organización línea—staff existe un claro predominio de los aspectos lineales, el cual se refleja en el mantenimiento del principio de jerarquía, es decir, la nivelación de los grados de autoridad lineal, sin dejar de lado la especialización.



**1.12.3 Desarrollo de la estructura organizacional de tipo línea---staff.** La organización línea-staff es bastante compleja. Es la evolución de la jerarquía funcional frente a la división del trabajo en la organización. No surge ni se implanta de manera inmediata y rápida, sino que depende del desarrollo y desglose de algunas fases consecutivas a saber:

- **Primera Fase: No existe especialización de servicios:** cada órgano realiza sus actividades principales, y otras secundarias que no tienen relación directa con sus objetivos.
- **Segunda Fase: Especialización de servicios en la sección:** las actividades de servicio, distribuidas y dispersas en las secciones de un departamento, comienzan hacer ejecutadas por la sección especialmente creada con este fin en cada departamento para aliviar el incremento de la carga de trabajo de las secciones.
- **Tercera Fase: Comienza la especialización de servicio en el departamento:** se retiran de las diversas secciones las actividades de servicio, se centralizan en un nivel más elevado y aumentan los requisitos.
- **Cuarta Fase: Las actividades de servicio, centralizadas en el departamento se descentralizan en la sección:** gracias a órganos creados especialmente para asesorar mejor a las secciones en cada departamento.

Cada una de esas secciones de staff esta bajo autoridad lineal de su respectivo departamento y autoridad funcional del departamento de staff.

▪ **1.12.4 Ventajas y desventajas de la estructura organizacional tipo staff**

• **Ventajas**

- Asesora en temas complejos.
- Permite pensar en lugar de ir día a día.
- Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y los órganos del staff.

• **Desventajas**

- Puede socavar a la autoridad de línea.
- Falta de responsabilidad: el staff sólo recomienda, no tiene responsabilidad.
- Puede caer en “pensar en vacío” puesto que el staff no conoce la personalidad de la empresa y toda la información.
- Crea problemas administrativos, se pierde la unidad de mando. Puede provocar problemas sobre quien ejerce el liderazgo

**.1.12.5 Campo de aplicación de la estructura organizacional de tipo línea---**

**staff.** La organización línea—staff ha sido la forma de organización mas ampliamente utilizada. Si consideramos que los especialistas pueden incorporarse

a la organización cuando sus servicios sean necesarios y su contratación corresponda a un costo razonable, es evidente que el staff se convierte en un hecho muy deseable, siempre y cuando estos especialistas no interfieran en las líneas de autoridad de los órganos a los cuales prestarán asesorías.

▪ **1.12.6 Factores para que el staff sea eficiente**

- Atender primero a la autoridad de línea.
- La línea debe escuchar al staff.
- Comprender que el staff no critica, sino que sugiere ayudas y resuelve los problemas.
- El staff debe mantenerse informado del día a día.
- El staff debe ser anónimo y altruista.

▪

▪ **1.13 COMITÉ**

Es un grupo de personas a las que se les asigna como grupo un determinado asunto, también es definido como un “tipo distinto de asesoría” que posee características de línea.

De acuerdo con la autoridad con que sea investido, un comité puede tomar dediciones respecto de los subordinados, para aconsejar o, incluso, para recibir y analizar información.

- **1.13.1 Tipos de comité**
  - **Con autoridad:** comités de línea, sus decisiones se llevan a cabo.
  - **Sin autoridad:** comités de staff, comparten información.
  - **Formales:** cuando se crea la sociedad se establece que se debe crear un comité para unos determinados asuntos.
  - **Informales:** surgen espontáneamente, no están establecidos por la sociedad.
  - **Fijos:** tienen cierta asiduidad (formales).
  - **Temporales:** existen en un momento determinado (informales).

**1.13.2 Características de los comités.** Se pueden mencionar ciertas características genéricas que normalmente pueden ser aplicables en la mayoría de los comités:

- **El comité no es un órgano de la estructura organizacional:** un comité, en especial el informal, no es propiamente un órgano por que:
  1. Mientras que el órgano tiene un objetivo específico, propio y particular, el comité tiene un objetivo que, comúnmente, abarca varios órganos. En general un comité se crea para analizar ciertos problemas que sobrepasan los límites o la competencia de uno o más órganos de la empresa.

2. En tanto que cada órgano tiene su personal, los miembros del comité pertenecen a diferentes órganos y a diferentes niveles jerárquicos de la organización, quienes son cedidos provisionalmente.
  3. Mientras que el órgano tiene una posición definida en la estructura organizacional, el comité, generalmente, presta asesoría a algún órgano y depende de este.
  4. En tanto que el órgano funciona sin interrupciones durante el periodo de funcionamiento de la empresa, el comité funciona esporádicamente durante ciertos días o determinadas horas.
  5. Mientras que un órgano es permanente y definitivo en la organización, la vida del comité es provisional e inestable, ya que dura hasta que alcanza su objetivo o finaliza la tarea para la cual fue creado.
- **Los comités pueden asumir modelos bastante diferentes:** una posible tipología de los comités puede ser:
    1. **Formales:** cuando son parte integral de la estructura formal de la organización, con deberes y autoridad específicamente delegados. Así los comités tienen existencia duradera y posición definida en la estructura de la organización.

2. **Informales:** cuando son organizados para realizar algún estudio, plan o decisión grupal sobre algún problema especial. En este caso el comité no tiene posición definida ni delegación de autoridad.

3. **Temporales:** cuando su existencia esta relacionada con el estudio, trabajo o tratamiento de algún asunto; su duración es relativamente corta.

4. **Relativamente permanentes:** cuando su existencia es un poco más prolongada. Normalmente, los comités formales deben ser mas duraderos que los informales.

- **Los comités se sustentan en los principios básicos siguientes:**

1. Deben nacer de una necesidad sentida por los representantes de los diversos departamentos o áreas de la empresa y por todo el personal en ella involucrado, si cada departamento o área, por separado, es insuficiente para resolver el problema o para estudiar ampliamente el asunto.
2. Deben representar las funciones y al personal interesado para abarcar todas las opciones, puntos de vista y enfoques.
3. Para tener éxito, la autoridad y los objetivos deben estar definidos con claridad, así como la responsabilidad, para alcanzar éxitos.
4. Deben compensar su costo. Los beneficios que un comité pueda traer deben compararse con el costo de su constitución, en especial por que

la mayor parte de dichos beneficios son intangibles o han sido concebidos a mediano o largo plazo.

5. El tamaño del comité debe ser estudiado con mucho cuidado. Un comité debe ser suficientemente grande para incluir la cantidad de especialistas exigida por el trabajo, y promover el intercambio de las ideas en las liberaciones.
6. El funcionamiento de los comités deben basarse en la cooperación por que sus miembros, al pertenecer a diversos órganos de la empresa y por estar situados en niveles jerárquicos no siempre equivalentes, no están subordinados a la autoridad lineal del coordinador del comité.
7. Deben tener una agenda bien preparada y escalonada para no extenderse indefinidamente en el tiempo ni perder su productividad.
8. Deben dar participación a todos los miembros.

**1.13.3 Ventajas de los comités.** Los comités pueden ser empleados ventajosamente en los siguientes casos:

- **Toma de decisiones y juicios grupales**, este es el motivo más importante para la utilización del comité. Aporta variedad de enfoques, visión mucho más amplia del problema, intercambio de ideas y diversidad de opiniones que enriquecen las alternativas de solución presentadas.

- **Coordinación:** el comité es una de las mejores y más eficientes maneras de lograr coordinación y alcanzar los objetivos, en especial cuando los planes por ejecutarse involucran diferentes áreas, órganos y personas de la empresa en una misma situación.
- **Transmisión de información:** el comité es un medio eficiente para transmitir información de manera simultánea a las partes interesadas, ahorrando tiempo y generando sugerencias en especial cuando las partes afectadas pertenecen a varias áreas y órganos de la empresa.
- **Restricciones a la delegación de autoridad:** el temor a la delegación de mucha autoridad a un solo individuo puede ser la causa de la organización de muchos comités. Un ejecutivo, receloso de asumir la responsabilidad de una decisión difícil o de confiarla a un único subordinado, puede utilizar el comité para recibir recomendaciones al respecto.
- **Consolidación de autoridad:** el comité permite darle la flexibilidad necesaria a la organización de tal manera que un administrador ascienda en la jerarquía de la organización hasta alcanzar el punto de autoridad exigida para tomar la decisión y de esta manera que la estructura organizacional sea constantemente modificada para atender los cambios de autoridad necesarios para la realización de ciertas tareas.



**1.13.4 Desventajas de los comités.** Los comités pueden presentar las siguientes desventajas:

- **Pueden llevar a perder tiempo a la toma de decisiones:** muchas veces un comité cae en la indecisión, pues el tiempo necesario para deliberar se emplea en otros asuntos y en la consideración de los puntos de vista divergentes de los participantes.
- **Costo en tiempo y dinero:** un comité cuenta con especialistas de diferentes áreas, cuya opinión exige argumentación, discusión, ponderación y explicación detallada. El costo financiero de un comité es generalmente elevado, si cuenta con especialista de alto nivel teniendo en cuenta el salario de estos.
- **Sustitución del administrador:** muchas empresas recurren a los comités por temor de delegar la autoridad centralizada en algunos ejecutivos, no obstante estos tardan en tomar algunas decisiones que los ejecutivos pueden tomar por separado y de esta manera resultar frágil. Además son pocas las funciones administrativas susceptibles a ser desarrolladas adecuadamente a través de ellos. El liderazgo es asunto individual; el comité debilita y restringe la iniciativa de mando.
- **Consumen tiempo útil de numerosos participantes:** ocasionan pérdida de tiempo a quien no se interesa en algunos aspectos específicos del asunto tratado.

- **División de la responsabilidad:** el comité tiene autoridad para estudiar, recomendar o decidir sobre algo, sin embargo su desventaja radica en que sus miembros no tienen todo el mismo grado de responsabilidad que tendrían, si cada uno de ellos se hubiese encargado de la misma tarea.
- **Exigen un coordinador excepcionalmente eficiente:** este debe ser capaz de vencer la tendencia de algunos participantes a la intransigencia o la acomodación; de vencer la lentitud, característica de cualquier procedimiento democrático y a la deliberación, y mas aun, debe tratar que el comité se perpetúe y se vuelva inactivo debido a la ausencia de una coordinación adecuada.

▪ **1.13.5 Fases de creación de un comité.** Las fases que se deben tener en cuenta para desarrollar un comité dentro de una organización son los siguientes:

- Los miembros se conocen entre sí.
- Se determina el objetivo de la reunión.
- Se establecen normas.
- Desempeño: se comienza a resolver la tarea.

• **1.13.6 Para estar en un comité.** Las personas deben desarrollar una serie de roles, cada persona puede asumir un papel diferente al que tiene en la organización. Hay que fijarse mucho en los comportamientos no verbales. No es lo

mismo usar una mesa redonda (toda la gente son iguales) que usar una mesa cuadrada o rectangular, donde los de la cabecera tienen más importancia.

Nombres de comités: comité de dirección, comisión de ventas...

- **1.13.7 Razones para que se usen los comités**

- Deliberación Y Juicio Grupal.
- Temor A Otorgar Demasiado Poder A Una Sola Persona.
- Reunir Personas Que Están Interesadas En Un Mismo Asunto Sobre El Que la Compañía Tiene Interés.
  - Coordinar Un Tema Complicado.
  - Intercambio De Información.
  - Solucionar La Autoridad Desmembrada.
  - Motivar Al Grupo.
  - Retardar O Evitar Una Acción.

- **1.13.8 ¿Por qué no se debe utilizar un comité?**

- Son Caros.
- El Mínimo Común Denominador (Lo Poco En Que Se Pueden Poner De Acuerdo Dos Personas).
- Indecisión

- Se Tiende A La Autodestrucción Del Comité, Surge Un Líder De Forma Espontánea.
- División De La Responsabilidad.
- Tiranía De Las Minorías.
- **1.13.9 Condiciones para el buen uso de los comités**
  - Definir Claramente Su Misión Y Su Autoridad.
  - Debe Tener Un Mínimo Óptimo De Miembros.
  - Selección Acertada De Los Componentes.
  - Selección Acertada Del Asunto A Tratar.
  - Elaborar Y Presentar Bien Los Resultados.
  - No gastar mas de lo que se piensa obtener

## **1.14 MODELOS DEL LIDERAZGO**

**1.14.1 Esencia del modelo de Fiedler:** esta teoría propone que el desempeño de los grupos eficaces depende de una vinculación adecuada entre el líder y los subordinados. Para medir estas variables Fiedler hizo una escala "EL COMPAÑERO DE TRABAJO MENOS DESEADO" aquí se hace un cuestionario de 20 preguntas y se le pide a la persona que lo conteste que piense en un momento con aquel trabajador de la empresa con que menos ha trabajado bien.

Por consiguiente salen 3 dimensiones: RELACION LIDER—MIEMBRO, ESTRUCTURA DE LA TAREA Y PODER DEL PUESTO O POSICION.

**1.14.2. Esencia del modelo de Hersey—Blanchard:** esta teoría dice que el estilo de liderazgo se debe seleccionar con respecto a la madurez y preparación de los seguidores. Los seguidores son los que aceptan al líder, la eficacia depende exclusivamente de las acciones de los seguidores. Hersey- Planchard, también utilizan las mismas dimensiones de Fiedler: ENFOQUE DE LA TAREA Y EL ENFOQUE EN LAS RELACIONES, estas se consideran ALTAS y BAJAS y combinarlas con cuatro comportamientos esenciales del líder: HABLAR, VENDER, PARTICIPAR y DELEGAR.

**1.14.3. Esencia de la teoría Ruta—Meta** expuesta por Robert House: esta teoría establece las funciones del líder las cuales son principalmente aumentar la obtención de recompensas personales a los subordinados, que les permitan alcanzar la satisfacción, a través de la obtención de las metas laborales. La función del líder es hacer que el camino de la recompensa sea más fácil para así poder recorrerlo y aumentar las oportunidades de satisfacción personal durante el recorrido.

**1.14.4. Esencia del modelo de Participación de Víctor Vroom y Philip Yetton:** esta teoría sostiene que los individuos como seres pensantes y razonables, tienen

creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Las personas toman decisiones a partir de lo que esperan como recompensa al esfuerzo realizado

**1.14.5. Modelo de liderazgo de Blake:** utilizó una matriz numérica para relacionar los diferentes estilos de liderazgo. El comportamiento de una persona se medía a través de dos escalas, una, donde se mostraba su grado de interés por las personas y otra donde se mostraba su interés por la producción. Las dos escalas eran independientes entre sí, de forma que la puntuación sobre un eje no se veía afectada por la puntuación en el otro.

Este modelo generó 4 estilos básicos de liderazgo que son: Centrado en organizar y dirigir la realización de la tarea, Centrado en las necesidades de las personas, con poco por la consecución de objetivos, Pretender estar muy ocupado; bajo interés, por tanto, por el cumplimiento de objetivos como por las personas, Centrado en ambas direcciones: la consecución de objetivos y la atención a las necesidades de las personas

**1.14.6. El modelo 3D de Reddin.** Bill Reddin desarrolló el primer método que permitía medir lo que llamó demandas situacionales, por ejemplo, las actividades que los directivos deberían realizar para ser lo más eficaz posible. Esto supuso un gran avance en el desarrollo de un modelo práctico de Liderazgo. El modelo de Reddin tiene su fundamento en las dos dimensiones descritas por el

grupo de Ohio: Orientación a la Tarea y Orientación a la Relación. Además aportó una tercera dimensión que llama efectividad que es el resultado de utilizar el estilo correcto de liderazgo ante una situación determinada.

Reddin, al igual que Blake, identificó 4 estilos principales de liderazgo que colocó en una matriz sobre un plano que calificó de alta efectividad, mientras que otros 4 los colocó en el plano opuesto correspondiente con el de más baja efectividad. La acción era eficaz cuando el liderazgo cumplía con las demandas de la situación.

**1.14.7. La teoría del Liderazgo de Kotze:** apoyado en la obra de John Kotter, (Universidad de Harvard), señaló que, aunque los términos Liderazgo y Dirección se usaban indistintamente, había una diferencia entre ambos, identificando los comportamientos relativos propiamente al liderazgo y aquellos comportamientos relativos a los que llamó Stewardship (administración del negocio). Por otro lado, debido a su gran experiencia y capacidad de observación, adquiridas en el desarrollo de sus trabajos de campo, descubrió que había un tercer grupo de comportamientos de los que nadie había hablado anteriormente. Eran comportamientos que consumían mucha energía y tiempo, con resultados negativos para la organización y que incorporó en su modelo TLSI, llamándolos comportamientos de pérdida de energía.

**1.14.8. La teoría de los Rasgos del Liderazgo:** teoría que trata de identificar las características específicas (físicas, mentales y de la personalidad) relacionadas con el éxito del liderazgo. Depende de investigaciones que relacionan diversos rasgos con ciertos criterios del éxito. Los rasgos que se relacionan con la eficacia del liderazgo son: **inteligencia** que se refiere al **juicio** (decisión, conocimientos y facilidad de palabra) **personalidad** que se refiere a la **adaptabilidad** (viveza, creatividad, integridad personal, confianza en si mismo, equilibrio emocional y autocontrol) y por ultimo las **capacidades** (capacidad para conseguir cooperación, para cooperar popularidad y prestigio, participación social tacto y diplomacia).

**1.14.9. La teoría del Comportamiento Personal:** teorías basadas principalmente en las características personales y del comportamiento de los líderes. Se centran en **que** hacen los lideres y **como** se comportan al llevar a cabo la función de liderazgo.

**1.14.10. Las Teorías de las Situaciones:** enfoque del liderazgo que recomienda que los líderes deben comprender su propio comportamiento el de los subordinados y las situaciones antes de utilizar algún estilo de liderazgo en particular. Requiere que el líder cuente con habilidades de diagnostico del comportamiento humano.



**1.14.11. Teoría de la Atribución del Liderazgo:** teoría acerca de las relaciones entre percepción individual y el comportamiento interpersonal. Establece que la comprensión y la capacidad para predecir como reaccionara la gente ante los acontecimientos se enriquecen mediante el conocimiento de las explicaciones causales de dichos acontecimientos.

## **1.15. ENFOQUES MOTIVACIONALES EN EL LIDERAZGO GERENCIAL**

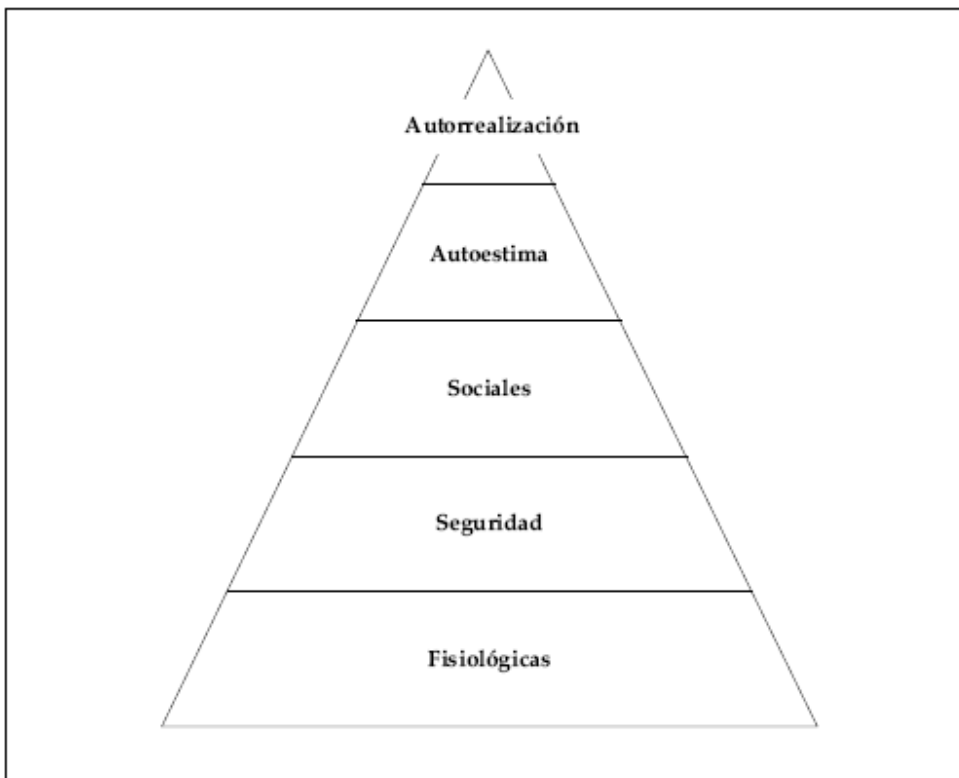
Las teorías motivacionales se dividen en dos categorías: las teorías de contenido y las de proceso. Las teorías de **contenido** se centran en los factores internos de las personas que le dan energía, la dirigen, la sostienen y frenan su comportamiento. Buscan definir las necesidades básicas de las personas. Las teorías de **proceso** proporcionan una descripción y análisis sobre como se da energía, dirige, sostiene y frena el comportamiento.

Los fundadores de las teorías de contenido son los siguientes: **Maslow** (jerarquía de cinco niveles de necesidades), **Alderfer** (jerarquía de tres niveles), **Herzberg** (dos factores principales llamados de motivación), **McClelland** (tres necesidades aprendidas que se obtienen de la cultura).

Los fundadores de las teorías de proceso son los siguientes: **Vroom, Skinner, Adams, Locke.**

**1.15.1. Teoría Maslow:** estableció una serie de necesidades experimentadas por el individuo, dando origen a la llamada «pirámide de necesidades». Según esta

teoría, la satisfacción de las necesidades que se encuentran en un nivel determinado lleva al siguiente en la jerarquía, sin embargo se dan zonas de coincidencia entre un nivel y otro ya que no se da una satisfacción total de las necesidades, indica cinco niveles de necesidades y los clasifica por orden de importancia.



**Las Necesidades básicas:** se encuentran en el primer nivel y su satisfacción es necesaria para sobrevivir. Son el hambre, la sed, el vestido...**Las Necesidades de seguridad:** están situadas en el segundo nivel, son la seguridad y protección física, orden, estabilidad...**Las Necesidades sociales o**

**de pertenencia:** están relacionadas con los contactos sociales y la vida económica. Son necesidades de pertenencia a grupos, organizaciones...**Las Necesidades de *status* y prestigio:** su satisfacción se produce cuando aumenta la iniciativa, autonomía y responsabilidad del individuo. Son necesidades de respeto, prestigio, admiración, poder...**Las Necesidades de autorrealización:** surgen de la necesidad de llegar a realizar el sistema de valores de cada individuo, es decir lograr sus máximas aspiraciones personales.

**1.15.2. Teoría ERC de Alderfer:** propuso una jerarquía de necesidades en la cual intervienen solo tres conjunto de necesidades: **Existencia:** las necesidades que se satisfacen mediante factores como el alimento, el aire, el agua, el sueldo y las condiciones laborales. **Afiliación:** las necesidades satisfechas por las relaciones sociales e interpersonales significativas. **Crecimiento:** las necesidades que se satisfacen cuando el individuo hace aportaciones creativas o productivas.

**1.15.3. Teoría de los Factores Herzberg:** considera que existen dos factores que explican la motivación de los trabajadores en la empresa los cuales son: **Factores motivadores:** son los que determinan el mayor o menor grado de satisfacción en el trabajo y están relacionados con el contenido de este. **Factores de higiene:** están relacionados con el contexto de trabajo y hacen referencia al tratamiento que las personas reciben en el mismo.

### **1.15.5 LOS MOTIVOS SEGÚN MC CLELLAND**

**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 relacionado con la tarea, con uno mismo o relacionado con otros. **El motivo de afiliación.** Se expresa como una necesidad de ser aceptado socialmente y de tener seguridad en las relaciones interpersonales. **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.

**1.15.6. La Teoría de las Expectativas de Víctor Vroom:** teoría en la que el empleado enfrenta un conjunto de resultados de primer nivel y selecciona un resultado con base a su relación con los resultados de segundo nivel. Las preferencias individuales se basan en la intensidad (valencia) del deseo de alcanzar el segundo nivel y en percepción de la relación entre los resultados del primer y segundo nivel.

**1.15.7. LA TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN BASADA EN LA EQUIDAD (Adams):** examina las discrepancias dentro de las personas después de que compara su relación de insumos-resultados con la de la persona de referencia

**1.15.8. La Teoría de la Fijación de Metas:** proceso de establecimiento de metas. En muchos casos implica que el superior y el subordinado trabajen conjuntamente para fijar las metas del subordinado durante un periodo de tiempo específico.( James Gibson, John Ivancevich, James Donnelly, Las Organizaciones "Comportamiento, Estructura y Procesos, Mc Graw Hill 7ª edición, pagina 92/116)

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 mas 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.

Además los microempresarios del sector de las papelerías en la ciudad de Cartagena de Indias les dan seguridad a los trabajadores en sus relaciones interpersonales, al igual que con los clientes de tal manera que logren desarrollarse socialmente y de esta forma ayudar al desarrollo de la organización.

## 2.1. CONCEPTO DE MICROEMPRESA

Existen diferentes definiciones de microempresa sin embargo para el presente estudio se esta de acuerdo con aquella que la define:

“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 fragilidad frente a las contingencias laborales.”<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> GOMEZ Hernando, TARAZONA LONDOÑO Juan. La microempresa urbana en Colombia, Perspectiva promoción y política. Bogota, 1984.

La anterior definición muestra que las microempresas entre las que se encuentran el de las papelerías en la ciudad de Cartagena de Indias son organizaciones que se dedican a la producción y comercialización de bienes destinados a los diferentes mercados.

El microempresario es un trabajador mas dentro de las actividades propias de la empresa y no un administrador, por ello se afirma que tiene una incipiente separación entre capital y trabajo, utilizando cada vez menos tecnología intensivas en capital y mas 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 banco y corporaciones es poco utilizado por el excesivo trámite y altas tasas de interés,<sup>3</sup> mientras que son cada vez más frecuente el uso de los préstamos otorgados por la Ong's, en algunos casos las microempresas se ven obligados a utilizar prestamistas o comerciantes que manejan unas tasas de usura con facilidades para ellos como la de pago diario. Estas microempresas son aléales ya que las normas tributarias, laborales, urbanísticas, de seguridad social y de organización gremial son usadas a conveniencia de estas.

Ventajas de La Microempresas:

- Al igual que la pequeña y mediana empresa es una fuente generadora de empleos.
- Se transforman con gran facilidad por no poseer una estructura rígida.
- Son flexibles, adaptando sus productos a los cambios del Mercado.

Desventajas de la Microempresas:

- Utilizan tecnología ya superada
- Sus integrantes tienen falta de conocimientos y técnicas para una productividad más eficiente.

---

<sup>3</sup> ALVIS Jorge Y Valdelamar Fernán. Determinantes de la dinámica económica del sector microempresarial de Cartagena de Indias. Pag. 39

- Dificultad de acceso a crédito.
- La producción generalmente, va encaminada solamente al Mercado interno.

Las Características más importantes 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 propias de la estructura económica general.
- Los procesos propios de sus actividades son individualizados o en pequeñas series y sus volúmenes de producto 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 tiene una incipiente separación entre capital y trabajo.
- Utilizan las tecnologías menos intensivas en capital y mas intensivas en mano de obra dentro de sus respectivas ramas de actividades.
- La calidad del producto o servicio depende básicamente de la habilidad del trabajador.



- Tienen una baja capacidad de acumulación de capital, debido a condicionamientos tecnológicos y del mercado.
- Se acomodan más a las normas tributarias, laborales, urbanísticas, seguridad social y organización gremial.<sup>4</sup>

**2.1.1. Tipos de microempresas.** Las microempresas se pueden clasificar de las siguientes formas:<sup>5</sup>

Según la capacidad de la acumulación de capital:

- Subsistencia
- Acumulación Simple
- Acumulación Ampliada

Según las relaciones con el mercado:

- Inducida
- Satélite
- Trabajo por encargo

Según la fuente de la dinámica tecnológica:

- Inducida
- Autónoma

Según la propiedad de la empresa:

- Familiares

---

<sup>4</sup> Quintero, Op Cit P 83

<sup>5</sup> BEDOYA, Carmen Helena. Los empresarios populares. Fundación Social. 1997. Pag 13.

- Famiempresas
- Asociativas

## **2.2. ORGANISMOS DE APOYO PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA EN CARTAGENA DE INDIAS**

En Cartagena de Indias existen ciertos organismos que apoyan a las microempresas, a través de 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 puede mencionar:

**2.2.1. 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 termino de su comportamiento humano y sus habilidades administrativas, promover la buena utilización de los servicios de formación profesional en todos los niveles administrativos y operativos del empleo, inducir y orientar a las microempresas en la opción de tecnologías.

**2.2.2. 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 nacional y regional.

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

Esta Fundación fue Creada el 20 de abril de 1960, con personería jurídica No. 087 del 2 de febrero de 1960 expedida por la Gobernación del Departamento del Atlántico. Durante sus primeros años, la Fundación tuvo como objeto promover, apoyar y financiar actividades culturales, educativas y de beneficencia participando en la creación de proyectos como la Escuela Técnica Colombo Alemana, el Instituto Experimental del Atlántico y la Universidad del Norte en la ciudad de Barranquilla. Hoy, se cuenta con oficinas en Barranquilla, Cartagena, Montería y Bogotá D.C., desde las cuales adelanta acciones de desarrollo social para todo el país.

En 1984, se iniciaron los programas de apoyo a la Microempresa en Barranquilla y en 1990 se extendieron a Cartagena y la Isla de Barú.

Actualmente el programa de Microempresas ofrece servicios de crédito, capacitación básica y complementaria, recreación, asesoría y comercialización, entre otros.

Los programas de Desarrollo Integral, desde 1986, se realizan en zonas marginadas de Barranquilla, Cartagena y la Isla de Barú, en la Costa Atlántica Colombiana. Estos programas han beneficiado cerca de 50.000 familias de la costa, con mejoramiento de vivienda o construcción de viviendas nuevas, salud, educación, ecología, medio ambiente y desarrollo comunitario. Los programas de vivienda incluyen vivienda nueva, mejoramiento de vivienda y adquisición de vivienda a través de la gestión de subsidios del Gobierno Nacional, con la asesoría de la Fundación.

De igual forma la Fundación ha sido promotora de la creación de entidades similares en distintos lugares de Colombia, con el fin de contribuir a la dignificación de sectores de la población que tienen el interés de mejorar su calidad de vida. Es así como se han creado en Colombia cooperativas, fundaciones y corporaciones con la tutoría de la Fundación. Entre ellas:

- Sociedad de Comercialización Internacional para Microempresarios de Colombia – C.I La Comercializadora S.A.-
- Precooperativa de Recicladotes de Barranquilla RESCATAR
- Corporación Luís Eduardo Nieto Arteta
- Fundación Zoológico de Barranquilla

- Colegio Jesús Maestro
- Fundación Universidad del Norte
- Fundación Ciénaga La Grande, Santa Marta, departamento del Magdalena.
- Fundación Caribe de Restauración
- Escuela de Artes y Oficios Santo Domingo (Bogotá D.C.)
- Centro de Gestión Hospitalaria (Bogotá D.C.)
- Cooperativa de Pescadores de Santa Ana COOPSANA, Isla de Barú, departamento de Bolívar.
- Fundación Financiera de la Mujer CORFIMUJER en Valledupar
- Fundación para el Desarrollo de San Andrés y Providencia FUNDESAP
- Fundación Cinemateca del Caribe
- Fundación Carnaval de Barranquilla
- FUNDAEMPRESA Santo Domingo.
- Federación del Caribe Colombiano para la Microempresa FEDECARIBE
- Fundación Cerrejón
- Corporación Desarrollo y Paz del Magdalena Medio (Programa Merquemos Juntos)
- Granjas Infantiles del Padre Luna
- Instituto Ecológico Barbacoas, Isla de Barú, departamento de Bolívar.
- Clínica Julio Mario Santo Domingo, Isla de Barú, departamento de Bolívar.

- Corporación de Microempresarios de Barranquilla y el Atlántico CORMICRO
- Corporación para el desarrollo de Tenderos de Tenderos de Barranquilla y el Atlántico CORDETIENDA
- Precooperativa de Actores y Hacedores del Carnaval de Barranquilla CARNAVALCOOP
- Colegio Sueños y Oportunidades Jesús Maestro, Cartagena
- Parque Cultural de Caribe.
- Promotora de Confeccionistas –Cooprocon-
- Old Providence and Santa Catalina Fishing and Farming Cooperative
- Fundeprosur (Fundación para el Desarrollo de las Provincias del Sur) en el departamento de Santander
- Fundación San Jerónimo para el Desarrollo de Córdoba, en el departamento de Córdoba
- Precooperativa de Músicos de Barranquilla – MUSICOOP-

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

**2.2.5. Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias** A través de la secretaría de desarrollo y participación social se busca el fortalecimiento de programas que mejoren las condiciones de vida de la población más 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.

**2.2.6. 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.

**2.2.7. 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 asesorías que brindan para la creación, transformación y expansión de las empresas.

**CUADRO 2. ZONIFICACION DE LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR DE LAS PAPELERIAS EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS**

<b>ZONA</b>	<b>BARRIOS</b>	<b>MICROEMPRESAS</b>	<b>%</b>
<b>HISTORICA Y TURISTICA</b>	Boca grande-Castillo grande-Centro-Manga-Pie de la Popa Crespo	<b>22</b>	<b>52.3%</b>
<b>NORTE</b>	La Quinta-7 agosto	<b>1</b>	<b>2.3%</b>
<b>CENTRO</b>	Zaragocilla -Almirante Colon-Los Angeles-La Castellana-Los Corales-Bosque-Los Ejecutivos	<b>9</b>	<b>21.4%</b>
<b>SUR ORIENTAL</b>	Bazurto--- Barrio Chino-Av. Pedro de Heredia	<b>6</b>	<b>14.2%</b>
<b>SUR OCCIDENTAL</b>	Blas de Lezo, San Pedro, Santa Lucia, La concepción	<b>4</b>	<b>9.5%</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

**2.3. ANALISIS DE LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR DE LAS PAPELERIAS EN LA CIUDAS DE CARTAGENA DE INDIAS**

Este análisis mostrará los resultados descriptivos de lo que sucede en el sector de las microempresas de las papelerías en la ciudad de Cartagena de Indias, el cual



muestra definitivamente una tendencia para la descripción, de manera sistemática y ordenada, de los elementos manejados por la gerencia de estas microempresas.

**2.3.1. Análisis descriptivo del sector microempresarial de las Papelerías en la Ciudad de Cartagena de Indias.** Para el estudio del sector microempresarial de las papelerías en la Ciudad de Cartagena de Indias se tomo una muestra de 42 empresas de las 198 existentes según los registros de la cámara de comercio de Cartagena de Indias al 31 de enero del 2006; estudio que se realizo bajo el método de muestreo estratificado aleatorio <sup>6</sup> encontrándose que el mayor número de microempresas del sector de las papelerías se dedican a la venta de útiles escolares y de oficina 95%, seguido de un 5% que se dedican a la venta de artículos varios (variedades).

---

<sup>6</sup> Ver Herrera Velasco Marta y Senior Elles Aminta, Anteproyecto de Trabajo de Grado Liderazgo Gerencial en las Microempresas del sector de las Papelerías en la ciudad de Cartagena de Indias. Capitulo 7 Metodología.

Estas microempresas se encuentran distribuidas en las diferentes zonas de la ciudad de Cartagena de Indias como se observa en el cuadro 2, siendo la de mayor concentración la zona histórica y turística con una participación del 52.3%, donde se encuentra los barrios boca grande, castillo grande, centro, manga, pie de la popa y crespo, la principal razón es que en su mayoría la iniciativa de microempresas de esta es de residentes de este sector y sus locales generalmente se encuentra dentro de sus vivienda o cerca de estas.

Con una participación del 21.4% se encuentra la zona centro de la ciudad donde se encuentran los barrios zaragocilla, almirante colon, los ángeles, la castellana, los corales, bosque y los ejecutivos, los cuales tienen como ventaja fundamental la cercanía con sus proveedores y clientes, locales comerciales. Las zonas sur oriental y sur occidental con una participación del 14.2% y sur 9.5% respectivamente se encuentra la zona sur oriental con los barrios bazurto, avenida pedro Heredia, blasdelezo, Sanpedro, la concepción la zona sur oriental tienen la característica y 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 número mayor de potenciales clientes ubicando su publicidad de manera alusiva y llamativa.

**2.3.1.1. Clases de Microempresas del Sector de Las Papelerías desde el punto de vista Jurídico en Cartagena de indias.** La forma jurídica predominante en las microempresas encuestadas es el individual con un 64%, ya que muchas veces el comerciante busca 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 21% las cuales son sociedades de carácter colectivo y donde cada uno de los socios administran y responden de manera solidaria e ilimitada. Estas formas jurídicas son utilizadas ya que muchas

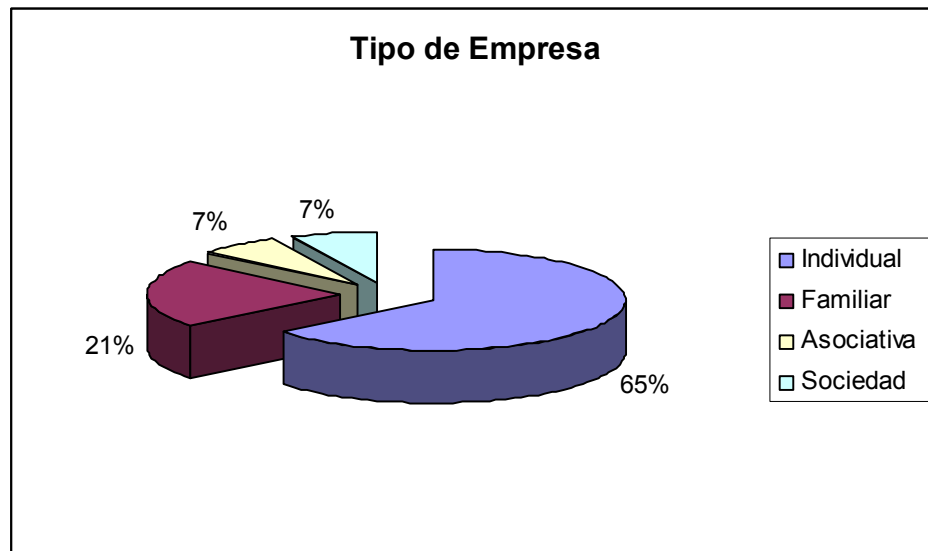
de estas microempresas son de carácter familiar y por ultimo se encuentran las asociativas y sociedades cada una con un 7% respectivamente

**Tabla 1. Tipo de empresas presentes en las microempresas del sector de las papelerías en la ciudad de cartagena de indias**

<b>Tipo de Sociedad</b>	<b>Numero de Empresas</b>	<b>%</b>
Individual	27	64
Familiar	9	21
Asociativa	3	7
Sociedad	3	7
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

**FUENTE ENCUESTA APLICADA POR LAS INVESTIGADORAS SEPTIEMBRE DE 2006**

**GRAFICA 1**



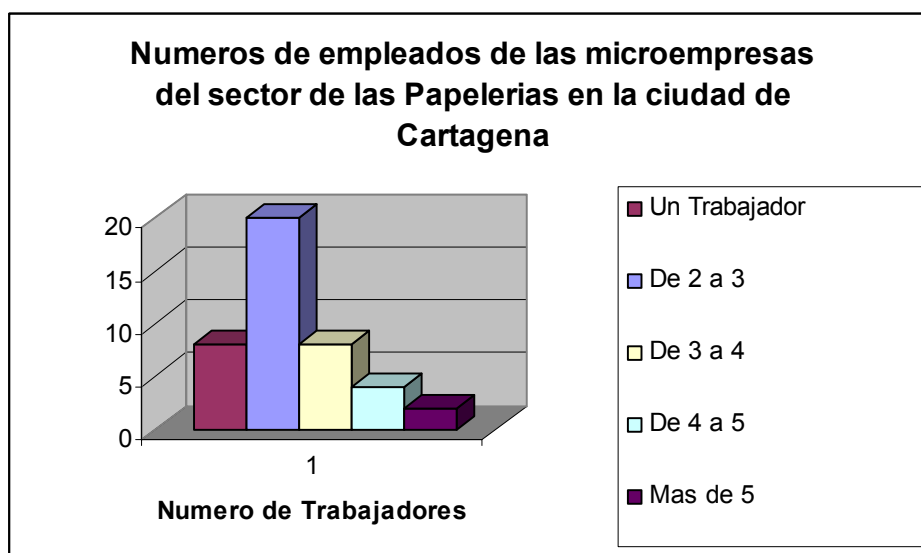
**2.3.1.2. Recurso Humano empleado en las microempresas de las Papelerías en la ciudad de Cartagena de Indias.** Datos encontrados a través de la encuesta aplicada referentes al recurso humano empleado muestra que en el 47% de las microempresas laboran entre 2 y 3 trabajadores, se entiende que esto suceda ya que por la observación directa en la mayoría de las microempresas dividen el trabajo.

**Tabla 2. Numero de empleados de las microempresas del sector de las papelerías en la ciudad de Cartagena de Indias**

Numero de Trabajadores	Trabajadores Empleados	%
Un Trabajador	8	19
De 2 A 3	20	47
De 3 A 4	8	19
De 4 A 5	4	10
Mas de 5	2	5

**FUENTE ENCUESTA APLICADA POR LAS INVESTIGADORAS SEPTIEMBRE DE 2006**

**GRAFICA 2**



Las empresas que cuentan con 3 a 4 trabajadores participan con 19% ya que son microempresas que buscan estructurar mas las funciones de cada uno de los

empleados, se van especializando en sus labores, las microempresas que cuentan con 4 a 5 empleados tienen una participación del 10%.

Por otra parte las microempresas que cuentan con mas de 5 trabajadores son aquellas que tienen como objetivo ser líderes en el mercado, en el cual el microempresario intenta apartarse de las tareas particulares para destinar más tiempo a las administrativas.

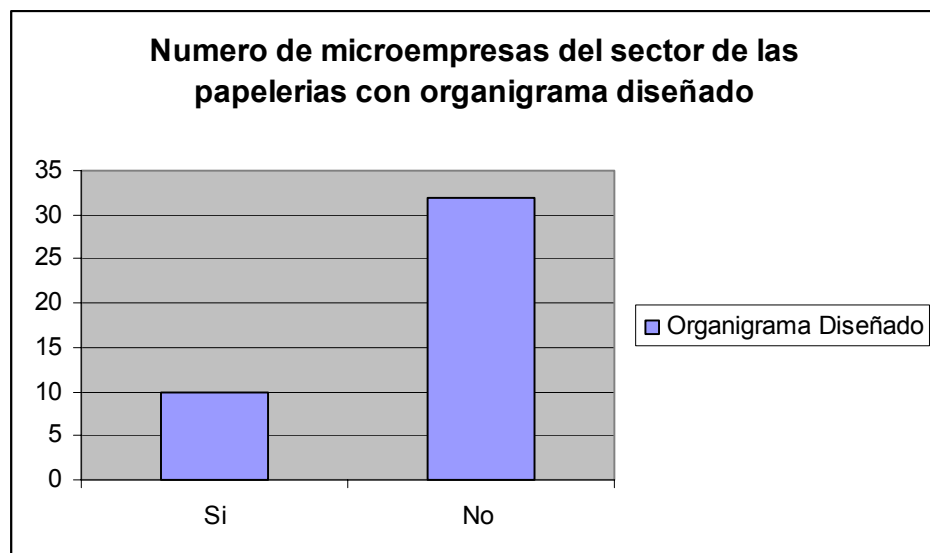
Como una característica general de las microempresas estudiadas se pudo observar que las personas empleadas en su mayoría pertenecen al grupo familiar y/o en algunos casos a su círculo de amigos más cercanos al dueño de la empresa por lo que no existe un proceso de selección de personal que cumpla con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

El manejo salarial también esta a potestad del microempresario, aunque hay unos rangos establecidos en el mercado referentes al precio del producto vendido.

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 competitiva externa; la realidad es que la asignación laboral

responde a las actividades involucradas, ya que en ninguna de las microempresas visitadas existe un organigrama diseñado, por lo tanto 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 3**



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 con lo relacionado a equipos de protección ya que se sigue pensando que por el tamaño y naturaleza del negocio no es necesario.

**2.3.1.3 Formas de producción y posición frente a la competencia.** En el área comercial y de producción encontramos que el 100% de las microempresas encuestadas tienen una producción por pedido estas basan sus cantidades en las solicitudes de los clientes.

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

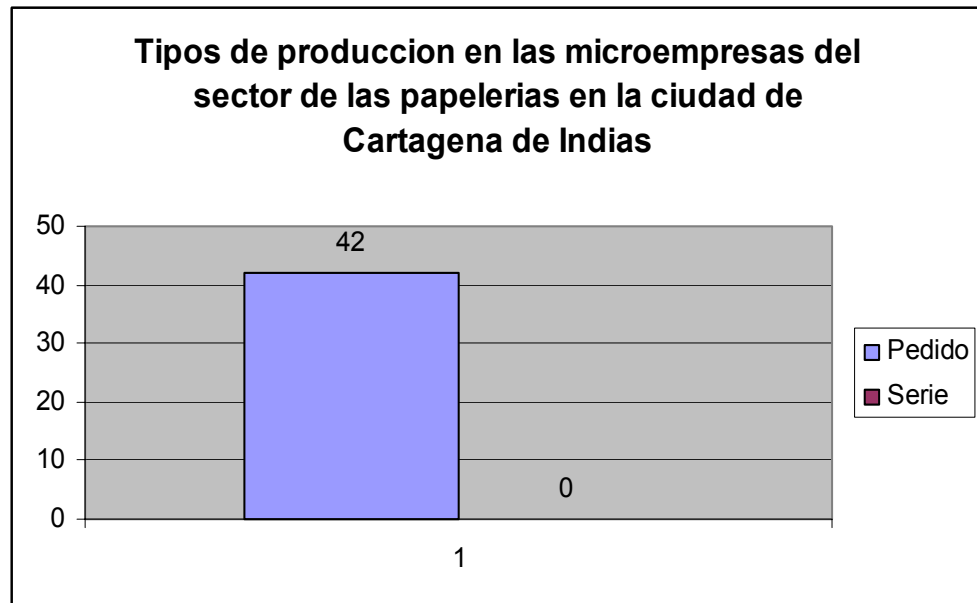
**Tabla 3. Tipos de producción en las microempresas del sector de las papelerías en la ciudad de Cartagena de Indias**

Tipos de Producción	Valores	%
Pedido	42	100
Serie	0	0
Total	42	100

**FUENTE ENCUESTA APLICADA POR LAS INVESTIGADORAS SEPTIEMBRE DE 2006**



**GRAFICA 4**



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 esta con el fin de en futuro aliarse con otros para potenciar esfuerzos y fortalezas e incrementar la participación en el mercado.

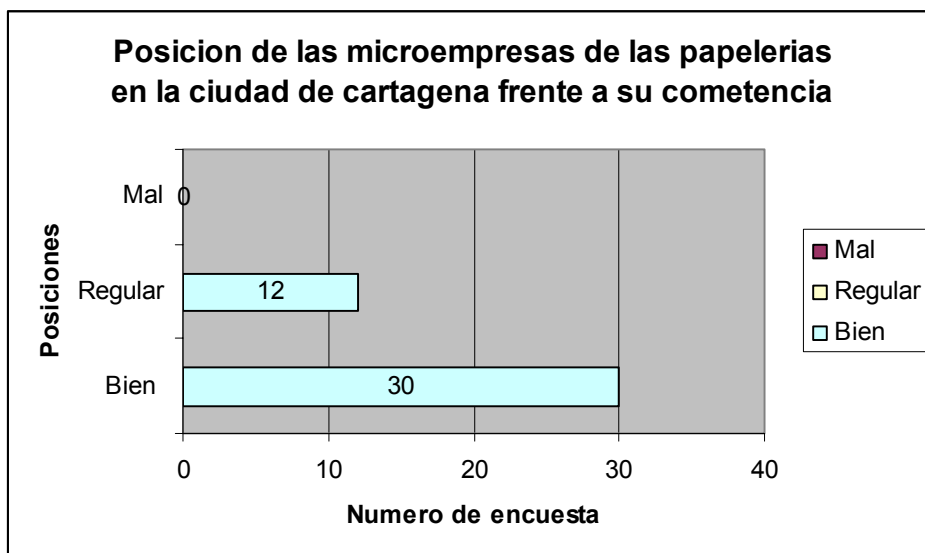
En las microempresas estudiadas priman dos percepciones: la primera es que ellos están bien frente a la competencia en un 71% y la segunda es que se encuentran regular frente a la competencia en un 29%.

**Tabla 4. Posición frente a la competencia en las microempresas del sector de las papelerías en la ciudad de Cartagena de Indias**

Posición Frente a la Competencia	Valores	%
Bien	30	71
Regular	12	29
Mal	0	0
Total	42	100

FUENTE ENCUESTA APLICADA POR LAS INVESTIGADORES SEPTIEMBRE DEL 2006

**GRAFICA 5**



La principal razón para sentirse bien frente a la competencia es el recurso humano con el que se cuenta en un 47% ya que estos son los que directamente

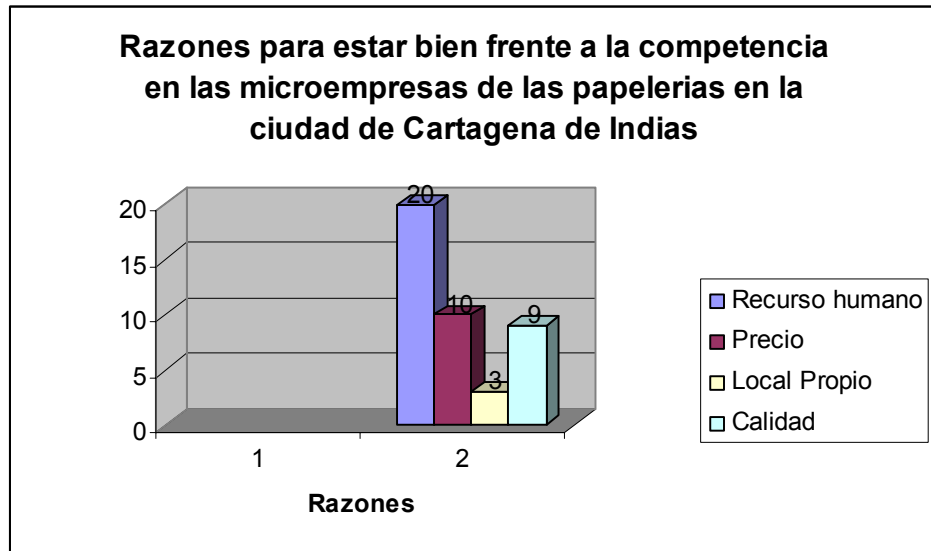
interactúan con el cliente y de quienes depende la venta, luego están los precios en un 25%, luego se encuentra la calidad en un 21% ya que consideran que sus productos son aptos para satisfacer las necesidades de los clientes y por ultimo se encuentra el local propio con un 7%.

**Tabla 5. Razones para estar bien frente a la competencia en las microempresas del sector de las papelerías en la ciudad de Cartagena de Indias**

<b>Razones de estar bien</b>	<b>Valores</b>	<b>%</b>
Recurso Humano	20	47
Precios	10	25
Local Propio	3	7
Calidad	9	21
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

**FUENTE ENCUESTA APLICADA POR LAS INVESTIGADORES SEPTIEMBRE DEL 2006**

**GRAFICA 6**



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 los proveedores e incluso con los mismos clientes; se observa a demás una actitud mas abierta y abandonada del individualismo para unir esfuerzos en búsqueda de nuevos mercados que se ve interrumpida 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 por que sus productos se venden o pueden realizar contrataciones con terceros.

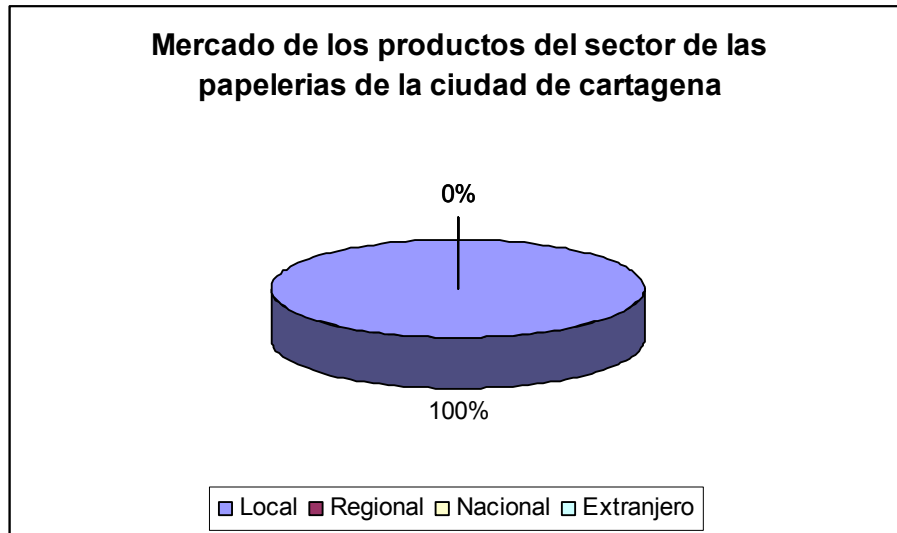
**2.3.1.4 Ventas de las microempresas de las papelerías en la ciudad de Cartagena de Indias.** El 100% de las microempresas venden sus productos a un mercado local.

**Tabla 6. Mercado meta de las microempresas del sector de las papelerías en la ciudad de Cartagena de Indias**

Mercado meta	valores	%
Local	42	100
Regional	0	0
Nacional	0	0
Extranjero	0	0
Total	42	100

**FUENTE ENCUESTA APLICADA POR LAS INVESTIGADORAS SEPTIEMBRE DEL 2006**

**GRAFICA 7**



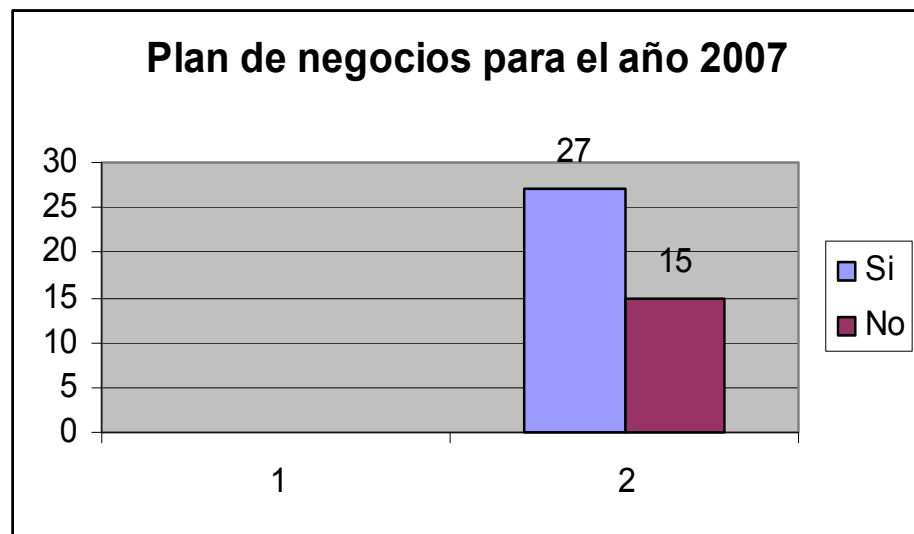
**2.3.1.5 Plan de negocios en las microempresas del sector de las papelerías en la ciudad de Cartagena de Indias.** En las microempresas estudiadas se observa que no existe un juicioso análisis del entorno y de las circunstancias, por lo que se percibe una reacción mas reactiva que proactiva, producto de la ausencia de una definición anticipada de propósitos, así como al preguntar si tienen un plan de negocio para el año 2007 el 64% afirma que si y el 36% que no. Al afirmar que sus planes se limitan al corto plazo.

**Tabla 7. Plan de negocio de las microempresas del sector de las papelerías en la ciudad de Cartagena de Indias**

Plan de Negocios 2006	Valores	%
Si	27	64
No	15	36
Total	42	100

FUENTE ENCUESTA APLICADA POR LAS INVESTIGADORAS SEPTIEMBRE DE 2006

**GRAFICA 8**



### 3. CARACTERISTICAS DEL LIDERAZGO GERENCIAL DE LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR DE LAS PAPELERIAS EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS

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

La identificación del liderazgo esta asociado a los siguientes rasgos que el empleado destaca: **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** permite identificar oportunidades de trabajo maximizando el uso de los materiales y la utilización de los recursos con que se dispone; **la preocupación por la imagen y calidad del producto** ya que a través de esta se han reconocido en el mercado y les permitirá posicionarse dentro del sector; **el recurso humano** es decir el trato brindado a los subalternos y la confianza proyectada que permite la existencia de un clima de trabajo mas 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 todos sus colaboradores.



### 3.1 LIDERAZGO GERENCIAL

Las organizaciones que prosperan tienen un elemento fundamental que las distinguen 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>7</sup> Entonces es necesario y consecuente conceptualizar que significan las palabras **Liderazgo Gerencial** ya que son el objetivo primordial de esta investigación.

Como no se encuentra una definición se construirá una 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 una meta común 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>8</sup> Por lo tanto se puede definir el **Liderazgo Gerencial** en las microempresas del sector de las papelerías 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>7</sup> HERSEY Paul y BLANCHARD, Liderazgo Situacional

<sup>8</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 madurez de los individuos o grupos que realizan una tarea específica y que esta lleva consigo los aspectos de motivación y comunicación que serán tratados más adelante, por lo que el enfoque situacional es el más apropiado. En otras palabras la efectividad de un estilo del liderazgo dependerá de la situación en la que se practique.

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: la situación, el seguidor y el líder.

Dependiendo de la situación que se este dando, el líder no ejercerá un único estilo o característica del liderazgo sino que ajustarse a cada grupo en particular de persona y a las condiciones en las que 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 dicho sector.

### **3.1.1 Componentes del Enfoque Situacional que identifican el Liderazgo Gerencial en las microempresas del sector de las Papelerías de la Ciudad de Cartagena**

**3.1.1.2 La Situación.** El enfoque situacional parte del concepto de que la eficacia resulta del estilo de comportamiento que muestra el Líder a partir de las exigencias del ambiente, la clave entonces para los líderes es aprender a diagnosticar en 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 conformado 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 tratan por separado debido a su importancia, para el análisis de los objetivos de la organización, en la siguiente tabla se muestra que el 71% de los microempresarios opinan que su objetivo es crecer, seguido por un 17%, el cual representa la intención de generar sus ingresos y los de sus empleados, de manera que una de sus expectativas se limita a suplir las necesidades básicas, el 7% corresponde a obtener mayores ingresos ya que buscan iniciar negocios propios para independizarse económicamente y por último el 5% crear fuentes de trabajo ya esto es una opción contra el desempleo que viven los microempresarios de nuestra ciudad.

**Tabla 8. Objetivos organizacionales de las microempresas del sector de las papelerías en la ciudad de Cartagena de Indias**

Cuales son los objetivos de la organización	Valores	%
Crecer	30	71
Generar sus ingresos y la de sus empleados	7	17
Crear fuentes de trabajo	2	5
Obtener mayores ingresos	3	7
Total	42	100

**FUENTE ENCUESTA APLICADA POR LAS INVESTIGADORAS SEPTIEMBRE DE 2006**

Otra variable situacional es aquel que está relacionado con los requerimientos del trabajo, el cual está ligado con el grado de estructura de la tarea o la manera como el líder detalla el quehacer, cómo, cuándo, dónde y por quien; 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 de los elementos 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 entre una gama mas 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>9</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, ya que cada uno no acepta o rechaza al líder, sino el grupo es quien en realidad decide que tanto poder personal tendrá.

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

**3.1.1.3. El Seguidor.** Es necesario recordar que las relaciones entre el líder y los seguidores es una variable crucial en la situación del liderazgo, si los empleados

---

<sup>9</sup> HERSEY Op. Citp 166--167

deciden no seguir al líder carecen importancia cuales sean los otros elementos de la situación.

En el liderazgo situacional es importante identificar la preparación que tenga el seguidor, la cual esta definida como la capacidad (conocimiento, experiencia y habilidades que el individuo o el grupo aporte 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).

Las vivencias compartidas con los microempresarios de este sector de las papelerías nos permite concluir que los seguidores son personas capaces y dispuestas, ya que tienen la capacidad para realizar la tarea y se sienten comprometidos y 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 donde, que, como y cuando, porque los seguidores ya poseen la capacidad.

**3.1.1.4. El Líder.** Abraham Zaleznik, determina que las diferencias entre los líderes y los gerentes son “los líderes y los gerentes son dos tipos muy diferentes de persona, se diferencian en la motivación, en su historia personal y en como piensan y actúan” además sostiene que “los gerentes tienden a adoptar una

actitud impersonal, sino 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 temporalmente a buscar el riesgo y el peligro especialmente cuando la oportunidad y la recompensa parecen alta. 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 un proceso de toma de decisiones, los líderes, a quienes les preocupa las ideas, se relacionan con las personas en una forma más intuitiva y demás empatía,<sup>10</sup>

Los microempresarios del sector de las papelerías se identifican con 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 es advertir situaciones diferentes y adaptarse a ella.

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

---

<sup>10</sup> ROBBINS Stephen, Comportamiento Organizacional, Octava Edición. P 347--9

### **3.2. ESTILOS PRESENTES EN EL LIDERAZGO GERENCIAL, CON LOS PARAMETROS QUE LOS CARACTERIZA EN LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR DE LA PAPELERIAS EN LA CIUDAD DE CARTAGENA**

**3.2.1 Esencia del modelo de Fiedler.** A comienzos de 1951, Fred Fiedler desarrollo 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 estas variables Fiedler y sus asociados desarrollaron una escala “El compañero de trabajo menos deseado” ( CMP), mejor conocido por las siglas en ingles, que son **LPC**(least preferred coworker), 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 considera que puede trabajar **menos bien**. Dicha persona debe ser aquella con quien el participante haya tenido mayores dificultades para llevar a cabo un trabajo.



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

**RELACION LIDER – MIEMBRO:** Calidad de las relaciones entre el líder y el grupo. Grado de confianza, confiabilidad y respeto que los subordinados tienen en su líder.

Se mide por la aceptación que se haga de las personas, que se les tenga confianza y lo calida y amistosas que sea la relación entre lider y subordinados.

**ESTRUCTURA DE LA TAREA:** Grado en que la tarea se programa, se asigna y explica para que sea realizado el trabajo por medio de procedimientos establecidos.

Claridad al establecer metas y objetivos, funciones y responsabilidades, especificando procedimientos.

**PODER DEL PUESTO O POSICION:** Grado en que el puesto o posición le permite al líder influir en sus subordinados para que se unan a el y acepten su dirección y liderazgo.

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.

### **Clasificación De Lo Favorable De Una Situación**

<b>Situación</b>	<b>Relación miembro-líder</b>	<b>Estructura de la tarea</b>	<b>Posición de poder del líder</b>	<b>Lo favorable de la situación</b>
<b>1</b>	<b>Buenas</b>	<b>Alta</b>	<b>Fuerte</b>	<b>Favorable</b>
<b>2</b>	<b>Buenas</b>	<b>Alta</b>	<b>Débil</b>	<b>Favorable</b>
<b>3</b>	<b>Buenas</b>	<b>Baja</b>	<b>Fuerte</b>	<b>Favorable</b>
<b>4</b>	<b>Buenas</b>	<b>Baja</b>	<b>Débil</b>	<b>Moderadamente desfavorable</b>
<b>5</b>	<b>Moderadamente deficiente</b>	<b>Alta</b>	<b>Fuerte</b>	<b>Moderadamente desfavorable</b>
<b>6</b>	<b>Moderadamente deficiente</b>	<b>Alta</b>	<b>Débil</b>	<b>Moderadamente desfavorable</b>
<b>7</b>	<b>Moderadamente deficiente</b>	<b>Baja</b>	<b>Fuerte</b>	<b>Moderadamente desfavorable</b>
<b>8</b>	<b>Moderadamente deficiente</b>	<b>Baja</b>	<b>Débil</b>	<b>Moderadamente desfavorable</b>

Adaptado de la obra de Fred Fiedler. A Theory of Leadership Effectiveness (New York McGraw-Hill Book Company, 1967) pag 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 vez de corroborar su teoría con nuevas investigaciones, Fiedler la conforma para ajustarla a resultados ya conocidos. Otras críticas más duras sostienen que la conceptualización de Fiedler hizo de los componentes de lo favorable que sea la situación no son del todo completas. Otra crítica lanzada al modelo es que no explica 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 marco 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 difundidos, por todo ello es muy importante tenerlo en cuenta en el aprendizaje del Comportamiento Organizacional.

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 el 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 que hacer, como hacer, cuando hacer, donde hacer y por que hacer una labor.

En este sector los microempresarios manifestaron que **siempre** se toma el tiempo necesario para explicar como se debe realizar una labor con un 71 %, esta es una explicación detallada del que, como, cuando, donde y porque hacer esa labor, dejando así a un lado las ambigüedades que pueda afectar la calidad del

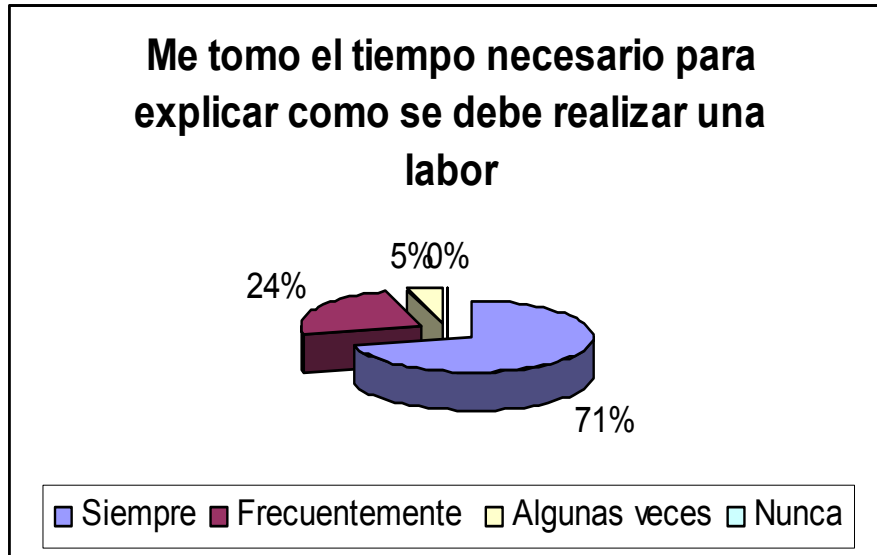
producto, el 24% considera que lo hace de manera **frecuente** cuando se trata de talleres , el otro **5%** considera que **algunas veces** toman ese tiempo para explicar las labores, aquí el microempresario normalmente no es la persona que dirige. El anterior análisis demuestra que el 95% de los encuestados practican el modelo de Fiedler.

**Tabla 9. Me tomo el tiempo necesario para explicar como se debe realizar una labor**

Me tomo el tiempo para explicar una labor	Valores	%
Siempre	30	71
Frecuentemente	10	24
Algunas veces	2	5
Nunca	0	<b>0</b>
Total	42	100

**FUENTE ENCUESTA APLICADA POR LAS INVESTIGADORES SEPTIEMBRE DEL 2006**

**GRAFICA 9**



**Tabla 10. Explico a los miembros la parte que les corresponde desempeñar cuando se trabaja en equipo**

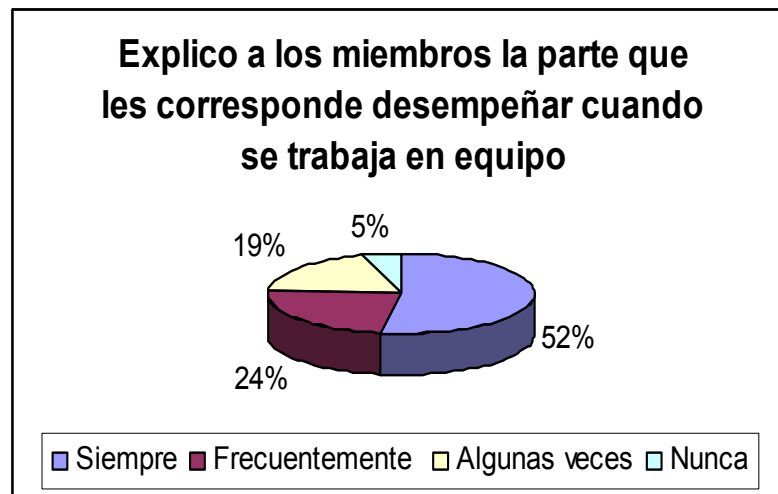
Explico a los miembros la parte que les corresponde desempeñar cuando se trabaja en equipo	Valores	%
Siempre	22	52
Frecuentemente	10	24
Algunas veces	8	19
Nunca	2	5
Total	42	100

**FUENTE ENCUESTA APLICADA POR LAS INVESTIGADORES SEPTIEMBRE DEL 2006**

Al preguntarse, si se explicaba a los miembros la parte que les correspondía desempeñar cuando se trabajaba en grupo, se encuentra que el 52% de las microempresas encuestadas afirman que **siempre** lo hacen para evitar que se de una duplicidad en las funciones e incrementos en los costos que por demoras y mal utilización de los recursos, un 24% contestaron que lo hacen de manera **frecuente**, el 19% **algunas veces** ya que en estas microempresas el trabajo en grupo es poco y el 5% **nunca** lo hacen.

El 76% de las microempresas se enmarcan en el modelo de Fiedler.

#### GRAFICA 10



Por otra parte es importante señalar, que el 71% de los microempresarios contestó que **siempre** organiza sus actividades de trabajo con el fin de maximizar su tiempo, ya que este lo debe compartir en muchas ocasiones con su labor como

administrador y las otras funciones del taller, un 29% lo hace de manera **frecuente** debido a que planean sus actividades para lapsos de tiempo mayores a una semana y lo que hacen es ajustar sus tiempo a las actividades planeadas,

Se sigue confirmando con un 100% de las microempresas del sector de las papelerías de la ciudad de Cartagena de indias se identifican con el modelo de **Fiedler**.

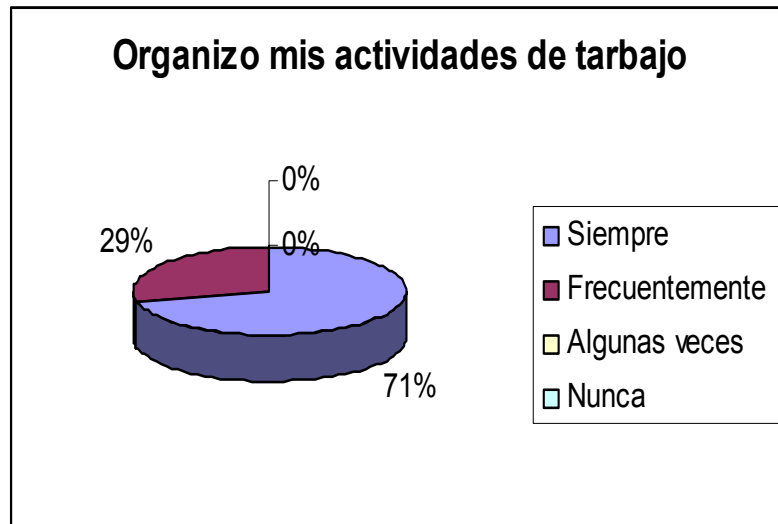
**Tabla 11. Organizo mis actividades de trabajo**

Organizo mis actividades de trabajo	Valores	%
Siempre	30	71
Frecuentemente	12	29
Algunas veces		
Nunca		
Total	42	100

**FUENTE ENCUESTA APLICADA POR LAS INVESTIGADORAS SEPTIEMBRE DEL 2006**



**GRAFICA 11**



Al referirse a tareas particulares, los microempresarios encuestados contestaron con un 59% que **siempre** explican las tareas para 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.

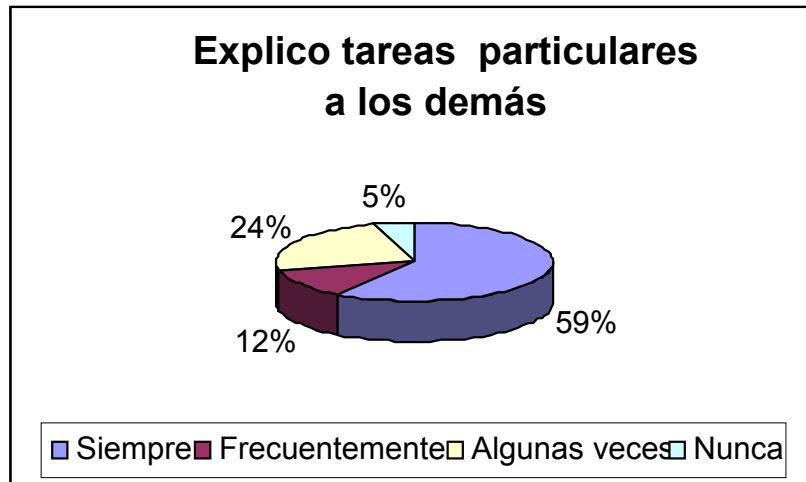
**Tabla 12. Explico tareas particulares a los demás**

Explico a los demás tareas particulares	Valores	%
Siempre	25	59
Frecuentemente	5	12
Algunas veces	10	24
Nunca	2	5
Total	42	100

**FUENTE ENCUESTA APLICADA POR LAS INVESTIGADORES SEPTIEMBRE DEL 2006**

El 12% lo hace de manera **frecuente** por considerar que sus seguidores son empleados que tienen toda la preparación necesaria para enfrentar cualquier tipo de trabajo y el 24% lo hacen **algunas veces** por que eventualmente no tienen ninguna labor que consideren como particular, aunque no dejan de considerar la opción de que si les sucediera lo harían a veces y para finalizar el 5% **nunca** lo hacen.

**GRAFICA 12**



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 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.

### 3.3. 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 para desarrollar una capacidad 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 del liderazgo situacional de HERSEY Y BLANCHARD: **EL ENFOQUE DE LA TAREA Y EL ENFOQUE EN LAS RELACIONES**. Sin embargo estos 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 que, como, cuando y donde 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 BLANCHAR es la definición de cuatro etapas de preparación adecuada de los seguidores:

R1	Las personas son incapaces y no están dispuestas a asumir la responsabilidad de hacer algo.  No es competente y no tiene confianza en si mismo	Los seguidores necesitan instrucciones claras y específicas
R2	Las personas son incapaces pero están dispuestas a realizar las tareas necesarias del puesto están motivadas pero carecen de las habilidades apropiadas	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 permite que los seguidores comprendan los deseos del líder.
R3	Las personas son capaces pero no están dispuestas a realizar lo que desea el líder	Los problemas motivacionales se resuelve mejor con un estilo apoyador, participativo y no directivo
R4	Las personas están capacitadas y dispuestas a realizar lo que se le pide	El líder puede dejar al grupo actuar solo, ya que los seguidores cuentan con la preparación adecuada como la capacidad de asumir responsabilidades

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 solo, sin necesidad de mucha supervisión o de amplia comunicación por que no se requiere.

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

Las respuestas a las preguntas que buscan identificar si el microempresario hace uso de reglas y procedimientos permiten establecer que existe un bajo comportamiento orientado hacia la tarea basado en el estilo participar, de la teoría expuesta por Hersey – 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 50% de los encuestados contestos que **algunas veces**, debido a que en este tipo de microempresas no existen parámetros uniformes para vender artículos de papelerías. 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 demostrado ser capaz de desempeñar la tarea, no es necesario insistir en que hacer, donde o como. El comportamiento del líder se limita al dialogo y respaldo para comprometer a cada uno en los resultados.

El 21% de los encuestados respondieron que lo hacen de manera **frecuente**, cuando es necesario contratar más empleados con el fin de cumplir con un trabajo en particular, se establecen reglas y procedimientos que les evitaren posibles inconvenientes. El 17% de los encuestados contestaron que **nunca** lo hacen porque 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 que los empleados entren a laborar y por ultimo encontramos que el 12% de los encuestados lo hacen **siempre**.

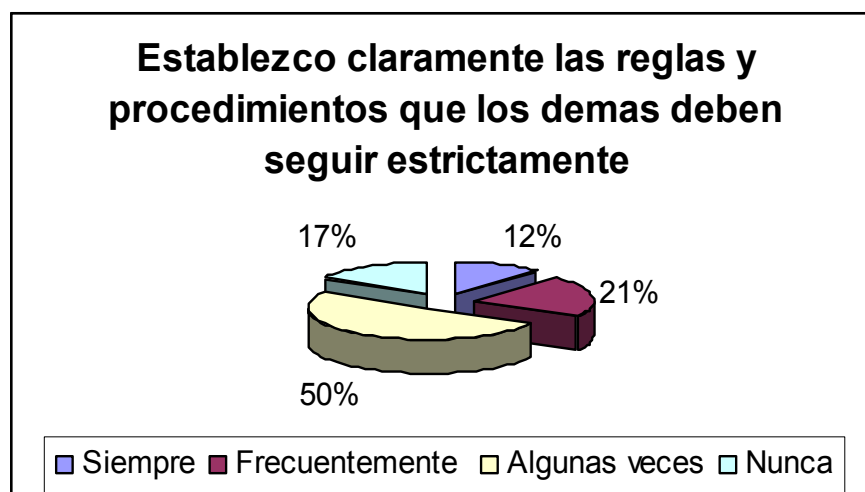
El análisis anterior nos permite concluir que el 71% de los microempresarios encuestados tienen un bajo comportamiento orientado a la tarea, reafirmando la utilización de **estilo participar** del modelo de Hersey--Blanchard.

**Tabla 13. Establezco claramente las reglas y procedimientos que los demas deben seguir estrictamente**

Se establecen las reglas y normas que se deben seguir	Valores	%
Siempre	5	12
Frecuentemente	9	21
Algunas veces	21	50
Nunca	7	17
Total	42	100

FUENTE ENCUESTA APLICADA POR LAS INVESTIGADORAS SEPTIEMBRE DE 2006

**GRAFICA 13**





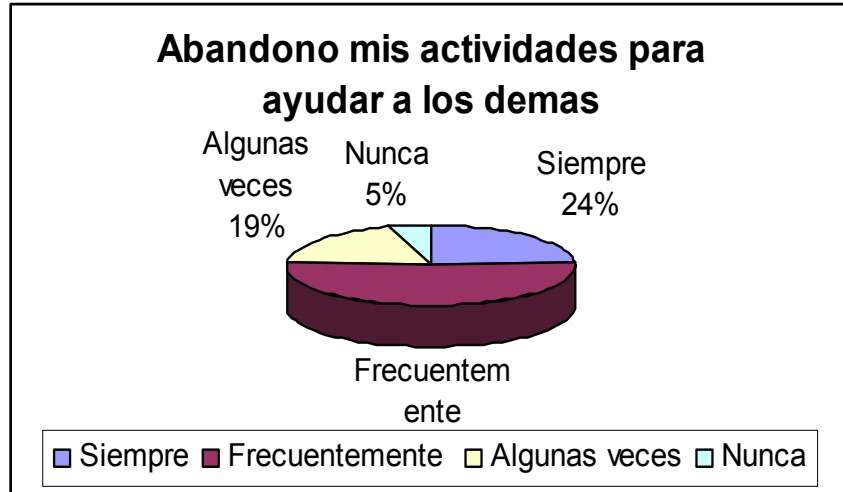
**Tabla 14. Abandono mis actividades por ayudar a los demás**

Abandono mis actividades para ayudar a los demás	Valores	%
Siempre	10	24
Frecuentemente	22	52
Algunas veces	8	19
Nunca	2	5
Total	42	100

**FUENTE ENCUESTA APLICADA POR LAS INVESTIGADORAS SEPTIEMBRE DE 2006**

El 52% de los microempresarios consideran que **frecuente** abandonan sus actividades por ayudar a los demás, para demostrar que lo hacen no por incapacidad del seguidor y de forma indirecta supervisar lo que hacen los trabajadores. Por su parte el 24% de los encuestados contestaron que **siempre** abandonan sus actividades para ayudar a los demás ya que al pasar esto se genera mayor seguridad en la calidad de las tareas. Seguido por un 19% lo hacen **algunas veces** y **nunca** 5%.

**Grafica 14**



**Tabla 15. Les hago saber a los demás qué tan bien hacen su trabajo**

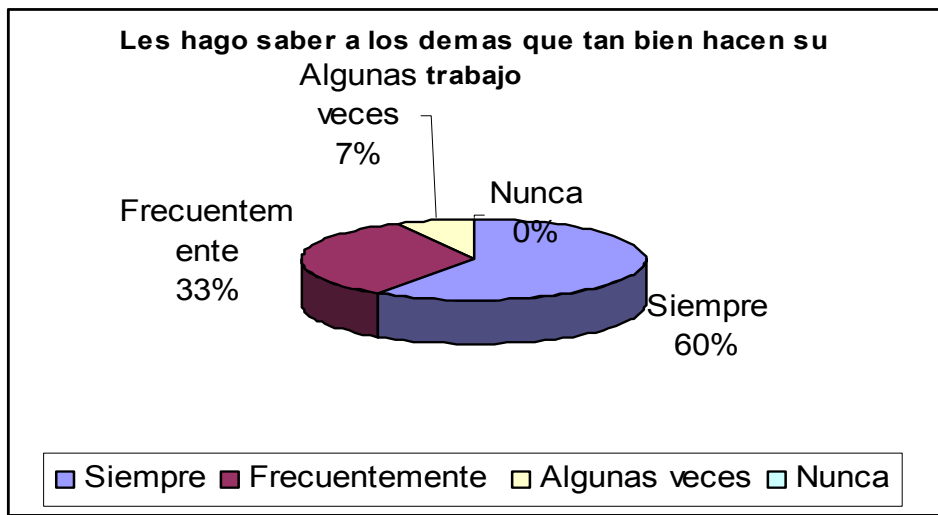
Les hago saber a los demás que tan bien hacen su trabajo	Valores	%
Siempre	25	59
Frecuentemente	14	33
Algunas veces	3	7
Nunca	0	0
Total	42	100

**FUENTE ENCUESTA APLICADA POR LAS INVESTIGADORAS SEPTIEMBRE DE 2006**

La teoría básica de este modelo formula: “a medida que el grado de madurez aumenta el líder debería empezar en tarea y aumentar en relación para ayudarle

al grupo a ser más competente”<sup>11</sup> es por esto que los microempresarios de las papelerías de la ciudad de Cartagena de Indias les hacen saber a sus subordinados que tan bien hacen su trabajo de manera 59% **siempre** así como 33% **frecuente** y **algunas veces** 7%.

**GRAFICA 15**



<sup>11</sup> SHEIN H. Edgar Psicología de la Organización 3 Edición Prenticehall Pág. 118

**Tabla 16. Me muestro consciente y considerado con los demás**

Me muestro accesible y amigable con los demás	Valores	%
Siempre	35	83.
Frecuentemente	7	17
Algunas veces	0	0
Nunca	0	0
Total	42	100

FUENTE ENCUESTA APLICADA POR LAS INVESTIGADORAS SEPTIEMBRE DE 2006

**GRAFICA 16**



Por observación directa se pudo apreciar, que el nivel de preparación de los trabajadores, de los grupos encuestados, es el suficiente para las labores que deben realizar, muchos de ellos se encuentran especializados.

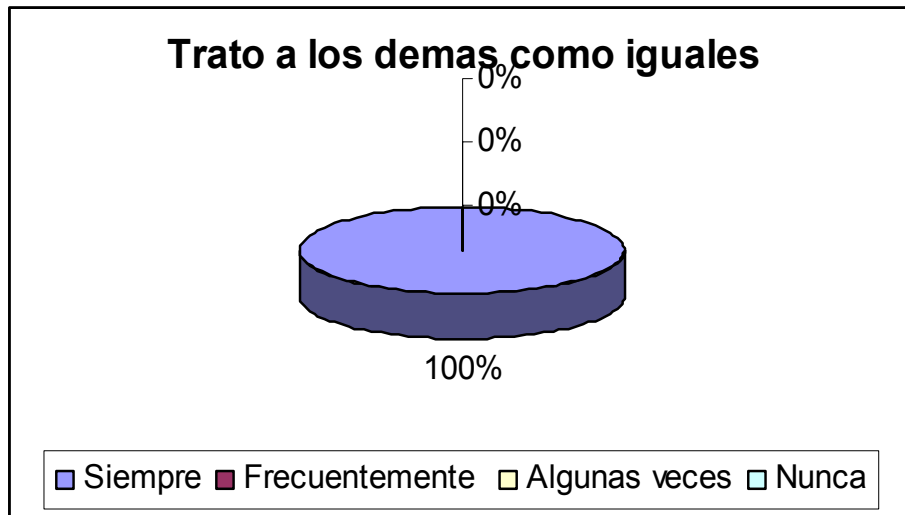
El 83% de los encuestados se encuentran **siempre** consciente y considerado con los demás, así como un 17% **frecuentemente** lo está.

**Tabla 17. Trato a los demás como iguales**

Trato a los demás por igual	Valores	%
Siempre	42	100
Frecuentemente		
Algunas veces		
Nunca		
Total	42	100

**FUENTE ENCUESTA APLICADA POR LAS INVESTIGADORAS SEPTIEMBRE DE 2006**

**GRAFICA 17**



El 100% de los microempresarios del sector de las papelerías tratan **siempre** por igual a todos sus trabajadores, es decir no existen preferencias por ningunos en especial.

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 –Blanchar, muestra mayor interés para mejorar el aprovechamiento eficaz de los recursos humanos, el de prevenir las resistencias a los cambios, la restricción a la producción y las disputas del personal.

Bajo este modelo se puede trabajar sobre las tres competencias basitas para influir como son: **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 determinan el estilo que empleara y que su flexibilidad personal dependerá de las funciones de liderazgo que este maneje.

El estilo presente, que tiende ser representativo del liderazgo gerencial en los microempresarios del sector de las papelerías de la ciudad de Cartagena de indias es el de un equipo experimentado y competente que necesita de poca dirección del microempresario, donde los líderes están interesados en las relaciones personales, entienden y comparten expectativas en su ambiente organizacional. Donde los seguidores saben que se espera de ellos así sea de manera táctica, y aprenden a supervisar su propio comportamiento para así ser mas responsables y automotivados.

#### **4.4 ESENCIA DE LA TEORIA RUTA-META POR ROBERT HOUSE**

Este señor desarrolló esta teoría ampliada posteriormente por DESSLER, muy respetada en la actualidad, como un modelo de contingencia que involucra los

elementos claves de la investigación de liderazgo de HIO-STATE University sobre **la estructura inicial y la consideración**, y la teoría motivación de las expectativas de VROOM.

En esencia, esta teoría establece las funciones del líder las cuales son principalmente aumentar la obtención de recompensas personales a los subordinados, que les permitan alcanzar su satisfacción, a través de la obtención de las metas laborales.

La función del líder es hacer que el camino de la recompensa sea más fácil para así poder recorrerlo (clarificándolo, reduciendo obstáculos y trampas) y aumentar las oportunidades de satisfacción personal durante el recorrido.

El termino TRAYECTORIA-META se aplica en base a la creencia de que los lideres eficaces aclaran la trayectoria con el fin de que sus seguidores alcancen las metas de trabajo.

De acuerdo con esta teoría el comportamiento de un lidera es motivacional según el grado en que:

- Haga que las satisfacciones del subordinado dependa de su desempeño eficaz



- Proporciona la capacitación, dirección apoyo y recompensas necesarios para el desempeño eficaz.

Para comprobar estas afirmaciones HOUSE identifico cuatro comportamientos del liderazgo:

- **EL LIDER DIRECTIVO**
- **EL LIDER APOYADOR** es amigable y muestra preocupación por sus subordinados.
- **LIDER PARTICIPATIVO**
- **LIDER ORIENTADO A LA REALIZACION** Fija metas desafiantes y espera que los subordinados se desempeñen en su mas alto nivel.

HOUSE asume que todos los lideres flexibles y aptos para desarrollar cualquiera de estos comportamientos, o todos a partir de la situación que se les presente.

## VARIABLES DE LA TEORIA TRAYECTORIA –META

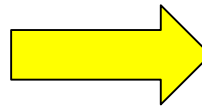
### **Factores Ambientales de Contingencia**

- **Estructura de la tarea**
- **Sistema de autoridad formal**
  - **Grupo de trabajo**

**Liderazgo Participativo**

**Liderazgo Orientado a la Realización**

**Liderazgo de Apoyo**



**Desempeño**

**Satisfacción**

- **Sitio de control**
  - **Experiencia**
- **Capacidad y habilidad percibida**

### **Características Personales de los Subordinados**

La teoría plantea que el comportamiento del líder será eficaz cuando resulta redundante con las fuentes de estructura ambiental (estructura de la tarea, sistema formal de autoridad, grupo de trabajo), o cuando es incongruente con las características del subordinado (control de si mismo, experiencia, habilidad percibida).

## HIPOTESIS DERIVADAS DE ESTA TEORIA

- El liderazgo directivo lleva una mayor satisfacción cuando las tareas son ambiguas o de dar tensión.

- Cuando los subordinados están desarrollando tareas altamente estructuradas, un liderazgo de apoyo proporcionara un alto desempeño y de satisfacción en los empleados.
- Cuando los subordinados tienen amplia experiencia o se perciben con mucha habilidad, un liderazgo directivo, es muy probable que sea percibido como redundante.
- Mientras más clara y burocrática sea la relación formal de autoridad, más deben los líderes exhibir un comportamiento de apoyo y reducir el comportamiento directivo.
- Cuando existe conflicto dentro de los grupos de trabajos, un comportamiento del liderazgo directivo, producirá mayor satisfacción en los empleados.
- Los subordinados con un sitio interno de control (aquellos que les gusta sentir que controlan su propio destino) estarán mas satisfechos con un estilo de liderazgo participativo.
- Los subordinados que prefieren un sitio externo de control (que le satisface de que otros le controle la vida) estarán mas satisfechos con un estilo de liderazgo directivo.
- Cuando las tareas están estructuradas de manera ambigua el liderazgo orientado hacia la realización, mejoran las expectativas de los subordinados de que el esfuerzo los llevara a un alto desempeño.

En general existen evidencias que validan estas hipótesis, ya que el desempeño y satisfacción de los trabajadores, se ven influidos positivamente cuando el líder compensa las cosas que faltan al subordinado o la tarea, y evita ser redundante e insultar la inteligencia de sus subordinados, cuando las tareas son claras y están bien estructuradas y/o los empleados tienen la capacidad, habilidad y experiencia suficiente para manejarlas sin interferencia. Las perspectivas futuras de esta teoría, apunta a una mayor investigación que lleve a reforzar, refinar y ampliar sus premisas incorporando algunas variables moderadoras adicionales.

Esta teoría se relaciona con la realidad que viven los microempresarios de este sector de las papelerías, debido a que cuando se enfrenta a una actividad nueva, tomando como referencia el 95%. Cuando el microempresario se toma el tiempo necesario para explicar cómo se debe realizar una labor, así como también el 76% cuando se toma el tiempo para explicar la parte que les corresponde desempeñar cuando se trabaja en grupo, en este caso el microempresario tiene como función ayudar a los seguidores a encontrar la mejor ruta para el cumplimiento de las metas eliminando obstáculos.

La conducta del líder se clasificara en el grupo de **líder director** ya que este permite a sus seguidores saber que se espera de ellos, programa el

trabajo a realizar y proporciona una guía específica de cómo cumplir las tareas.

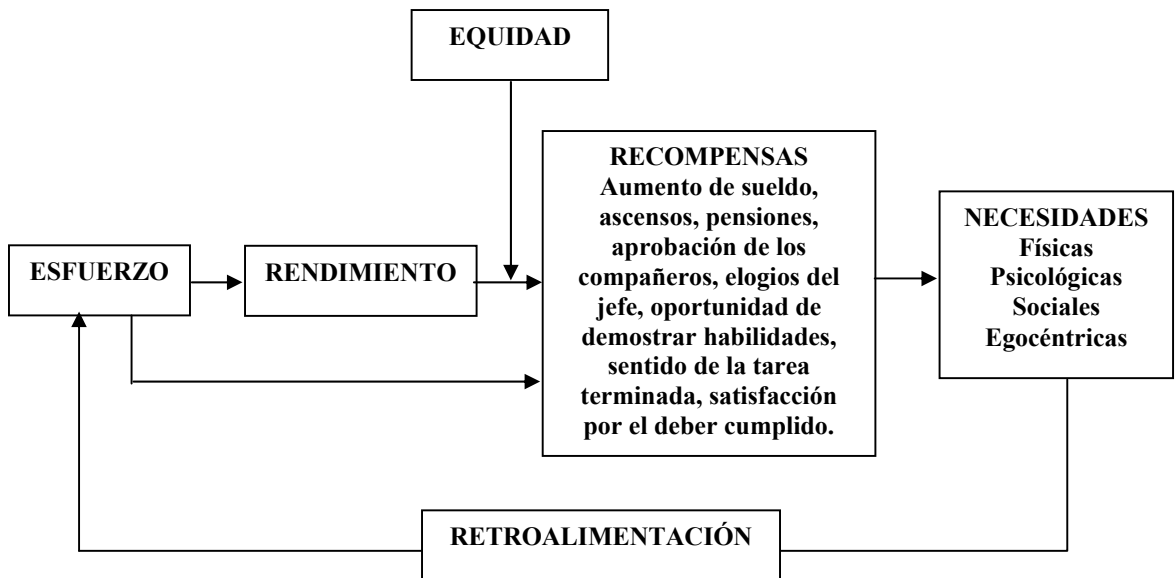
Este estilo de liderazgo deja de ser válido en la realidad del microempresario del sector de las papelerías, cuando las recompensas (nominas y permisos) que normalmente se dan, dejan de ser vistas como tal, esto con el fin de pasar a convertirse en una especie de “obligación del patrono”.

### **3.5. ESENCIA DEL MODELO DE PARTICIPACION DE VICTOR VROOM Y PHILIP YETTON**

Actualmente muchos científicos enfocan su atención a los modelos de los procesos, que se interesan en explicar la forma en que la conducta se inicia, se dirige, se sostiene y se detiene.

La teoría de las expectativas sostiene que los individuos como seres pensantes y razonables, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Por lo que para analizar la motivación se requiere conocer lo que las personas buscan de la organización y como creen poder obtenerlo.

## MODELO EXPECTATIVA SIMPLIFICADO

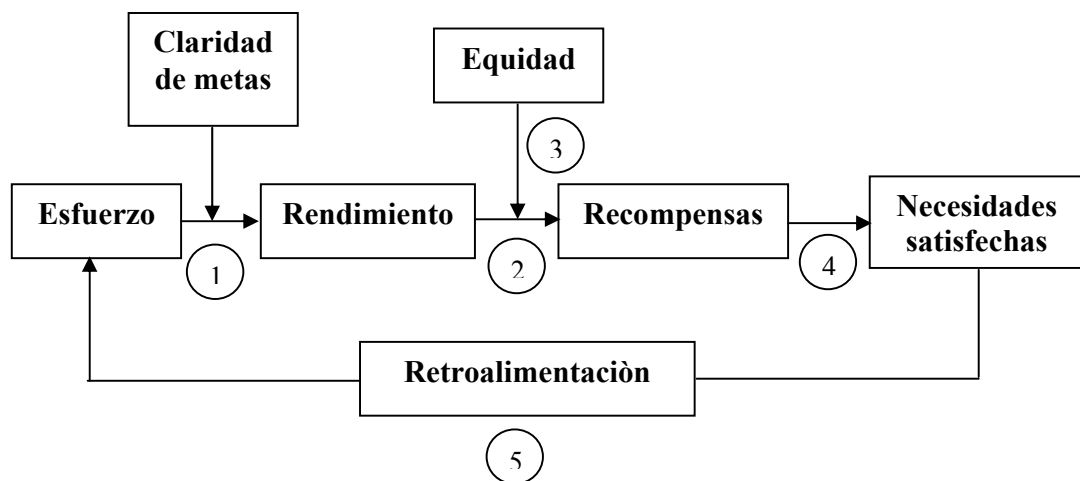


La teoría formulada por Víctor Vroom establece que las personas toman decisiones a partir de lo que esperan como recompensa al esfuerzo realizado. En el ámbito de trabajo significa que prefieren dar un rendimiento que le produzca el mayor beneficio o ganancia posible. Pondrán mucho empeño si consideran que así conseguirán determinadas recompensas como un aumento de sueldo o un ascenso.

La importancia de lo deseado depende de cada individuo. El valor psicológico que se concede al resultado (valencia) depende de su fuerza motivadora. Por supuesto que a veces las consecuencias no son tan satisfactorias como se suponía; sin

embargo es el grado de expectativa lo que decidirá si el sujeto pondrá empeño para alcanzar la recompensa.

### Aplicación De La Teoría De Las Expectativas Al Comportamiento De Supervisión



El primer deber del supervisor es fortalecer las flechas del diagrama. Específicamente, el supervisor **1** facilita al subalterno a transformar el esfuerzo en productividad, **2** aumenta la posibilidad de que la alta productividad sea recompensada, **3** asegura que las recompensas se distribuyan de manera equitativa, **4** posiblemente llega

Se supone que en conjunto estas actividades aumentarían la eficiencia de los subalternos, las recompensas que reciben por sus esfuerzos y su satisfacción

general en el empleo. En pocas palabras, los subalternos deben esperar que un mayor esfuerzo les alcance las recompensas que ellos esperan.

Este modelo ha sido probado y aceptado ampliamente por que parece coincidir con las experiencias personales y el sentido común: cuanto más confiamos en recibir determinada recompensa o satisfacción, mayor será nuestro esfuerzo.

El modelo no actúa en función de necesidades no satisfechas o de la aplicación de recompensas o castigos, sino que considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia influyen de manera importante en su comportamiento.

Como el modelo es la expresión matemática del resultado de multiplicar los valores asignados a la valencia, expectativa e instrumentalidad, se considera que un incentivo sencillo es mas motivante que uno complejo, ya que la incertidumbre que pueda causar este ultimo no le permita a la persona relacionar el esfuerzo a realizar con la probabilidad de alcanzar un objetivo.

Este modelo se encuentra muy relacionado con el de la modificación de la conducta, debido a que los gerentes pueden utilizar la información obtenida acerca de las valencias asignadas a las recompensas por los empleados, con el objeto de accionar a posteriori sobre sus conductas.



Bajo este modelo el comportamiento del líder debe ajustarse a la estructura de la tarea, ya que es un modelo normativo que hace referencia entonces al establecimiento de reglas y procedimientos. Observándose por los porcentajes son poco representativos al considerar que el 95% de los microempresarios establecen claramente las reglas y procedimientos a seguir estrictamente.

Otro aspecto importante de este modelo es lo referente a la participación que el líder da a sus seguidores en la toma de decisiones, según las situaciones presentes donde se puede definir como un estilo **Autocrático II**, ya que este obtiene la información de los seguidores y él decide la solución a los problemas.

De esta forma se puede concluir que el estilo de Liderazgo Gerencial de los microempresarios del sector de las papelerías de la ciudad de Cartagena de Indias se ve influenciado por la situación y aceptación que perciba por parte de sus seguidores, ante tareas repetitivas o de su común actividad, se apreció que su estilo está influenciando a la persona por lo que se ve caracterizado por el modelo **de Hersey –Blanchar**, pero cuando cuando éste se enfrenta a situaciones nuevas y tareas “particulares”, su estilo está 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 último el modelo de Víctor Vroom será tenido en cuenta en

el momento de tomar 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 que él.

## **4. ELEMENTOS MOTIVACIONALES EN EL LIDERAZGO GERENCIAL DE LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR DE LAS PAPELERIAS EN LA CIUDAD DE CARTAGENA**

La motivación consiste fundamentalmente en mantener cultura y valores que conduzca a un alto desempeño, es por esto que es necesario pensar que 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 lo de ellos.

### **4.1. CONCEPTO DE MOTIVACIÓN**

El proceder del ser humano esta influenciado por algún facto, no puede pensarse que este surja de la nada, siempre habrá algún motivo que impulsa a los individuos actuar de determinada manera, o por los menos, que origine una propensión hacia una conducta.

De ahí que la motivación se derive del latín “motivum”, que 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 situaciones y que, en efecto, una misma persona puede comportarse de forma diferente al enfrentarse a una misma serie de situaciones en ocasiones diferentes.

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

Los motivos han sido clasificado frecuentemente sobre la base de la necesidad o de ser 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 pueden tener gran influencia en el comportamiento, pero se satisfacen generalmente con facilidad en condiciones normales, básicamente por el trabajo y por el dinero producto de la actividad que se realiza.

**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, y cursos que a través del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard son estudiados para mejorar el aprovechamiento eficaz de los recursos humanos, prevenir la resistencia a los cambios, la restricción a la producción y las disputas del personal.

## 4.2. PROCESO DE MOTIVACIÓN

Se puede explicar la motivación como un proceso cíclico de 4 etapas:

- Anticipación
- Activación y Dirección
- Conducta activa y Retroalimentación del Rendimiento
- Resultados<sup>12</sup>

En la fase de anticipación el individuo tiene unas expectativas y satisfacción de un motivo. Esta expectativa se caracteriza por un estado de privación y deseo de conseguir unas 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 dirigida que permite aproximarse a un objeto-meta deseable o distanciarse de un objeto-meta adverso. Mediante los esfuerzos de enfrentamiento y la resultante de retroalimentación de esfuerzo 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.

---

<sup>12</sup> REEVE Jhon Marshall , Motivación y Emoción Mc Graw Hill

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

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

**Una recompensa** es un objeto ambiental muy atractivo que se da después de una secuencia de conductas y que aumenta las posibilidades de que esa conducta se vuelva dar. La recompensa mas deseada por los seguidores de los lideres micoempresariales del sector de las papelerías de la ciudad de Cartagena de indias son las nominas, porque a través de ella pueden satisfacerse las necesidades básicas, la aprobación que los microempresarios hacen de manera individual o grupal también generan una recompensa al igual que los permisos; este ultimo no es tenido como fuente de motivación ya que trae muchos inconvenientes tales como el de dejar de trabajar.

**Un castigo** es un objeto no ambiental no atractivo que se da después de una secuencia de comportamientos y que reduce las posibilidades de que esa conducta se vuelva a dar. **La critica y el ridículo publico** son objetos ambientales poco atractivos que se dan después de comportarse o actuar en una

forma no normal, y la crítica es el castigo mas usado en las microempresas de este sector encuestado.

**Un incentivo** es un objeto ambiental que hace que el individuo realice o rechace una serie de conductas, estos se dan antes de la conducta y provocan expectativas de consecuencias atractivas o no atractivas.

El término incentivo se refiere en este trabajo a la motivación del seguidor para completar de la mejor manera la tarea que se realiza. Cuando se evalúan los incentivos hay que tener en cuenta que las personas no esta igualmente motivada para realizar con éxito todas las tareas. Los seguidores se inclinan a estar motivados para las tareas que les aporten recompensas extrínsecas o intrínsecas.

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

**4.2.1. Formas de motivación de las microempresas del sector de las papelerías 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 entiende por trabajo toda

actividad física o intelectual que proporciona medios para satisfacer necesidades, propósitos o ambos. El trabajo es entonces una motivación si el sujeto dirige su actividad hacia una meta propuesta por el o por otra persona vinculada a este de manera explícita e implícita.

En el sector microempresarial de las papelerías se encuentra, que aunque no existen políticas explícitas de motivación, se incentiva para lograr los objetivos especialmente a través de bonificaciones con un 50% el cual esta representado en una suma de dinero adicional que no constituye salario, con especie en un 38% los cuales pueden ser vestidos, zapatos, alimentación y por ultimo con capacitaciones las cuales están ligadas al puesto o cargo que desempeñan.

**Tabla 18. Formas de incentivar al interior de las microempresas del sector de las papelerías de la ciudad de Cartagena de Indias**

Formas de incentivar	Valores	%
Capacitación	5	12
Bonificación	21	50
Especie	16	38
Total	42	100

**FUENTE ENCUESTA APLICADA POR LAS INVESTIGADORAS SEPTIEMBRE DE 2006**



Otros factores por medio del cual se incentivan los trabajadores 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 préstamos.

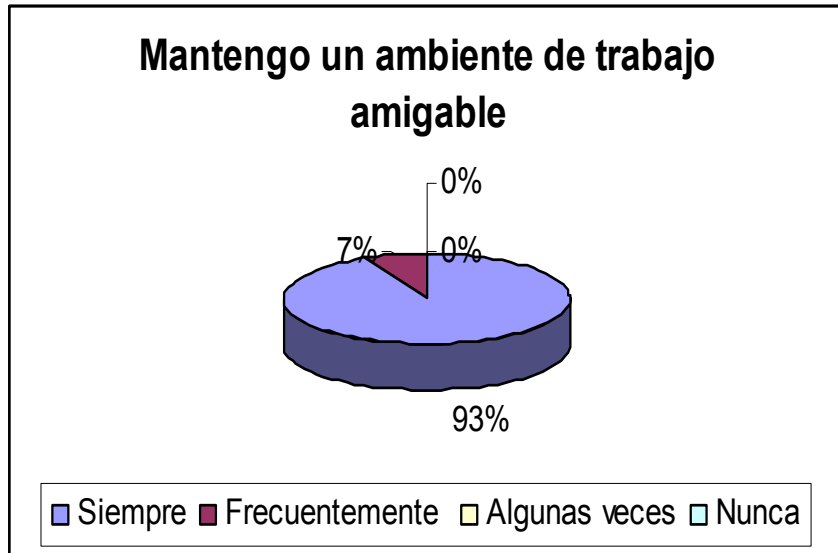
**Tabla 19. Mantengo un ambiente de trabajo amigable**

Mantengo un ambiente de trabajo amigable	Valores	%
Siempre	39	93
Frecuentemente	3	7
Algunas veces	0	0
Nunca	0	0
Total	42	100

**FUENTE ENCUESTA APLICADA POR LAS INVESTIGADORES SEPTIEMBRE DEL 2006**

Otros microempresarios consideran que el ambiente de trabajo es amigable en un 93% **siempre** y un 7% **frecuentemente**.

**GRAFICA 19**



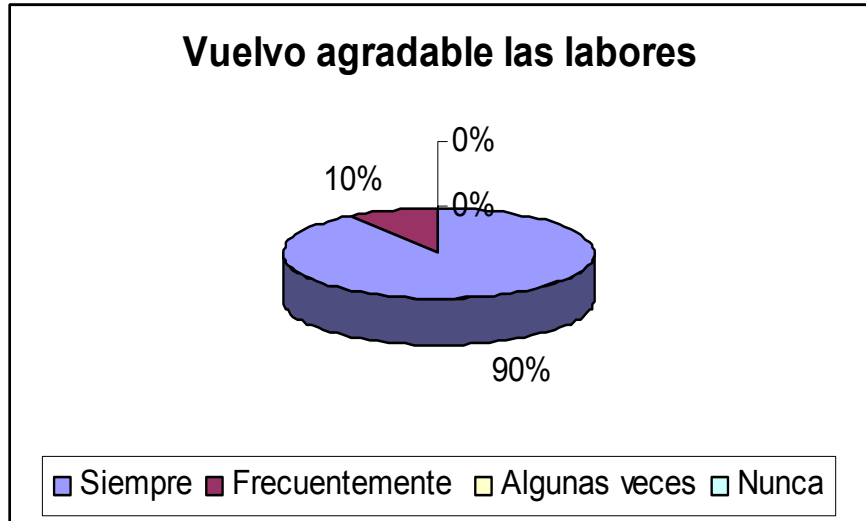
Esto se confirma con la pregunta “vuelvo agradable las labores” donde el 90% **siempre** lo hacen y un 10% **frecuentemente**.

**Tabla 20. Vuelvo agradable las labores**

Vuelvo agradable las labores	Valores	%
Siempre	38	90
Frecuentemente	4	10
Algunas veces	0	0
Nunca	0	0
Total	42	100

**FUENTE ENCUESTA APLICADA POR LAS INVESTIGADORES SEPTIEMBRE DEL 200**

**GRAFICA 20**



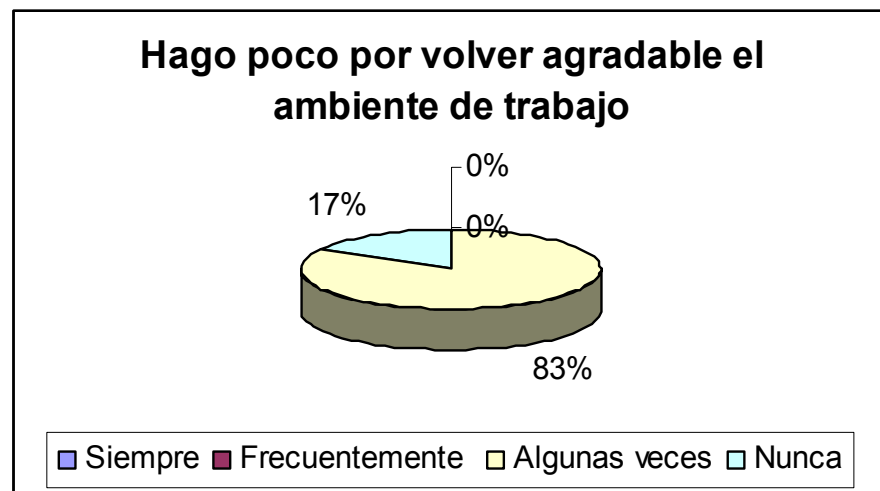
Una pregunta de control para confirmar lo que se ha dicho del ambiente de trabajo es cuando se les pregunto “si hacían poco por volver agradables el ambiente de trabajo” donde se encontró que un 84% de los encuestados opina que **algunas veces** lo hace y un 16% **nunca** lo hace.

**Tabla 21. Hago poco por volver agradable el ambiente de trabajo**

Hago por volver poco agradable el ambiente de trabajo	Valores	%
Siempre		0
Frecuentemente		0
Algunas veces	35	84
Nunca	7	16
Total	42	100

FUENTE ENCUESTA APLICADA POR LAS INVESTIGADORES SEPTIEMBRE DEL 2006

GRAFICA 21



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

**4.3.1 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 relacionado con la tarea, con uno mismo o relacionado 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 enfrentado el y sus seguidores una vez que decide generar sus propios ingresos.

Los seguidores estarán también influenciados con este tipo de motivo una vez que quiera ganarse mas libertad en su trabajo, generalmente las microempresas estudiadas cuentan con un 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 de los productos.

Es importante aclarar que no todas las situaciones generan motivos de logro ya que para algunas personas es mas incentivo el futuro mientras que para otras es mas incentivo el presente.

**4.3.2 El motivo de afiliación.** Se expresa como una necesidad de ser aceptado socialmente y de tener seguridad en las relaciones interpersonales.

Los microempresarios del sector de las papelerías de la ciudad de Cartagena de indias expresaron sus deseos de sentir cómodos a sus seguidores en sus

actividades, algunas condiciones activan la conducta afiliativa como son el miedo y la ansiedad.

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

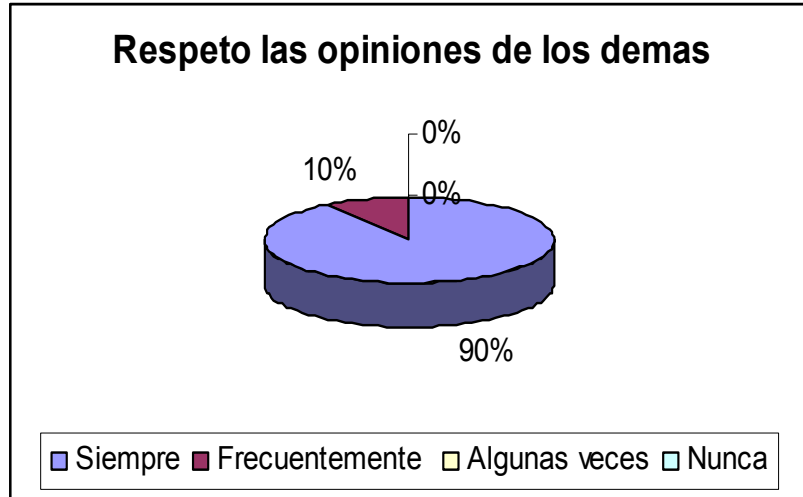
Respecto a las relaciones interpersonales, los microempresarios del sector de las papeleras en la ciudad de Cartagena de Indias opinan que 90% **siempre** respeta las opiniones de los demás, y que el 10% **frecuentemente** consideran las opiniones que buscan el beneficio común.

**Tabla 22. Respeto las opiniones de los demás**

Respeto las opiniones de los demás	Valores	%
Siempre	38	90
Frecuentemente	4	10
Algunas veces		
Nunca		
Total	42	100

**FUENTE ENCUESTA APLICADA POR LAS INVESTIGADORES SEPTIEMBRE DEL 2006**

**GRAFICA 22**



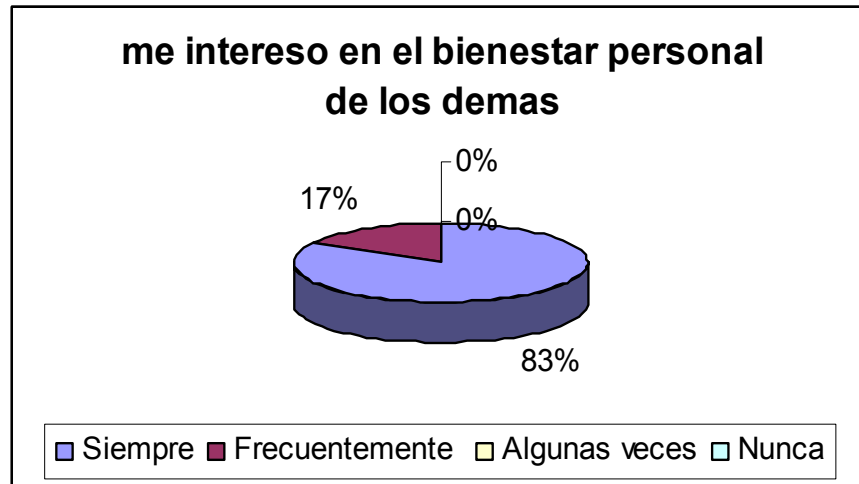
También se analizó cuando se caracterizó el liderazgo gerencial de los microempresarios en el aspecto de la relación líder-seguidor donde se apreció la importancia que estos le dan al interés por el bienestar personal de los empleados, esta pregunta es un control para afirmar que el 84% **siempre** se interesa por el bienestar personal de los demás, así como un 16% lo hace **frecuentemente**.

**TABLA 23 ME INTERESO EN EL BIENESTAR PERSONAL DE LOS DEMAS**

Me intereso en el bienestar personal de los demás	Valores	%
Siempre	35	84
Frecuentemente	7	16
Algunas veces		0
Nunca		0
Total	42	100

**FUENTE ENCUESTA APLICADA POR LAS INVESTIGADORES SEPTIEMBRE DEL 2006**

**GRAFICA 23**



**4.3.3 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 las papelerías de la ciudad de Cartagena de indias hace que estos hagan esfuerzos 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 esta 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 las papelerías de la ciudad de Cartagena de Indias, ya que la autoridad genera poder por posición mas no poder personal que es el realmente importante en el estilo de liderazgo situacional encontrado al interior de estas microempresas, al preguntarse que quien ejerce la autoridad el 64% contesto que el dueño de la empresa, y un 36% opino que la persona que tiene el mas alto cargo dentro de la organización es quien ejerce la autoridad en algunos casos.

**Tabla 24. Autoridad ejercida por**

<b>Autoridad ejercida por</b>	<b>Valores</b>	<b>%</b>
El dueño de la empresa	27	64
La persona que tiene el mas alto cargo	15	36
Aquel que tiene mayores conocimientos		0
La persona que tiene mayor empatia con los compañeros		0
Una persona que conozca sobre las funciones desempeñadas		0
Total	42	100

**FUENTE ENCUESTA APLICADA POR LAS INVESTIGADORES SEPTIEMBRE DEL 2006**

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

El liderazgo gerencial impartido por las microempresas del sector de las papelerías en la ciudad de Cartagena de Indias es un liderazgo situacional que se vera influenciado por el respaldo que los seguidores le den al microempresario, para esto, el deberá manipular el concepto de motivación mas 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 mas 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. Por tales motivos anteriores en este estudio se llega a la conclusión que los motivos de Mc Clelland son los que sobresalen en el Sector de las Papelerías de la ciudad de Cartagena de Indias.

## **5. LA COMUNICACIÓN EN EL LIDERAZGO GERENCIAL DE LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR DE LAS PAPELERIAS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA**

La comunicación se da desde el momento en que una persona empieza a interactuar con los demás, mostrando el amplio espectro que tiene esta en el ámbito social, ya que allí donde tiene su razón de ser, donde las personas se cooperan para lograr un mayor crecimiento y desarrollo.

Es de gran importancia que los líderes de las microempresas de las papelerías 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 cultura 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 es tan ligadas al tamaño de las organizaciones sino en la organización que hay en el interior de ella.

### **5.1 DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN.**

La comunicación es la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra. Es una forma de colocarse en contacto con otros mediante la

transmisión de ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores.<sup>13</sup> Además se puede definir como una actividad inherente a la naturaleza humana que implica la interacción y apuesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios para influir de alguna manera, en el comportamiento de los demás, en la organización y en el desarrollo de los sistemas sociales.<sup>14</sup> Se considera la comunicación como un proceso humano de interacción del lenguaje que se encuentra mas allá del traspaso de la información. Su objetivo es que el receptor entienda el mensaje tal como lo pretende el emisor.

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 las papelerías en 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 el proceso, la calidad del servicio y sus

---

<sup>13</sup> KEITH Davis, Jhon W. Newstron Comportamiento Humano en el trabajo Pág. 55

<sup>14</sup> Fernández Collado Carlos, La comunicación en alas organizaciones Editorial Trillas, Pág. 432

productos; **la función innovadora** se busca generar cambios en el comportamiento de los individuos, incluye actividades de comunicación que no están presentes en el sector y por ultimo **la función de mantenimiento** que esta 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 metas institucionales, reconoce al individuo competente y valioso, resalta el trabajo en equipo y la creación individual.

## **5.2. CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN EN LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR DE LAS PAPELERÍAS EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS**

**5.2.1. Formas de comunicación utilizadas por las microempresas del sector de las papelerías de la ciudad de Cartagena de Indias.** La comunicación verbal influye la palabra hablada, la escrita que utiliza toda serie de códigos paralinguísticos que puede referirse a lugares, ambientes, gestos, ademanes, posiciones del cuerpo, movimientos, posturas y tonos.

La comunicación oral utilizada en el 88% de las microempresas estudiadas 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, temperamento y expectativas; mientras

que el 12 % corresponde 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 el 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 pertenece.

**Tabla 25. Tipos de comunicación en las microempresas del sector de las papelerías de la ciudad de Cartagena de Indias**

<b>Tipos de Comunicación</b>	<b>Valores</b>	<b>%</b>
Oral	37	88
Escrita	5	12
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

**FUENTE ENCUESTA APLICADA POR LAS INVESTIGADORAS SEPTIEMBRE DE 2006**

**5.2.2 Medios de la comunicación utilizadas por las empresas del sector de las papelerías de la ciudad de Cartagena de Indias.** En un 88% los microempresarios tienen como medio de comunicación la conversación 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 males entendidos.

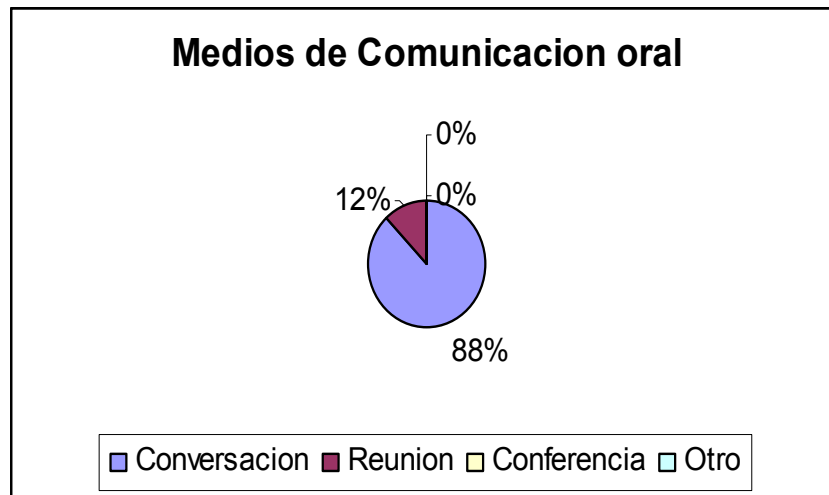
Con este medio de comunicación “la conversación “también se puede utilizar la comunicación no verbal que es el intercambio de información basados en los movimientos del cuerpo, como de la cara, las manos, el lugar que los interlocutores ocupan en el espacio, los elementos que conforman la apariencia 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, fruncir el ceño, movimientos de los labios, de la cara, reír, etc.

**Tabla 26. Medios de comunicación oral en las microempresas del sector de las papelerías de la ciudad de Cartagena**

<b>Medio de comunicación oral</b>	<b>Valores</b>	<b>%</b>
Conversación	37	88
Reunión	5	12
Conferencia	0	0
Otro	0	0
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

FUENTE ENCUESTA APLICADA POR LAS INVESTIGADORAS SEPTIEMBRE DE 2006

GRAFICA 24



Se pudo observar que el grado de satisfacción observado 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 en lo que se encuentra en los libro referentes a la comunicación, pues estos nos señalan que la comunicación informal es fuente de rumor y que ante la presencia de amenazas (reales o Imaginarias) los seguidores tienden a replegarse, a adoptar una actitud de defensiva y distorsionar la información.

Las reuniones que representan el 12% de la muestra 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 del trabajo para tomar las mejores decisiones en busca del beneficio de la organización.

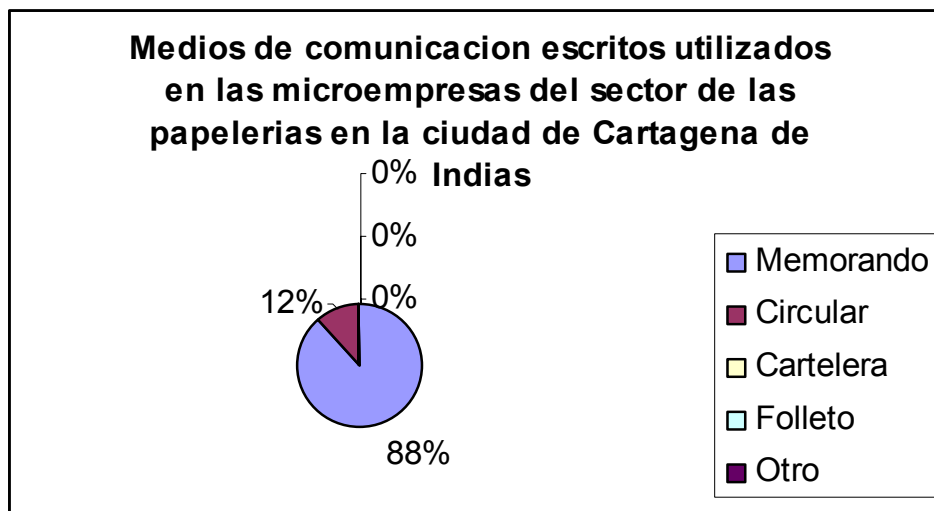
La comunicación escrita es la información de primera mano que deja constancia, encontrándose que en el sector de las papelerías de Cartagena de indias solo el 12% de las microempresas estudiadas la utilizan, básicamente para hacer llamados de atención a través de memorando, en un 88% las microempresas restantes no la utilizan principalmente porque consideran que el tamaño de su empresa les limita el uso de estos medios.

**Tabla 27. Medios de comunicación escritos utilizados en las microempresas del sector de las papelerías de la ciudad de Cartagena**

<b>Medio de Comunicación</b>	<b>Valores</b>	<b>%</b>
<b>Escritos</b>		
Memorando	37	88
Circular	5	12
Cartelera	0	0
Folleto	0	0
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

FUENTE ENCUESTA APLICADA POR LAS INVESTIGADORES SEPTIEMBRE DEL 2006

GRAFICA 25



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

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 los efectos de las relaciones diarias de las actividades propias de las microempresas. Se da la comunicación descendente cuando se establecen las políticas, normas y procedimientos, la ascendente se da cuando se llevan las sugerencias, reportes no estructurados de ventas y opiniones de clientes y la comunicación transversal es cuando se trabaja en equipos a través de proyectos.

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

**5.2.3. Comunicación externa en las microempresas del sector de las papelerías de la ciudad de Cartagena de indias.** La comunicación externa que se presenta en el sector microempresarial de las papelerías en la ciudad de 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 representante legal, solo hacen uso de los beneficios de la publicidad esporádicamente ya que considera que sus costos son mayores al beneficio que les puede brindar con el aumento de sus ventas.

### **5.3 COMUNICACIÓN EFICAZ EN LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR DE LAS PAPELERIAS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS**

Para ser comunicadores eficaces los líderes no solo necesitan perfeccionar las palabras, sino también las claves no verbales. La comunicación eficaz requiere respuestas que demuestren interés, comprensión y preocupación por el seguidor y 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 de este sector debe manejar estos conceptos y apropiárselos ya que a su vez le servirán 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 se hace.

El líder debe estar alerta a la reacciones de sus seguidores y utilizar todas la herramientas que este posee para lograr los objetivos propuestos por la organización. Debe tenerse presente que la comunicación no será una responsabilidad única y exclusiva del líder sino de todos los miembros ya que todos persiguen un mismo propósito y debe ir adoptando gradualmente los diversos recursos electrónicos que favorecen la comunicación.

El 100% de los microempresarios encuestados expresaron que le comunican a los empleados acerca de cuales son las metas de la organización.

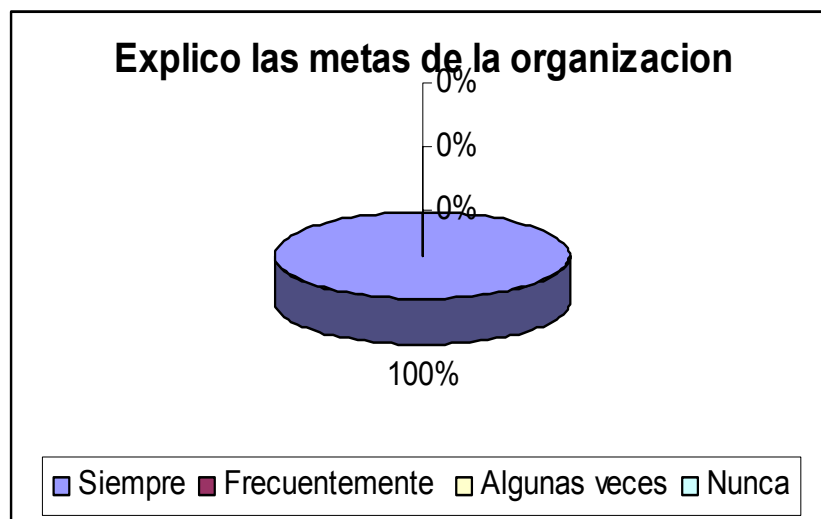
Por lo que será más fácil conseguir las metas cuando todos saben que es lo que se proponen.

**Tabla 28. Explico las metas de la organización**

<b>Explico las metas de la organización</b>	<b>Valores</b>	<b>%</b>
Siempre	42	100
Frecuentemente		
Algunas veces		
Nunca		
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**FUENTE ENCUESTA APLICADA POR LAS INVESTIGADORES SEPTIEMBRE DEL 2006**

**GRAFICA 26**



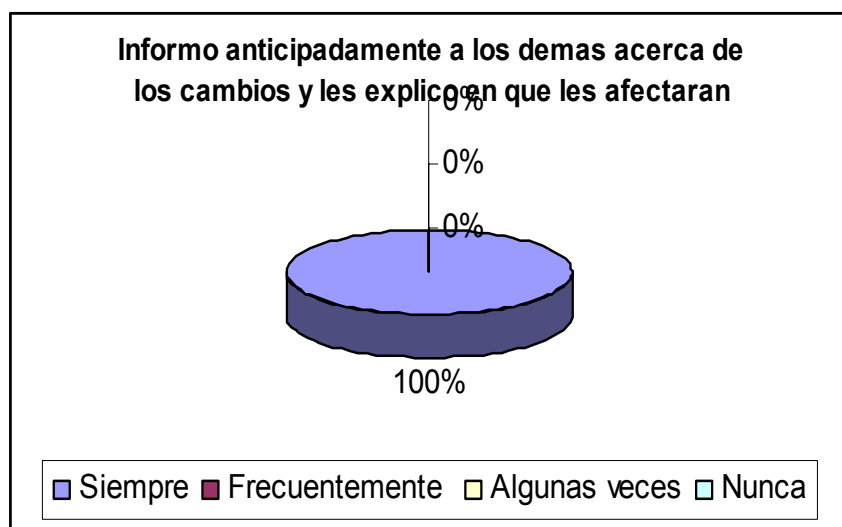
**Tabla 29. Informo anticipadamente a los demás acerca de cambios y les explico en que les afectan**

Informo acerca de los cambios y explico en que afectaran	Valores	%
Siempre	42	100
Frecuentemente		
Algunas veces		
Nunca		
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

**FUENTE ENCUESTA APLICADA POR LAS INVESTIGADORES SEPTIEMBRE DEL 2006**

El 100% de los microempresarios encuestados comunican con anticipación acerca de los cambios y los efectos que estos les proporcionarían a sus subordinados.

**GRAFICA 27**



**Tabla 30. Hago un esfuerzo por oír precisamente lo que me dicen**

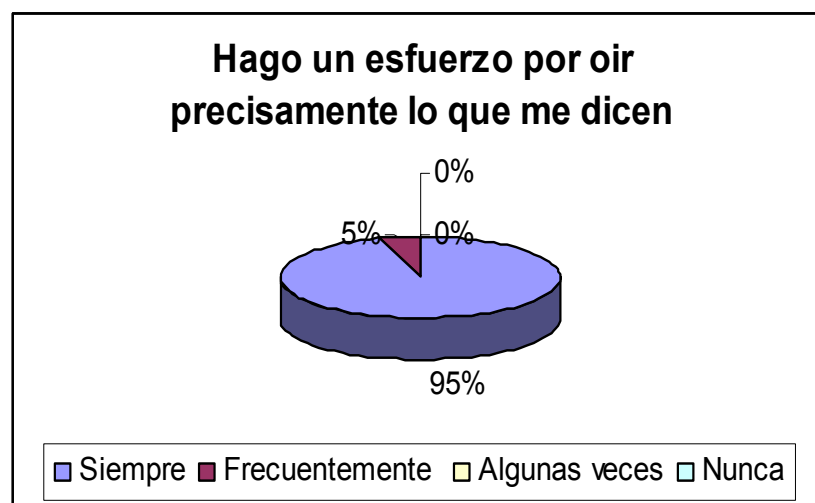
Escucho lo que los demás me dicen	Valores	%
Siempre	40	95
Frecuentemente	2	5
Algunas veces		
Nunca		
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100</b>



**FUENTE ENCUESTA APLICADA POR LAS INVESTIGADORES SEPTIEMBRE DEL 2006**

Un aspecto fundamental en la comunicación es el oír ya que esta no ocurre 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, esta se da mucho más difícil si existe diferencias entre las partes, es por esto que el 5% de los encuestados **frecuentemente** hacen el esfuerzo por oír lo que se les dice, y el 95% lo hace **siempre**.

**GRAFICA 28**



Al preguntárseles que si comunicaban los objetivos y políticas de la organización el 48% y 28% dice que lo hace **algunas veces y frecuentemente**, pero la observación nos demuestra que en las microempresas de este sector no se dan cambios significativos en sus objetivos y no existen políticas definidas que puedan

comunicar ya que esto tiene un efecto coyuntural, por otra parte el 17% **nunca** lo hacen, porque no hay cambios que se deban comunicar, así como un 7% que dice que lo hace **siempre** porque tratan que sus empleados conozcan que es lo que los microempresarios buscan en su organización

**Tabla 31. Comunico a los empleados los cambios en los objetivos y políticas 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	7
Frecuentemente	20	48
Algunas veces	12	28
Nunca	7	17
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

**FUENTE ENCUESTA APLICADA POR LAS INVESTIGADORES SEPTIEMBRE DEL 2006**

**GRAFICA 29**



Por lo anterior el modelo del liderazgo de **HERSEY y BLANCHARD** reconocen que la comunicación en la organizaciones independientemente del tamaño y actividad, serán cruciales para el optimo funcionamiento de esta, en el sector microempresarial de las papelerías 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 el momento indicado y el uso de comunicaciones escritas por el estar laborando con personas capaces, con suficientes habilidades.

Los lideres de este sector que utiliza de manera permanente la comunicación oral para dar a conocer cualquier aspecto referente a su actividad, siendo la

comunicación el medio por lo que la expresan, dejando a un lado la importancia de la comunicación escrita y en caso de utilizarse la hacen a través de memorandos. Por lo tanto 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.

## **CONCLUSIONES**

El liderazgo gerencial es un tema que dado de manera textual en las universidades especialmente en la facultad de administración de empresas, discriminando la relevancia de este al interior de cualquier tipo de organización independientemente de su tamaño.

En nuestra ciudad se han laborado estudios sobre el sector microempresario pero ninguno se ha detenido en el estudio del liderazgo gerencial de las microempresas del sector de las papelerías.

El análisis determino que la mayor concentración de microempresas con un porcentaje del 52.3% se encuentra ubicado en la zona histórica y turística de la ciudad de Cartagena, que comprende los barrios Bocagrande, Castillogrande, Centro, Crespo, Manga y Pie de la Popa.

El numero de empleados guarda cierta relación con el volumen de sus pedidos y la forma de liderar de sus microempresarios, la mayor participación se encuentra en el 48% con microempresas donde laboran de 2 a 3 empleados en su mayoría pertenecen al grupo familiar y en algunos casos al circulo de amigos mas cercanos al dueño.

El manejo salarial también está a disposición del microempresario, teniendo en cuenta unos rangos establecidos en el mercado laboral. 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 de ahí que la mayoría de las microempresas encuestadas tenga un organigrama diseñado que permita una definición formal de la estructura y de los cargos.

En el área comercial y de producción encontramos que el 100% de las microempresas tiene una producción por pedido, que el 71% de las microempresas consideran que se encuentran bien frente a la competencia y cuya principal razón es el recurso humano con un 47%.

Para los microempresarios de este sector sus ventas están ligadas al producto siendo su mercado meta el local en un 100%; al indagar si existe un plan de negocio para el año 2007 un 64% contestó que sí, ya que buscan resolver los problemas más apremiantes que interrumpen el mayor número de áreas de la microempresa.

El liderazgo gerencial de las microempresas del sector de las papelerías de la ciudad de Cartagena de Indias es reconocido por sus seguidores destacando de estos su actitud positiva, el conocimiento en el negocio, la preocupación y calidad

de los productos, así como también los aspectos relacionados al recurso humano como el buen trato y la confianza proyectada en estos.

Se debe tener en cuenta que el líder no ejercerá un único estilo o característica del liderazgo sino que tendrá que ajustarse a cada grupo en particular de persona y a las condiciones en las que se enfrenta para lo cual es necesario conocer los objetivos organizacionales, los requerimientos del trabajo, los sistemas de control y el tiempo para la toma de decisiones, el tiempo de sus seguidores y el propio.

Se concluye que el líder de la microempresa del sector de las papelerías dependerá de las rutinas de las tareas y de las habilidades y capacidades de sus seguidores por lo que ante una tarea innovadora el estilo de liderazgo basado en la teoría de Fiedler será el característico ya que el 95% se toma el tiempo necesario para explicar una labor, el 76% explica a los miembros la parte que le corresponde desempeñar cuando se trabaja en equipo, el 71% organiza sus actividades de trabajo y el 84% explica a los demás tareas particulares.

Ya que el microempresario cuenta con un grupo de seguidores que tienen la habilidad, el conocimiento y la experiencia necesaria, para realizar trabajos rutinarios no serán necesarios muchos lineamientos por lo que el grupo haya demostrado ser capaz de desempeñar una tarea.

El comportamiento del líder se limita al dialogo y respaldo para comprometer a cada uno en los resultados, en este caso se caracterizara bajo el estilo participar del modelo de Hersey—Blanchard.

Cuando la función del líder se concentra en clarificar el camino así la meta de actividades nuevas e incentivarlas a través de recompensas nos encontramos ante un estilo caracterizado por la teoría ruta—meta de Robert House, estilo poco usado ya que los seguidores consideran las recompensas como una especie de obligación del patrón.

Por ultimo el líder se caracteriza bajo el modelo autocrático 2 ante situaciones de toma de decisiones ya que este tiene la información de los seguidores y el decide la solución al problema.

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 labora y las relaciones líder—seguidor son las mejores ya que el microempresario tiene un fuerte comportamiento hacia la persona y el motivo mas poderoso es de afiliación, tanto para los seguidores como los lideres estos expresan abiertamente su necesidad de sentirse cómodo, donde sus labores se vuelven agradables.



Utilizan casi de manera exclusiva la comunicación oral en un 88% siendo la conversación el medio más utilizado. La utilización de medios escritos se hace con la finalidad de dejar una constancia física ya que se utiliza para hacer solo llamados de atención. El 100% de los microempresarios explican las metas organizacionales, así como también los cambios que le puedan afectar.

Para ser eficaces los microempresarios tendrán que empezar a perfeccionar sus claves no verbales ya que el aspecto mas descuidado de la comunicación oral, siendo ésta la mas utilizada; así como también tendrán que reconsiderar la importancia de la retroalimentación en el proceso de la comunicación.

## RECOMENDACIONES

El contacto con la realidad que viven los microempresarios del sector de las papelerías en la Ciudad de Cartagena de Indias permite hacer las siguientes recomendaciones:

- Crear una empresa u organización sin ánimo de lucro que permita hacer compras en escala para que los microempresarios puedan abaratar sus costos sin perjudicar la calidad de sus productos.
- Fortalecer las relaciones entre estudiante-sector productivo a través de trabajos de tipo investigativo en áreas de planeación, producción, costos y contabilidad donde se observó que existen pocos conocimientos al respecto.
- Generar espacios con bancos, corporaciones y entidades no gubernamentales para estudiar la factibilidad de crear una nueva línea de crédito cuyo uso exclusivo sea hacer más competitivo el sector.

## BIBLIOGRAFIA

**Alvis Arrieta Jorge Luís, Acosta Valdelamar.** Determinantes de la Dinámica Económica del Sector Microempresarial de Cartagena de Indias. Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar—Cámara de Comercio de Cartagena 2002.

**Chiavenato, Adalberto** Administración: Teoría, Procesos y Practica. 5 Edición. McGraw Hill, Santa Fe de Bogota.

**Davis, Keith** Comportamiento Humano del Trabajo. Comportamiento Organizacional 8 Edición, México D.F. McGraw Hill, 1991.

**Gómez Gras, Jose Maria** Estrategias para la Competitividad de la PIMES Editorial McGraw Hill, Madrid 1997.

**Hersey, Paul** Administración del Comportamiento Organizacional, Liderazgo Situacional 7 edición México D.F Prentice Hall, 1998.

**Koontz, Harold.** Elementos de Administración Moderna 5 edición. México McGraw—Hill 1991

**Reeve, John Marshall** Motivación y Emoción, Madrid, Editorial McGraw Hill, 1992 494p

**Diccionario Enciclopédico Ilustrado Larouse**, 2003

**Robbins, Stephen P**, Fundamentos de Comportamiento Organizacional 5 edición, México D:F Prentice—Hill. 1998 374—9 p.

**Shein, Edgar H.** Psicología de la Organización 3 edición, México, D:F Prentice—Hill, 1982 118p.

**Fernández Collazos, Carlos**, La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trilla 432p.

**Gibson James, Ivancevich John, Donnelly James**, Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos. 7 edición, editorial, Addison—Wesley Iberoamericana.

# **ANEXOS**

**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 las Papelerías e identificar los aspectos mas sobresalientes.

**INSTRUCCIONES:** Las preguntas que siguen a continuación constituyen un análisis de su estilo de liderazgo. Léalas atentamente. Piense por un momento en la conducta que adoptaría cuando desempeña su papel líder. Encierre con un círculo la letra o signo que corresponda más estrechamente a su estilo.

Encierre solo una opción por pregunta.

**DATOS DE IDENTIFICACION**

**I. INFORMACION GENERAL**

1. RAZON SOCIAL-----

2. SECTOR Y DIRECCION-----

3. OBJETIVO DE LA ORGANIZACIÓN-----

4. NUMERO DE TRABAJADORES CON QUE CUENTA-----

5. TIPO DE EMPRESA A LA QUE PERTENECE

Individual----- Familiar----- Asociativa----- Sociedad-----

6. TIENE ORGANIGRAMA LA EMPRESA-----

7. METODO CON QUE INCENTIVA A SUS EMPLEADOS

Capacitación----- Bonificación----- Especie----- Otros

8. SE COMUNICA EN FORMA

Oral----- Escrita-----

9. SI ES ORAL EL METODO UTILIZADO CON FRECUENCIA ES

Conversación----- Reunión-----Conferencia-----Otro-----

10. SI ES ESCRITO EL METODO UTILIZADO CON FRECUENCIA ES

Memorando----- Circular----- Cartelera----- Folleto----- Otro-----

11. EL MENSAJE TRANSMITIDO EN LA COMUNICACIÓN PERMITE

a. Lograr los objetivos y metas propuestas

b. Ser comprendido de manera correcta

c. La retroalimentación adecuada

d. Otro

12. SU PRODUCTO ESTA DIRIGIDO AL MERCADO

Local----- Regional----- Nacional-----Extranjero-----

13. COMO HA SIDO EL COMPORTAMIENTO DE SU PRODUCTO DURANTE EL  
ULTIMO AÑO

Mes de mayor producción y número de unidades-----

Mes de menor producción y número de unidades-----

Mes de producción intermedia y numero de unidades-----

14. COMO ES SU PRODUCCION

Sobre pedido----- En serie-----Otro-----

15. CUAL ES SU POSICION FRENTE A LA COMPETENCIA

Bien----- Regular----- Mal----- Porque-----

16. VALOR DE LAS MERCANCIAS VENDIDAS EN EL ÚLTIMO MES

---

17. TIENE UN PLA DE NEGOCIO SU EMPRESA

SI-----NO-----

18. CUALES SON SUS EXPECTATIVAS DE NEGOCIO EN SUS PROXIMOS 12 MESES

-----

19. EN ESTA EMPRESA LA AUTORIDAD ES EJERCIDA POR:

- a. El dueño de la empresa
- b. la persona que tiene el más 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 INFORMACION ESPECÍFICA

Para responder el siguiente cuestionario tenga en cuenta que S = siempre

F = frecuentemente A = algunas veces y N = nunca

1. EXPLICO COMO SE DEBE REALIZAR UNA LABOR

**S            F            A            N**

2. SE ESTABLECEN LAS REGLAS Y NORMAS QUE SE DEBEN SEGUIR

**S            F            A            N**

3. ORGANIZO MIS ACTIVIDADES DE TRABAJO

**S            F            A            N**

4. LE COMUNICO A LOS DEMAS CUAN BIEN ESTAN REALIZANDO SU TRABAJO.

**S            F            A            N**



5. LES COMUNICO A LOS DEMAS LO QUE SE ESPERA DE ELLOS

**S F A N**

6. EXPLICO TAREAS PARTICULARES

**S F A N**

7. CUANDO SE TRABAJA EN GRUPO VERIFICO QUE TODOS REALICEN LA  
LABOR QUE LE CORRESPONDE

**S F A N**

8. VUELVO AGRADABLES LAS LABORES

**S F A N**

9. ABANDONO MIS ACTIVIDADES PARA AYUDAR A LOS DEMAS

**S F A N**

10. RESPETO LAS OPINIONES DE LOS DEMAS

**S F A N**

11. MANTEGO UN AMBIENTE DE TRABAJO AGRADABLE

**S F A N**

12. HAGO POCO AGRADABLE EL AMBIENTE DE TRABAJO

**S F A N**

13. TRATO A LOS DEMAS POR IGUAL

**S F A N**

14. INFORMO ACERCO DE LOS CAMCIOS Y EXPLICO EN QUE AFECTARAN

**S F A N**

15. ME INTERESO EN EL BIENESTAR DE LOS DEMAS

**S F A N**

16. ME MUESTRO ACCESIBLE Y AMIGABLE CON LOS DEMAS

**S F A N**

17. EXPLICO LAS METAS DE LA ORGANIZACIÓN

**S F A N**

18. ESCUCHO LO QUE LOS DEMAS ME DICEN

**S F A N**

19. TENGO EN CUENTA LA OPINION DE LOS DEMAS

**S F A N**