

Influencia del Liderazgo de los Administradores en la Motivación de los Empleados en los
Talleres de Bordados en el Municipio de Cartago, Valle del Cauca

Autores:

Jose Luis López Zuleta
Didier Mauricio Quinchía Álvarez

Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Administración de Empresas
Cartago, Valle del Cauca

2021

Influencia del Liderazgo de los Administradores en la Motivación de los Empleados en los
Talleres de Bordados en el Municipio de Cartago, Valle del Cauca

Autores:

José Luis López Zuleta
Didier Mauricio Quinchía Álvarez

Proyecto de grado realizado para optar al título de:
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Director

PhD Carlos Alberto Cardona Echeverry

Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Administración de Empresas
Cartago, Valle del Cauca

2021

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Dedicatoria

A Dios por darnos la fortaleza y sabiduría para culminar esta etapa de nuestras vidas y no desfallecer en los momentos de debilidad, a nuestros padres y familiares cercanos por su paciencia en estos años de estudio, a ellos dedicamos este logro, porque nos apoyaron incondicionalmente y caminaron a nuestro lado para lograr este sueño que hoy es una realidad.

Agradecimientos

Agradecemos a Dios por sus bendiciones, por ser nuestra guía a lo largo de nuestra vida, por ser nuestro apoyo y darnos fortaleza en aquellos momentos de dificultad y debilidad.

A nuestros padres y familiares, por impulsarnos a seguir adelante con nuestro sueño y confiar en que lo lograríamos, gracias por sus consejos y sobre todo por su paciencia a lo largo de nuestra carrera.

A nuestro director de proyecto Carlos Alberto Cardona Echeverry, por transmitirnos sus conocimientos, por su colaboración, paciencia y apoyo durante el proceso de orientación hacia el desarrollo y culminación de este trabajo de grado.

A la Universidad del Valle por permitirnos ser parte de esta gran familia y formarnos como grandes profesionales.

Contenido

Resumen	11
Abstract	12
Introducción	13
Capítulo 1. Planteamiento del problema	14
Formulación de la pregunta de investigación.....	15
Justificación.....	16
Objetivos	17
Objetivo general.....	17
Objetivos específicos.	17
Capítulo 2. Marco referencial	17
Antecedentes	17
Marco teórico	22
Paradigma.	22
Dimensión.....	23
Teoría.....	23
Marco conceptual	30
Marco contextual.....	31
Capítulo 3. Metodología.....	33
Enfoque	33
Diseño	33
Tipo de estudio	34
Método	34
Fuentes de recolección de información.....	34
Población y muestra	35

Hipótesis.....	36
Hipótesis de investigación o alternativa.	36
Hipótesis nula.	36
Variables	37
Técnicas, instrumentos y herramientas para recoger la información	37
Procedimiento de la investigación	38
Capítulo 4. Resultados	39
Descripción del tipo de liderazgo que ejercen los administradores de los talleres de bordados	39
Percepciones que tienen los empleados de los talleres de bordado del liderazgo de sus administradores	51
Determinación del grado de motivación de los empleados en los talleres de bordados.	63
Conclusiones	64
Recomendaciones.....	66
Apéndices	67
Referencias	73

Tablas

Tabla 1 Matriz de síntesis de antecedentes nacionales	19
Tabla 2 Matriz de síntesis de antecedentes internacionales	20
Tabla 3 Variables independientes y dependientes.....	37
Tabla 4 Matriz de alcance de objetivos específicos	38
Tabla 5 Resultados de la encuesta a líderes.	40
Tabla 6 Pregunta #7 de la encuesta de líderes.....	41
Tabla 7 Pregunta #8 de la encuesta de líderes.....	42

Tabla 8 Pregunta #11 de la encuesta de líderes.....	43
Tabla 9 Pregunta #3 de la encuesta de líderes.....	44
Tabla 10 Pregunta #14 de la encuesta.	45
Tabla 11 Pregunta #18 de la encuesta de líderes.....	46
Tabla 12 Pregunta #9 de la encuesta de líderes.....	47
Tabla 13 Pregunta #2 de la encuesta de líderes.....	48
Tabla 14 Nivel de interés del líder frente a la productividad	49
Tabla 15 Nivel de interés del líder respecto a las relaciones personales	50
Tabla 16 Resultados de la entrevista a bordadoras	52
Tabla 17 Pregunta #1 de la encuesta a bordadoras.	53
Tabla 18 Pregunta #3 de la encuesta a bordadoras.	54
Tabla 19 Pregunta #6 de la encuesta a bordadoras.	55
Tabla 20 Pregunta #13 de la encuesta a bordadoras.	56
Tabla 21 Pregunta #49 de la encuesta a bordadoras.	57
Tabla 22 Pregunta #41 de la encuesta a bordadoras.	58
Tabla 23 Pregunta #56 de la encuesta a bordadoras.	59
Tabla 24 Pregunta #59 de la encuesta a bordadoras.	60
Tabla 25 Pregunta #61 de la encuesta a bordadoras.	61
Tabla 26 Pregunta #37 de la encuesta a bordadoras.	62
Tabla 27 Se encuentra motivada o desmotivada en el trabajo.	63

Ilustraciones

Ilustración 1 Características de los tipos de liderazgo	51
---	----

Gráficos

Gráfico 1 Dirigir personas y recursos es una de mis fortalezas.	41
Gráfico 2 Soy capaz de sentir las emociones que se generan en mi grupo.	42
Gráfico 3 Utilizo mi inteligencia emocional para motivar a otros.	43
Gráfico 4 Soy eficaz en la solución de problemas.	44
Gráfico 5 La clave del éxito para la resolución de conflictos es respetar a mi oponente. ..	45
Gráfico 6 Soy flexible cuando se producen cambios en mi organización.	46
Gráfico 7 Visualizar lo que va a ocurrir es fácil para mí.	47
Gráfico 8 Se de antemano como la gente responderá ante una nueva idea o propuesta.	48
Gráfico 9 Nivel de interés del líder frente a la productividad.	49
Gráfico 10 Nivel de interés del líder respecto a las relaciones personales	50
Gráfico 11 Pregunta #1 de la encuesta a bordadoras.	53
Gráfico 12 Pregunta #3 de la encuesta a bordadoras	54
Gráfico 13 Pregunta #6 de la encuesta a bordadoras.	55
Gráfico 14 Pregunta #13 de la encuesta a bordadoras.	56
Gráfico 15 Pregunta #49 de la encuesta a bordadoras.	57
Gráfico 16 Pregunta #41 de la encuesta a bordadoras.	58
Gráfico 17 Pregunta #56 de la encuesta a bordadoras.	59
Gráfico 18 Pregunta #59 de la encuesta a bordadoras.	60
Gráfico 19 Pregunta #61 de la encuesta a bordadoras.	61
Gráfico 20 Pregunta #37 de la encuesta a bordadoras.	62
Gráfico 21 Se encuentra motivada o desmotivada en el trabajo.	63

Apéndices

Apéndice A. Encuesta a bordadoras.....67

Apéndice B. Encuesta a líderes.71

Resumen

Esta monografía tiene como objetivo Analizar la influencia del liderazgo de los administradores en la motivación de los empleados en los talleres de bordados del municipio de Cartago, Valle del Cauca. La metodología utilizada fue de enfoque cuantitativo de nivel descriptivo el cuál se empleó a través de encuestas estilo escala de Likert, las cuales fueron aplicadas aleatoriamente a 103 bordadoras y 45 líderes de talleres; las fuentes secundarias que apoyaron el rigor académico fueron investigaciones realizadas por universidades con reconocimiento nacional e internacional, además de los trabajos de grados, de maestría, doctorados que se encontraron en los antecedentes y artículos de revistas indexadas que de una u otra manera realizaron una actividad similar a la que se está estudiando en esta monografía. Una vez realizado el trabajo de campo se pudo constatar que los estilos de liderazgos mas usados en los talleres de bordados son el tecnicista y sociable, los cuales influyen en la motivación de las bordadoras a pesar de no contar con los requisitos mínimos de bienestar del recurso humano. El liderazgo en los talleres de bordados si se da de una u otra forma pero se da de manera empírica evidenciando la falta de planeación estratégica que enriquece la ciencia administrativa, los administradores de los talleres lideran sin tener una preparación o un conocimiento previo de cómo realizar esta labor tan crucial y determinante en las organizaciones. Se puede pensar que el liderazgo ejercido desde los estilos mencionados podrían mejorar la motivación y con ellos la productividad del sector realizando programas de capacitación específicos en este tema y el trabajo conjunto de los talleres de bordado del municipio. Esta investigación se presenta con la intención de ser utilizada para futuras indagaciones relacionadas con el tema del liderazgo y la motivación en las empresas.

Palabras clave: liderazgo, estilos de liderazgo, motivación, proceso, taller, percepción

Abstract

Leadership is a factor of high incidence in the results of companies, since it can contribute to the employees being motivated and developing a sense of belonging, which encourages them to carry out their tasks in the best way, or, by the On the contrary, it can generate discomfort and demotivation, causing people to comply with the minimum and not generate value for the organization. However, it is a variable that is not adequately developed in micro and small companies, taking into account that these are organizations that in many cases carry out their processes informally and / or empirically, as is the case of embroidery workshops. From there then, the idea of conducting an investigation that would establish to what degree leadership is incorporated and how it affects the motivation of its employees in obtaining the proposed goals.

The monograph then starts by giving clarity to the problem, defining the objectives and establishing the reference framework that supports the study, in which the theoretical framework that supports the research in a technical way stands out, as well as the methodological design, where the qualitative approach is referred to. , which represents the possibility of modifying the results thanks to the problem posed accompanied by data collection in each of the fields visited and studied. Subsequently, the specific objectives are developed, starting with the description of the type of leadership exercised by the administrators of the embroidery workshops, where it could be concluded that they are oriented to productivity more than to the human being, the study continues with the Determination of the perceptions that the employees of the embroidery workshops have on the leadership of their administrators, highlighting as positive aspects the credibility and support of these in the execution of the tasks. Finally, the degree of motivation of the employees in the embroidery workshops was determined, finding that there is a positive trend in this aspect, thus contributing to the good results of the companies.

Keywords: leadership, types of leadership, motivation, process, workshop, perception

Introducción

La presente monografía tiene como objeto principal el análisis de aquellos aspectos del liderazgo que inciden en la motivación de los empleados de los talleres de bordado del municipio de Cartago, Valle del Cauca, y la manera en que impactan en la productividad de las empresas. El liderazgo se define como la capacidad de guiar, dirigir, coordinar y motivar un equipo de trabajo hacia resultados positivos empresariales. Este se caracteriza por ser una habilidad que se puede encontrar de manera innata en las personas o también se puede desarrollar con la realización de talleres y experiencias que permitan el impulso de la habilidad.

Para el desarrollo del presente estudio, se analizaron los diferentes estilos de liderazgo que se tienen desde la administración del recurso humano de los talleres de bordado del municipio de Cartago, sin menos preciar la manera como los administradores estén realizando la tarea de liderar, se es sabido que existen diferentes modelos o tipos de liderazgo y que ninguno es mejor o peor que el otro, la única diferencia radica en los contextos y ambientes en que se desarrollen.

Estudiar este tema de investigación desde el punto de vista de la administración, resulta ser de interés académico porque pretende tener un conocimiento más profundo del tema y profesional para que los hallazgos encontrados ayuden a la ejecución de la tarea de la administración en el contexto laboral.

Para brindar un soporte teórico a la investigación, se tomarán en cuenta teorías desarrolladas en diferentes momentos de la historia, como es la pirámide de necesidades de Maslow, el experimento realizado por Elton Mayo en la fábrica y las conclusiones de lo que allí se obtuvo, las características que deben tener los líderes descritas por Stogdill, todas estas teorías se encuentran de lo que se llama como las teorías de los rasgos. También se tendrán en cuenta las teorías del liderazgo transaccional y transformacional que son teorías descritas tiempo después de las mencionadas principalmente. Posteriormente se tendrá en cuenta las investigaciones realizadas por la Universidad estatal de Ohio en donde se describen dos tipos de líderes, los líderes orientados a la tarea y los orientados a las relaciones humanas. Por último, se cierra el marco teórico con las teorías X y Y de McGregor.

Como parte del diseño metodológico cuantitativo, se aplicarán las entrevistas y la encuesta como las herramientas propuestas para el desarrollo de la investigación y las fuentes de información primaria. Como fuente de información secundaria se contará con investigaciones realizadas sobre el tema en particular y el método utilizado será meramente inductivo.

Por lo tanto, la finalidad de esta investigación radica en analizar como el liderazgo de los administradores influye en la motivación de los empleados y por ende en la producción.

Capítulo 1.

Planteamiento del problema

En la administración de empresas existen diferentes áreas que hacen parte en conjunto de un todo en una organización, como el área de mercadeo, contabilidad, gerencia, producción, finanzas, mejoramiento continuo, talento humano, entre otras; las áreas mencionadas anteriormente funcionan como un sistema para lograr objetivos comunes planteados por la organización. Esta investigación está orientada a las variables del liderazgo, con un estudio que se realizó en los talleres de bordados del municipio de Cartago, identificando así los tipos de autoridad ejercida hacia los colaboradores.

Asimismo, este estudio tiene como finalidad el análisis de los efectos motivacionales del liderazgo de los administradores en los empleados de los talleres de bordados en el municipio de Cartago, Valle del Cauca. Dicho objetivo se logró analizando los talleres y a sus líderes, describiendo las ventajas y desventajas del estilo de liderazgo utilizado actualmente en los talleres de bordado de Cartago y recomendando una de las maneras adecuadas de liderar en este tipo de empresas.

El liderazgo y la motivación son aspectos fundamentales e importantes dentro de las organizaciones, es a través de estos que en muchos de los casos las empresas se consideran exitosas o no, por el logro de los objetivos propuestos, el municipio de Cartago no cuenta con un alto grado de estos aspectos por parte de sus líderes, porque no se evidencia una alta participación en la economía local, regional, nacional e internacional. Siendo los bordados un arte que llama mucho la atención, no son muchas las familias que se dedican a este oficio de manera directa o como su principal ingreso económico en el municipio, por la falta de beneficios monetarios y en especie que necesitan.

El oficio de ser bordador o bordadora en Cartago no es una labor atrayente para las personas, es preocupante que para una parte de la nueva generación de jóvenes no sea atractivo este oficio ya que uno de los principales motores motivacionales es el pago por la labor realizada, es alarmante la idea de que este arte disminuya en su producción y pase a realizarse de manera

industrial, porque es lo artesanal lo interesante de estas prendas. Esta función en la actualidad es realizada por personas en su mayoría adultas y que no es su principal ingreso económico, adicional a eso representa para algunas personas problemas de salud como la falta de visión al largo plazo, por el esfuerzo realizado en la labor.

Hace falta personas que lideren de manera proactiva en el municipio este ejercicio, que impulsen verdaderamente el arte del bordado, es evidente la carencia de estrategias de liderazgo y motivacionales por parte de las entidades gubernamentales y empresariales que promuevan y estimulen una mayor participación de la sociedad. Los líderes de los talleres están en una zona de confort, que no les permite desarrollar el potencial que puede llegar a tener este tipo de negocio, no están siendo líderes que motiven verdaderamente.

Cartago se caracteriza por ser un municipio con un alto índice de informalidad laboral, encontrando que la mayoría de las personas que trabajan de manera formal es relativamente baja, lo que lleva a pensar que son personas que carecen de los beneficios sociales y económicos que por ley les corresponden. Es familiar la situación de que en los talleres de bordados cuentan con talleres satelitales, es decir, consiguen personas que trabajen directamente desde sus casas, en ocasiones bajo la figura de “maquila”; de esta manera evaden los empresarios o dueños de los talleres la necesidad de pagar obligaciones laborales monetarias que impone el gobierno como son primas, vacaciones, porcentajes de salud y pensión.

Existe otro panorama alterno al anterior que consiste en que los empleados se encuentran en los talleres, pero no están contratados con las normas y leyes con las que deben ser, lo anterior se encuentra ligado con la manera como los administradores de los talleres ejercen liderazgo en los empleados, no ser contratados con los requisitos legales resulta para muchas personas desmotivador y su trabajo se encuentra más producido por la necesidad que tienen las personas.

Formulación de la pregunta de investigación

¿De qué manera el liderazgo ejercido por los administradores impacta en la motivación de los empleados en los talleres de bordados del municipio de Cartago, Valle del Cauca?

Justificación

El liderazgo toma un papel fundamental en los resultados de las organizaciones, toda vez que sus líderes se convierten en esa guía para sus equipos de trabajo y los impulsan al logro de las metas propuestas. La existencia de la figura de un líder puede repercutir de manera positiva en las organizaciones, ya que otorga un plus a los equipos que se sienten respaldados y bien entendidos por una figura superior en rango, que se preocupa por el bienestar de los empleados. Sin embargo, no siempre sucede esto, ya que algunas organizaciones se encuentran en muchas ocasiones dirigidas por líderes que carecen de la capacidad suficiente para gestionar los grupos de trabajo (Jiménez C. & Villanueva F., 2018). Si bien es cierto que existe variedad de estilos de liderazgo, y cada uno con características muy específicas, cada uno de ellos aporta en las organizaciones ciertas limitaciones o facultades que dependerán de las características particulares de cada uno de ellos.

Asimismo, es de reconocer, que el estilo de liderazgo influye en diferentes variables organizativas como la conflictividad laboral, el clima organizacional y el estrés laboral; por tanto, el liderazgo presume de su capacidad para influir en un grupo de personas y alcanzar un conjunto de metas, y es indiscutible que el estilo de liderazgo que se aplique va a depender de las facultades y habilidades de la persona a cargo del puesto.

En el municipio se generan en la mayoría de los casos bordados de forma artesanal y por lo regular son mujeres las que realizan esta actividad; generalmente las prendas son elaboradas en talleres y algunos de estos espacios son liderados por personas que carecen de las competencias para ejercer un liderazgo que vele no solo por la productividad, sino que se preocupe por sus empleados y de esta manera pueda obtener mejores resultados.

La importancia de este estudio radica en el análisis del estilo de liderazgo ejercido por los actuales administradores de los talleres de bordados, con el fin de establecer una propuesta de liderazgo que ayude a obtener mejores resultados, a potencializar el talento de cada bordadora, de esta manera maximizar la productividad y fomentar una cultura de motivación y sentido de pertenencia hacia las empresas.

Para lograr los objetivos propuestos, se realizó trabajo de campo a través de la aplicación de entrevistas tanto a los administradores como a las empleadas, lo que permitió, describir aspectos importantes del liderazgo ejercido, reconociendo la incidencia que tiene en la motivación y en la producción.

Dicha investigación resulta útil para las organizaciones, desde el punto de vista que los directivos puedan conocer, identificar y analizar sobre cuál es la manera adecuada de liderazgo en sus empleados, sin resentir la manera como lo están realizando en la actualidad. No puede desconocerse que la mayoría de jefes llegan a este cargo con conocimientos técnicos o empíricos, más nunca en su formación académica se les enseña sobre liderar y dirigir a su personal, para aumentar la productividad, mejorar la calidad de los productos y satisfacer las necesidades de los clientes. Finalmente, esta investigación resulta novedosa porque pretende analizar el impacto de la motivación que ejercen los administradores de los talleres de bordados sobre los empleados, que tipo de liderazgo están ejerciendo sobre ellos y cuál es la influencia que están ejerciendo.

Objetivos

Objetivo general.

Analizar la influencia del liderazgo de los administradores en la motivación de los empleados en los talleres de bordados del municipio de Cartago, Valle del Cauca.

Objetivos específicos.

- Describir el tipo de liderazgo que ejercen los administradores de los talleres de bordados sobre los empleados.
- Indagar las percepciones que tienen los empleados de los talleres de bordado del liderazgo de sus administradores.
- Determinar el grado de motivación de los empleados en los talleres de bordados.

Capítulo 2.

Marco referencial

Antecedentes

El liderazgo se ha presentado desde la existencia de los primeros hombres y su relación con la producción ha sido de vital importancia, estos dos temas en principio se creía que podían ser independientes y se pensaba que no era necesario el liderazgo en las organizaciones, ni mucho menos que afectara la producción, el anterior pensamiento paso hacer parte de la historia y las

organizaciones fueron entendiendo la importancia de estos dos conceptos y la manera como el liderazgo afecta a sus empleados; se ha demostrado a través de diferentes estudios realizados a nivel nacional e internacional que el liderazgo de los administradores o gerentes de las empresas influye determinantemente en la producción de las organizaciones.

Es de resaltar los estudios realizados por las universidades de Michigan y Ohio, en donde identificaron varios estilos de liderazgo y la manera como esos modelos afectan la productividad de las empresas, la universidad de Michigan en sus investigaciones y guiados por el psicólogo organizacional Rensis Likert desarrollo dos tipos de liderazgo el primero llamado en español liderazgo orientado al trabajo se caracteriza por aquellos lideres o en este caso administradores cuyo principal interés está fundamentado en la producción y son las relaciones que se desarrollan con sus empleados lo que menos o nada le interesa, este modelo de liderazgo también se identifica únicamente con cumplir los objetivos trazados por la organización en cuestión de producción; el segundo modelo en ser desarrollado por Likert es llamado liderazgo orientado a las personas y consiste básicamente en que el enfoque principal del líder se basa en las relaciones que se desarrollan con el personal de trabajo, se preocupa inicialmente por el desempeño de las relaciones personales que se encuentran en la organización, en este modelo de liderazgo las decisiones son compartidas con los empleados, para que exista dinamismo en las decisiones tomadas para que los empleados se sientan partícipes y atraídos por las ideas seleccionadas y el camino elegido, contribuyendo con iniciativa propia en el trabajo encomendado, este modelo de liderazgo entiende que al centrarse en los empleados y no directamente en la producción causa una mejora proporcional en la producción de la compañía, porque los empleados al ser tenidos en cuenta en los objetivos que se plantearon, se apropian de su trabajo y no solo lo hacen con mejor calidad si no también ponen de todo su empeño porque se sienten motivados (Likert, 1961).

Los estudios realizados por la universidad de Ohio y liderados por Stogdill se basaron en los hallazgos encontrados por la universidad de Michigan a la cabeza de Likert, realizando unas contribuciones adicionales, los estudios ejecutados por la universidad estuvieron de acuerdo con los hallazgos encontrados por Likert, con la investigación que hicieron entregaron categorías de dichos modelos, determinaron que existen diferentes niveles y que los lideres pueden llegar a poseer los dos modelos, identificaron que puede existir una inclinación alta a la producción con una baja inclinación al personal, una inclinación alta al personal y una

inclinación baja a la producción, una inclinación baja a la producción y así mismo al personal y una inclinación alta tanto a la producción como al personal; las anteriores investigaciones y estudios realizados fueron la base para otras exploraciones posteriores desarrolladas, que fueron incluyendo mejoras en las teorías y encontrando otras variables (Stodgill, 1999)

La siguiente tabla detalla los antecedentes nacionales e internacionales encontrados y que soportan el desarrollo de este trabajo:

Tabla 1

Matriz de síntesis de antecedentes nacionales

Autores	Título	Aporte
Francois Venesia Contreras y Guido Anllelo Castro Ríos	Liderazgo, poder y movilización organizacional	Por medio de este estudio se puede analizar cómo el poder y el liderazgo, son fenómenos que suscitan al interior de toda organización, partiendo de interacciones que se dan por medio de personas que conforman la organización (Contreras T. & Castro R., 2013).
Jorge Luis Hernández Cuesta	Liderazgo Organizacional: Una aproximación desde la perspectiva etológica.	Surge de la necesidad de abarcar un análisis, por medio del cual se pueda explicar las características propias del aspecto organizacional, el estudio se apoya en la ciencias humanas y ciencias exactas, recopilando información en los estudios relacionados con la etología, donde permite comprar las dinámicas comportamentales de algunos animales, en aspectos humanos, y como estos son funcionales para el desarrollo del liderazgo (Hernández C., 2013).
Melissa Zapata Patiño	Estilos de liderazgos y género en las empresas familiares del sector de confección.	En este trabajo se abarca el tema de las empresas familiares, en cómo estas empresas pasan de generación en generación y si se diferencian entre hombres y mujeres para liderar la empresa (Zapata P., 2017).
Ana María Gómez Bayuelo	El papel del liderazgo en la gestión de las PYMES en Cartagena de indias.	En este trabajo se enfoca en la pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cartagena de indias, teniendo como base un buen liderazgo y como este impacta en las organizaciones de forma efectiva, permitiendo que los lideres fortalezcan sus cualidades (Gómez B., 2015).
Rubí Carolina Herrera Rodríguez & Anyela Marcela Sánchez Salanueva	Estudio de los estilos de liderazgo que predominan en las Pymes de los sub-sectores de fabricación de otros productos químicos y fabricación de plásticos; en la ciudad de Bogotá D.C aplicando el modelo creado por Rensis Liker.	Esta investigación busca por medio de la aplicación de conocimientos básicos administrativos encontrar los diferentes estilos de liderazgo que se presentan en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Bogotá D.C. A través de la aplicación del modelo de liderazgo estudiado por Rensis Liker, donde se permite observar el comportamiento de los directivos o gerentes frente a diversas situaciones que pueden afectar el funcionamiento de las organizaciones (Herrera R. & S., 2007).
Ángela Patricia Oyuela & Jeisson Alexander Mendoza Urrego	Realización de un estudio sobre los estilos de liderazgos en el nivel institucional de ASOGAS S.A apoyados en dos instrumentos de medición de talento humano.	En este trabajo se busca proporcionar herramientas que permitan ejercer un buen liderazgo de manera óptima y lograr la concientización de su influencia en el desempeño de un cargo, empleando un método que permita en este caso específico a ASOGAS S.A. (Oyuela & Mendoza U., 2009).

Autores	Título	Aporte
Claudia Constanza Jiménez Carranza	Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada.	Esta investigación tiene el propósito de identificar la relación entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en los docentes de la universidad privada de la ciudad de Bogotá D.C. (Jiménez, 2009).
Gloria Johanna Rueda Laguna	El liderazgo en Colombia: un análisis de la investigación empírica en contextos organizacionales.	El objetivo de este estudio es establecer las diferentes tendencias de investigación sobre el liderazgo en las empresas en colombianas. Por medio de este estudio se determinó que los estudios son significativos, pero son muy pocas las conclusiones que permiten esclarecer el liderazgo como un concepto en Colombia (Rueda L., 2016).
Revista científica pensamiento y gestión, N° 38 Ene-Jun 2015	Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia.	Este artículo tiene como propósito caracterizar las habilidades gerenciales con que cuentan los líderes de las medianas empresas de Colombia y la forma en que estas contribuyen para ejercer sus tareas y el impacto sobre su gestión (Naranjo A., 2015).
Paulo Muñoz Patiño	Aspectos de liderazgo aplicados en la creación de un sistema nacional de radio en 10 ciudades de Colombia.	Este trabajo ilustra las estrategias de liderazgo aplicadas en la creación de un sistema nacional de radio juvenil presente en 10 ciudades de Colombia, se consignan aquí las características primordiales del trabajo grupal, desempeño y formación de equipos con alto rendimiento (Muñoz P., 2016).
Julio César Acosta Prado	Liderazgo y emprendimiento innovador en nuevas empresas de base tecnológica un estudio de casos basado en un enfoque de gestión del conocimiento.	En este artículo se analiza la relación entre liderazgo y emprendimiento innovador, desde un enfoque de gestión de conocimiento (Acosta P., 2012).

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2
Matriz de síntesis de antecedentes internacionales

Autores	Título	Aporte
Rensis Likert	New patterns of management	Descubrimiento a través de investigaciones realizadas en diferentes líderes, determinando 2 tipos de liderazgos principales, el estilo de liderazgo centrado en el trabajo y estilo de liderazgo centrado en los empleados (Likert, 1961)
Rallph Stogdill	Teorías e investigación del Liderazgo.	Se determinó a través de la realización de estudios, los estilos de liderazgos efectivos mediante un cuestionario, dando como resultado dos estilos de liderazgo distintos, uno llamado estructura de inicio, que se enfoca en la producción y el segundo llamado comportamiento de consideración que se centra en las necesidades de las personas (Stodgill, 1999, p.11)
Esparza Bardales, Alex francisco TRUJILLO-PERU	El estilo del liderazgo y su efecto en el desempeño laboral del área de contabilidad en la empresa EL ROCIO S.A. Año 2016-Trujillo.	Este trabajo tiene como objetivo general determinar el efecto del estilo del liderazgo y el efecto en el desempeño laboral del área de contabilidad de la empresa EL ROCIO S.A (Bardales & Francisco, 2016)

Beatriz Francisco Ayuso & Valladolid-ESPAÑA	El liderazgo en la empresa	En un primer momento estudian a los grandes hombres que habían pasado a la historia en un intento de identificar aquellas cualidades que les diferenciaban del resto. La Teoría del “Gran Hombre” defiende que los líderes nacen, no se hacen; es decir, que son determinantes, Los rasgos de la personalidad y no los valores en un líder (Ayuso, 2013)
Brenda Waleska & Salazar Ortiz Guatemala	Estilo de supervisión y satisfacción laboral de un grupo de promotores de tarjetas de créditos de una institución bancaria de la ciudad de Guatemala.	El presente estudio de investigación fue desarrollado en una institución bancaria de la ciudad de Guatemala, la que tiene como giro de negocio la promoción de Tarjetas de crédito (Ortiz, 2014)
María Isabel Mino Asencio & Víctor Julio Zavaleta León Trujillo-Perú	Liderazgo y satisfacción laboral en la facultad de ciencias contables financieras y administrativas de la universidad Católica los Ángeles de Chimbote – 2014.	Las personas adoptan estilos, que probablemente pueden tener cierta influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores, lo que puede incidir en el trabajo que desempeñan, es por esto que la investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral del personal administrativo y docentes de la Universidad Católica de los Ángeles de Chimbote (Asencio & León, 2015)
María M. Chiang Vega, Nelly M. Gómez Fuentealba, Carlos M. Salazar Botello. Chile	Satisfacción laboral y estilos de liderazgos en instituciones públicas y privadas de educación en Chile.	El objetivo de esta investigación es analizar la relación entre la satisfacción laboral y el estilo de liderazgo en 145 docentes de Instituciones de educación pública y privada en Chile (Vega, Gómez, & Salazar, 2014)
Cortes egusquiza, Raúl Lima-Perú	El liderazgo en los directivos y su influencia en el clima organizacional del instituto de educación superior tecnológico “HUAYCAN” de Ate – Vitarte. Lima 2011	la presente investigación, intentando comprender de qué forma puede influir el liderazgo de los directivos en el clima organizacional del Instituto de Educación Superior Tecnológico —Huaycán de Ate – Vitarte. Lo que determinará los niveles mayores o menores de satisfacción de insatisfacción de la comunidad educativa (Cortéz, 2011)
Carola Annabell Alejandro Lindao	Influencia del liderazgo organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la universidad Estatal Península de Santa Elena.	Los centros de educación superior ecuatorianos requieren de liderazgo organizacional que permitan afrontar los cambios promovidos por factores externos a las que están sujetas como las leyes y reglamentos que se aplican en función de la mejora continua de los servicios educativos que ofrecen hacia la comunidad teniendo en cuenta las cuatro funciones sustantivas que son de continua evaluación como son la docencia, investigación, vinculación con la colectividad y gestión (Annabell & Lindao, 2017)
Zaida I. Berdecía Cruz, Joyce R. González-Domínguez, y Carlos Rubén Carrasquillo Ríos Puerto Rico	Estilos de Liderazgo para el Éxito Organizacional: Estudio de Casos Múltiple en Empresas Puertorriqueñas.	El presente artículo es científico y su objetivo es identificar los estilos de liderazgo de sus ejecutivos y su relación con el éxito organizacional en periodos de crisis económicas (Cruz, Gonzales, & Ríos, 2013)
Esther López Martínez Barcelona – España	La importancia del liderazgo en las organizaciones	El trabajo que se ha realizado trata sobre el fenómeno psicosocial del liderazgo, A diferencia del ejercicio de la autoridad, el liderazgo lo conceden los demás.

		Solo puedes ser líder si tienes personas dispuestas a seguirte. La clave de bóveda está en conseguir que te sigan aquellos que no lo hacen y para eso dispones de dos armas fundamentales: la confianza y la credibilidad (López, 2013)
Lic. Mario Alberto Villarreal Álvarez, MAE. Dr. Fernando Hernández Contreras. Lic. Cornelio Zamudio Covarrubias MAE. Durango – México	La administración estratégica. nuevas formas de liderazgo en la empresa	El objetivo de esta investigación es describir las principales estrategias que se necesitan para dirigir a otros con éxito (Álvarez, Contreras, & Covarrubias, 2014)
Sara Fernández Iglesias México	Un análisis del fenómeno del liderazgo en la empresa.	En este trabajo se revisa la importancia del liderazgo efectivo y su efecto sobre las organizaciones. Se describen las posiciones fundamentales que los diferentes autores tienen sobre el concepto de liderazgo y se resumen las principales diferencias entre las mismas pues la complejidad para acotar una definición unánime sobre el mismo es donde radican las primordiales causas de desacuerdos (Fernandez, 2014)

Fuente: Elaboración propia.

Los anteriores antecedentes demuestran que la capacidad de liderazgo y la necesidad del mismo se han desarrollado en los últimos tiempos generando mayor eficiencia en las organizaciones, un mejor rendimiento de los equipos, satisfaciendo las necesidades de los colaboradores, aumentando la seguridad personal y profesional y la productividad.

Marco Teórico

Paradigma.

Para esta monografía se ha identificado el paradigma clásico o tradicional, con la teoría de las relaciones humanas y unos de sus autores importantes: Elton Mayo; se elige esta teoría porque estudia la motivación, la productividad, el liderazgo y el desarrollo organizacional (Murillo, y otros, 2007) Además de tener en cuenta que en esta monografía se busca conocer la influencia del liderazgo de los administradores en los empleados y la producción en los talleres de bordados de la ciudad de Cartago; los temas liderazgo y productividad son dos aspectos importantes estudiados por esta teoría; en el estudio realizado por Mayo, se logró identificar que la actitud que el empleado tenga de su trabajo es un factor importante que afecta la productividad de la empresa, esa actitud puede estar determinada por diferentes aspectos como el liderazgo influido por parte de sus administradores.

Dimensión.

La dimensión identificada para esta monografía es la epistemológica; “Por tradición y vocación, la epistemología es el lugar donde se debate de manera particular y precisa el problema filosófico de la verdad...” (Bédard, 2003, p. 79), tomando en cuenta la cita anterior y confrontándola con esta monografía, se puede entender que se busca la verdad de un tema en particular, sus límites y sus procesos, la combinación de los anteriores elementos generan un proceso crítico con el que se desarrollan los tipos de liderazgo en los talleres de bordado del municipio de Cartago, Valle del Cauca.

Teoría.

Antes de recomendar un modelo de liderazgo para las empresas de bordados de Cartago se analizarán en esta monografía algunos de los modelos tradicionales y contemporáneos que se aplican a esta investigación y se mencionará la relación que se halla con el tipo de estudio y forma de influencia en las organizaciones, se indicarán autores como Mayo que habla de los factores para el éxito del liderazgo, Maslow que manifiesta que los líderes deben conocer las necesidades de sus empleados y Stogdill que habla de las características que deben tener los líderes, denominados entre lo que se llaman las teorías de los rasgos. También se tendrán en cuenta las teorías del liderazgo transaccional y transformacional que son teorías descritas tiempo después de las mencionadas principalmente. Posteriormente se tendrá en cuenta las investigaciones realizadas por la Universidad estatal de Ohio en donde se describen dos tipos de líderes, los líderes orientados a la tarea y los orientados a las relaciones con los empleados. Por último, se cierra el marco teórico con las teorías X y Y de McGregor, definiendo así los tipos de empleados que se pueden encontrar en los talleres de bordados del municipio de Cartago.

Posteriormente se hablará sobre las últimas teorías del liderazgo como la teoría del liderazgo transaccional en donde los empleados saben que es lo que deben hacer para alcanzar los objetivos, liderazgo transformacional donde se motiva a los empleados hacer más de lo que se espera por parte de ellos.

Según Porret (2014) “El término <<líder>> viene de <<leader>>, que pronunciado en inglés suena como se escribe en español y hace referencia a <<conducir, guiar, dirigir, dirigente...>> (Porret, 2014), la principal función del líder es guiar a la organización a lograr los objetivos propuestos por la dirección, es el encargado de motivar a los empleados para que realicen la

tarea encomendada con la mejor disposición para lograr una alta producción y productos de calidad. Porret asegura en su obra que solo el hecho de influir en otras personas ya se está liderando (Porret, 2014).

Chiavenato (2004) expone las conclusiones del experimento de Hawthorne realizado por Elton Mayo, determinando que la actividad que desarrolla el empleado está enfocada hacia la capacidad de socializar que tienen los mismos y el nivel de productividad está íntimamente ligado a las normas del grupo, más que los incentivos salariales. La relación que tiene el empleado hacia su trabajo y hacia como que se relaciona con el entorno son decisivos en su rendimiento.

Igualmente, por medio de este estudio afirma que los colaboradores no actúan solos, sino que hacen parte de un grupo cubriendo así la necesidad de aceptación y de estar junto a otras personas o tener reconocimiento en su labor ejercida, estando en desacuerdo con otros autores que afirman que la motivación de los colaboradores es únicamente salarial.

La motivación es uno de los factores más importantes para una alta producción en una empresa o compañía, entre mejor ambiente de trabajo exista mayor va hacer la satisfacción generada al estar en él, a un mayor grado de integración social por parte de un grupo de trabajo, mayor es la disposición a producir (Chiavenato, 2004).

Chiavenato (2004) menciona las jerarquías de las necesidades de Maslow en donde se mencionan las necesidades fisiológicas como comer, abrigarse, descansar, etcétera. Este tipo de necesidades generan motivación en los empleados siempre y cuando no estén satisfechas dichas necesidades, aunque son las más básicas que se pretenden suplir, los empleados que busquen satisfacer este tipo de necesidades van aceptar trabajos en muy malas condiciones laborales, existen administradores que conociendo la situación de las personas sacan provecho de esto y guían a los empleados más por autoridad impuesta, que por autoridad innata, dirigir un taller de producción de bordados donde la motivación de los empleados sea suplir sus necesidades básica, el líder lleva consigo una autoridad institucional que fue dada por el cargo que ocupa, más no por las relaciones que se genere con los empleados. Otra de las necesidades descritas, son las necesidades de seguridad que constituyen el segundo escalón de las necesidades que los empleados buscan satisfacer, después de haber obtenido las del primer escalón, estas necesidades de seguridad, estabilidad laboral (Chiavenato, 2004), aplicando esta necesidad al liderazgo de los talleres de bordados por parte de los administradores se puede

decir que varían dependen de la persona y su entorno, los líderes deben tener también en cuenta las necesidades de seguridad que tienen cada uno de sus colaboradores, porque cuando se gira la rededor de esa necesidad todo su entorno está en la búsqueda constante de esa seguridad, por lo tanto un buen líder proporciona tal seguridad, lo que indica que los líderes deben conocer a sus empleados.

Una tercera necesidad que los empleados buscan suplir es la necesidad social, en donde los ellos después de haber cubierto las dos primeras necesidades, buscan aceptación por parte de los demás compañeros de trabajo y principalmente de su líder, el rechazo por parte del grupo y del líder, genera malestar en el empleado, contribuyendo negativamente a la motivación y por consecuencia a la mala productividad del colaborador.

La cuarta necesidad es la de estima, aunque es una necesidad secundaria no es menos importante porque influye en las necesidades anteriores, uno de los principios más importantes es el respeto propio porque gracias a él, se genera positiva o negativamente la aprobación en un equipo de trabajo.

La última necesidad propuesta por Maslow es la de autorrealización, es la necesidad que se encuentra en la cima de la pirámide y se ve impulsada no solo por el colaborador sino también por el líder, para que hagan más de lo que pueden hacer en cada una de las labores encomendadas, también es la capacidad de crecer y de la autorrealización propia, esta necesidad es la que los líderes deben desarrollar para potenciar el talento y la capacidad máxima de cada colaborador. En el caso de los talleres de bordados la necesidad ideal que deben tener los empleados es la de autorrealización, porque al estar buscándola su productividad será muy elevada, al igual que su motivación.

Por otra parte, se encuentra Stogdill que menciona las características personales que deben tener los líderes, D'Souza (1996) describe las características que expuso Stogdill, el principal rasgo es tener capacidad, dentro de esa capacidad está incluido la inteligencia, la destreza para resolver problemas, una muy buena expresión oral, ser una persona con una capacidad adicional de originalidad.

Otra característica importante es las realizaciones, esto consiste en la preparación académica que ha tenido el líder, los conocimientos que ha obtenido tanto por medio de la práctica como de la teoría y la experiencia que ha adquirido en las actividades que ha desarrollado. Como tercera característica mencionada se encuentra la responsabilidad, el líder debe ser lo

suficientemente responsable para tomar las decisiones que se deben tomar, cuando se deben tomar y tomar la mejor decisión para la empresa, esta característica está acompañada por iniciativa propia, por autoconfianza y ser una persona en la cual se pueda confiar.

La cuarta característica que menciona D'Souza (1996) que describe Stogdill es la participación, el líder debe ser la primera persona que tenga iniciativa y si no es así la primera persona que apoye iniciativa de otras personas, debe ser una persona activa, que coopere con las actividades que desarrollen los empleados, más que supervisar debe realizar acompañamientos.

Quinta característica es la condición social este rasgo está acompañada de la condición social del líder y de su popularidad, un líder con una baja popularidad no será aceptado como líder sino más bien como un jefe, se sabe que el papel de jefe se da por la autoridad que da la empresa a la persona por el cargo que está ocupando y que incluso otra persona que no sea necesariamente un jefe puede llegar a tener más liderazgo que el mismo jefe, el líder debe ser una persona además de eso carismática y empática.

La última cualidad es situación que consiste en tener la capacidad mental, las habilidades necesarias, conocer los intereses de sus seguidores, claridad en los objetivos trazados y las tareas determinadas (D'Souza, 1996). En definitiva, un líder que no cuente con las cualidades mencionadas anteriormente no puede llegar a ser un líder innato que genere en sus empleados motivación a lograr grandes objetivos tanto personales como organizacionales y hacerles ver que esos objetivos que parecen ir por caminos diferentes son objetivos que van alineados, que el cumplimiento de unos es el resultado y cumplimiento de los otros.

Las teorías mencionadas anteriormente hicieron especial referencia a factores que hacen parte del liderazgo, como las características principales que tienen los líderes, las necesidades que tienen los empleados de las organizaciones y de cómo afecta la producción las necesidades que se estén supliendo a los empleados y de la manera como el grupo social y las condiciones laborales afectan también la producción.

Por otra parte, se puede encontrar los liderazgos transaccionales y transformacionales que se dieron lugar después de las teorías mencionadas anteriormente.

El liderazgo transaccional es un tipo de liderazgo propuesto por el teórico Hollander que consiste inicialmente en que los empleados realicen las labores encomendadas por incentivos que la empresa proponga para lograr los objetivos (Almeida, 2007) Este modelo de liderazgo

funciona muy bien en contextos y ambientes que generalmente son estables y sus actividades son siempre las mismas como las compañías con líneas de producción.

Sin embargo, no se puede dejar de lado este tipo de liderazgo en los jefes ya que es el responsable de las tareas a corto plazo y del cumplimiento de objetivos en el grupo de colaboradores.

Mónica García en su artículo llamado “Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional.”, dice que el liderazgo transformacional hace especial referencia a “...al intercambio entre el líder y sus seguidores, los cuales reciben un valor a cambio de su trabajo...” (García, 2011, pág. 45). Este modelo es el que comúnmente se encuentra en las organizaciones, donde los empleados son dirigidos por su líder a través de la motivación de incentivos que logren suplir las necesidades que estos tienen, logrando así los objetivos propuestos por la organización, es de aclarar que este modelo funciona, pero no es el más recomendado por lo que no genera capacidad de crecimiento, debe ser combinado con otros modelos para que sea un liderazgo integral.

Por otra parte se encuentra el liderazgo transformacional que es todo lo contrario al transaccional, este modelo se da generalmente en contextos y ambientes que son cambiantes como el mundo actual en que se vive, implica por parte del líder una sensibilidad mayor con respecto al transaccional, las soluciones que allí se presentan no son siempre las mismas, porque una organización donde el tipo de liderazgo que predomine sea el transformacional, debe ser una organización con un sistema abierto, en donde así como cambie su contexto está tenga la capacidad de cambiar junto con él y tener la capacidad de anticiparse a esos cambios es de vital importancia tanto para la organización, cómo para el líder (García, 2011).

El liderazgo transformacional consiste en motivar a sus empleados a través de los valores y cualidades que posee la organización y que estos se sientan parte de esos valores, este modelo propone que los líderes deben prestar importante atención a los sueños y deseos de cada uno de sus empleados, tener presente que no son personas que hacen parte del engranaje de producción, el líder tiene el deber de conocer las necesidades de cada quien y promover el desarrollo y logro de sus objetivos personales. El líder que maneja este modelo es un líder que se caracteriza por ser carismático, se ha ganado la confianza y el respeto de los demás, los colaboradores se sienten identificados con él, es consciente de que cada quien es diferente y promueve de diferente manera el logro de los objetivos, también es una persona que cuenta con

una gran capacidad de innovación y creatividad tanto para resolver problemas como para el diseño de nuevos productos o ideas que amplíen el portafolio de la organización, de la misma manera da ánimo y genera un alto nivel de entusiasmo generando altas expectativas, contribuyendo al compromiso por parte de los empleados.

Mónica García en su artículo de investigación, menciona que este modelo "...compromete a los trabajadores para el logro de los objetivos." (García, 2011, p. 45).

Tomando como referencia teórica y que apoya a esta monografía encontramos los estudios realizados en la Universidad Estatal de Ohio, en donde después de muchas investigaciones realizadas llegaron a la conclusión de dos tipos de líderes: El primero es el líder que está enfocado a la tarea, este líder es aquel que considera que es más importante la producción de la organización que las relaciones que tenga con sus empleados, es tal vez este tipo de liderazgo uno de los cuales se pueda encontrar en los talleres de bordados, líderes que no les interesa para nada o muy poco las relaciones que tengan con sus empleados, no le interesa si tiene buenas o no amistades o lazos de fraternidad o de compañerismo, su único interés se radica en los procedimientos que estos deben seguir al pie de la letra, en mejorar constantemente esos procedimientos para generar una mayor producción en los talleres, generalmente sus empleados pueden ser remplazados en cualquier momento y por otra persona que tenga la misma o mejor capacidad de realizar la misma tarea que la otra persona realizaba. El segundo tipo de líder es líder con tendencia a las relaciones esto quiere decir que es el líder que se preocupa por los lazos y relaciones que se generan con sus empleados y entre ellos, procurando principalmente un buen ambiente laboral, de acuerdo a los estudios realizados por la Universidad de Ohio los líderes orientados a las relaciones fueron los que menos quejas presentaron de sus empleados y los que menos rotación de personal tuvieron, además de los líderes que estuvieron orientados a las relaciones personales, tuvieron por parte de sus empleados un mayor desempeño laboral, trabajaron con una mejor motivación que aquellos que fueron liderados por los que tienen la tendencia a cumplir las tareas.

Teniendo también presente las teorías referentes a la motivación de los empleados, encontramos la teoría X y Y del teórico McGregor, donde se centra en la motivación de los empleados en una organización y dos maneras como se puede entender el comportamiento de los empleados (Manchola, 2009)

En la teoría X este autor sostiene que los empleados están dados al ocio y a la pereza, evitando a toda costa realizar las tareas que se les han encomendado, buscando en cualquier oportunidad que se les presente la forma de no realizar la tarea solicitada o realizarla de la manera más lenta posible para no realizar ninguna actividad adicional, McGregor menciona unas premisas básicas que hacen referencia a la teoría X una de ellas es que al ser humano promedio no le gusta trabajar, prefiere destinar su tiempo a realizar otras actividades que le resultan más gratas y cómodas, por lo tanto evitará a toda costa, lo que conlleva a la segunda premisa que consiste en que ese tipo de personas se deben empujar y supervisar constantemente para que desarrollen las actividades laborales, incluso se les debe amenazar con castigos para que los objetivos de la empresa se consigna

McGregor por otro lado menciona la contra parte de lo mencionado anteriormente y lo realiza con la teoría Y que consiste inicialmente en que los empleados se encuentran motivados y encuentran en sus trabajos la satisfacción que buscan, contribuyendo así al logro de los objetivos de la organización y sin la necesidad de estar siendo supervisados por la organización, ya que ellos realizan las actividades encomendadas con la motivación que les genera estar haciendo el trabajo que realizan, la anterior característica se da por varias razones, pero es el liderazgo de los líderes quien contribuye en la motivación correcta de los empleados, favoreciendo un ambiente laboral agradable y favoreciendo las necesidades no solo básicas que tienen los empleados, sino también las necesidades de seguridad, reconocimiento, afiliación y autorrealización (Manchola, 2009)

Al igual que en la teoría X, la teoría Y maneja unas premisas básicas: dentro de las más importantes se encuentra que los empleados disfrutan del trabajo que están realizando y que el desgaste mental y físico es tan normal como cuando se encuentran realizando actividades diferentes al trabajo, con esta teoría los empleados no necesitan ser amenazados con castigos por no realizar sus obligaciones y que contribuyen con los objetivos de la organización, si es importante tener en cuenta que los empleados se comprometen con dichos objetivos cuando su trabajo es retribuido acorde a lo logrado, normalmente en esta teoría los empleados no evitan las responsabilidades, si no que van más allá de las propias, lo que quiere decir que buscan más responsabilidades que las que ya tienen, motivados por el hecho de ser reconocidos en la organización, ser tenidos en cuenta y sobresalir entre sus compañeros de trabajo, otra premisa importante consiste en que generalmente los empleados cuentan con una alta imaginación y

una alta creatividad no solo para desarrollar las actividades que deben realizar, sino también para ayudar a resolver problemas en la organización. En esta teoría los objetivos de la organización son muy congruentes con los objetivos personales de los empleados.

Marco Conceptual

Para dar más claridad a lo que se desea desarrollar hay que tener en cuenta ciertos conceptos que ayuden a entender de mejor manera lo que se quiere realizar y de igual forma que ayuden al lector a entender cada una de las palabras con las cuales no están familiarizados y que, de esta forma, sea más fácil el comprender la importancia del liderazgo administrativo sobre los empleados en los talleres de bordado del municipio de Cartago y de igual manera el comprender la finalidad de esta.

El liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines (Kotter, 2018).

La administración, Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes (O'Donnell, 2018).

Teniendo estos dos conceptos sobre liderazgo y administración nos dan a entender que tanto el líder como el administrador son personas que están encaminadas a sacar a delante los objetivos de una empresa, sociedad o grupo de personas, con la finalidad de que se cumpla y de realizarlo de una manera más rápida sin agotar una gran cantidad de recursos a su paso. Por ende, el rol de un administrador es influenciar a todo el grupo tomando el liderazgo, de esa manera se puedan cumplir todos los objetivos que se plantean desde un principio. Esto es como lo plantea Maslow en la pirámide de necesidades en su quinto nivel, ya cuando se realizan las demás necesidades llega al punto donde ya se auto realiza la persona y, por ende, se mejora todas y cada una de las cosas que se realizan.

De esto se desprende que, el liderazgo de un administrador va encaminado a sacar adelante la motivación, la cual no es más que un estado que se genera para la realización voluntaria y con la mejor actitud de actividades acompañado de persistencia. Todo esto va referenciado a desarrollar un buen trabajo a la hora de ejercer un buen liderazgo como administradores en los talleres de bordados que tiene el municipio de Cartago.

Por último, hay que tener en cuenta el término de taller de bordado, el cual es el establecimiento donde se realizan de manera artesanal la ornamentación sobre tela con diversos hilos y aguja que se comercializan en el municipio de Cartago, Valle del Cauca.

Aunque un administrador y una persona que ejerce un buen liderazgo, son personas que realizan el mismo rol, hay tener en cuenta que un administrador puede no llegar a ejercer un buen liderazgo o el que toma la función o el rol de líder no necesariamente son administradores, por esto el que toma el rol de administrador para producción en los talleres de bordados debe ejercer un buen liderazgo para que estos puedan salir adelante en el mercado.

Por esto, se resalta que para que un administrador ejerza un buen liderazgo debe saber motivar a sus colaboradores para que la producción sea más fácil, de igual manera el manejo de estos y por ende la producción sea más rápida y sea de alto volumen.

El trabajo que hace Maslow en la pirámide de necesidades es fundamental para el buen desarrollo a la hora de ejercer un buen liderazgo tanto para sus colaboradores, como el hecho de realizar un buen desarrollo en la producción de los bordados, pues al saber cómo motivar a sus empleados y sacar un buen provecho de ellos, la realización de cualquiera de las actividades que se hagan será más fácil y más productiva.

Marco Contextual

Esta investigación se realizará en el municipio de Cartago, Valle del Cauca.

Cartago es un municipio del territorio colombiano, ubicado en norte del departamento del Valle del cauca, posee una localización de privilegio ya que se encuentra en las orillas del río la vieja y por el occidente limita con el río cauca. El municipio de Cartago es reconocido coloquialmente como el “sol más alegre de Colombia”, “la capital mundial del bordado” y como “la villa de robledo”. Se encuentra ubicada a 187 kilómetros de la capital del departamento “Cali”. Se encuentra en la región andina de Colombia, en una planicie con una altitud de 917 metros sobre el nivel del mar (Colombia Aprende, 2017).

El municipio de Cartago limita con el departamento de Risaralda a tan solo 25 km de su capital Pereira, del departamento del Quindío a 42 km de distancia de su capital Armenia, ciudades que son importantes dentro del círculo denominado Eje Cafetero, reconocido a nivel mundial como localización estratégica para el desarrollo de actividades productivas, además con la ventaja estratégica de encontrarse cerca de la zona franca Internacional de Pereira,

ubicada en el municipio de la Virginia Risaralda, contribuyendo a la exportación e importación de productos y servicios con porcentajes aduaneros especiales.

El municipio de Cartago cuenta con 122.000 habitantes en la zona urbana y 2.830 en la zona rural, para un total de habitantes de 124.831 (Colombia Aprende, 2017), de los anteriores datos el 47% de la población son hombre y 53% restantes mujeres.

Las principales fuentes económicas del municipio son: la agricultura, la ganadería, el comercio, el turismo y la industria; se cultiva algodón, soya, millo, caña de azúcar y frijol; es epicentro ganadero y su principal atractivo turístico es la industria de los bordados a mano y el turismo religioso (Colombia Aprende, 2017). Cartago cuenta en la mayoría de su territorio con los servicios públicos básicos de agua, alcantarillado, energía, gas natural y aseo, contribuyendo al bienestar individual y colectivo de la población.

El 9.1% de los establecimientos se dedican a la industria; el 56.4% al comercio; el 33.5% a servicios y el 1.1% a otra actividad (Colombia Aprende, 2017), la actividad de producción de bordados a mano se encuentra en la categoría de establecimientos industriales que ocupa un 9.1%, es una participación muy baja en la afectación positiva de la economía, algunos de estos talleres de producción realizan prendas de vestir que son de exportación y que cumplen las cualidades mínimas de aprobación para ser enviadas a diferentes países del mundo.

La actividad de producción de bordados a mano se encuentra en el sector económico industrial que ocupa un 9.1%, es una participación muy baja en la afectación positiva de la economía, algunos de estos talleres de producción realizan prendas de vestir que son de exportación y que cumplen las características mínimas de aprobación para ser enviadas a diferentes países del mundo. Como se evidencia anteriormente la principal actividad económica del municipio se efectúa en el sector comercial, este modelo económico es la principal fuente de empleo del municipio que muchos de estos empleos se pueden evidenciar que son informales características que distingue la empleabilidad del municipio.

Capítulo 3.

Metodología

Enfoque

Para la elaboración de esta monografía el enfoque elegido es el cuantitativo, al respecto Hernández Sampiere y otros (2010, p 4) afirman que el método cuantitativo “Usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”; de ahí que esta investigación realizada se apoyó en instrumentos de medición, como son las encuestas. Este enfoque permitió a esta investigación analizar el fenómeno de la variable liderazgo en los talleres de bordados del municipio de Cartago de manera objetiva, para ello utilizó en los resultados de las encuestas el análisis desde los datos estadísticos, utilizando la hoja de cálculo; el proceso fue secuencial porque se realizaron en primer lugar a las bordadoras y en segundo lugar a los líderes de los talleres para recoger la información con el fin de analizar las hipótesis establecidas. Las bondades del enfoque utilizado en esta investigación oscilan en que dio la posibilidad de identificar y analizar dos estilos de liderazgo aplicados desde la administración por los líderes, lo que permitirá que esta investigación de lugar a la réplica por parte de otros investigadores.

Diseño

El enfoque cuantitativo es acompañado por el diseño no experimental donde la variable independiente liderazgo no fue manipulado. Según Hernández Sampieri en la investigación no experimental los “Estudios se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernández Sampieri, Et. al, 2010, p 149), por lo que se vio conveniente en la investigación utilizar este tipo de diseño ya que no se pretende manipular o poseer control directo sobre la variable, si no que está se desarrolle de manera natural. Dicha investigación es transversal porque se recoge la información en un único momento, donde se propone describir la variable liderazgo y analizar su influencia en la motivación de las bordadoras, complementando al diseño planteado en esta monografía y comprobando las hipótesis descritas.

Tipo de Estudio

Para esta monografía el tipo de estudios es descriptivo, ya que por medio de éste se determina una meta fijada por el investigador donde se busca describir el fenómeno presentado, esto es, determinar y analizar cómo ocurren y cómo se manifiesta dicha investigación. Con el estudio descriptivo “se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” (Hernández, Et. al, 2014, p. 80).

Después de haber analizado el tipo de estudio, se enfocará, en determinar cómo es la influencia de un líder en el área de producción de las empresas de bordados del municipio de Cartago, para un líder es muy importante saber en qué momentos o situaciones actuar de manera correcta y conocer muy bien los perfiles de las personas que trabajan en esta área, ya que en el estudio descriptivo se debe hacer una recopilación de manera independiente o en conjunto para determinar la variable liderazgo que sirve como ayuda para describir el grado de motivación, aprendizaje, conocimiento de la empresa, esto permite un mayor cumplimiento en metas tanto individuales como grupales de la empresa.

Método

El método seleccionado para esta investigación y de acuerdo con el enfoque cuantitativo es el deductivo ya que esté va desde lo general a lo particular con la ayuda de la recolección de los datos, para después analizar dicha información y determinar los tipos de liderazgo ejercidos en de los talleres de bordados. En este método se “Parten de generalizaciones ya establecidas, de reglas, leyes o principios destinados a resolver problemas particulares o a efectuar demostraciones con algunos ejemplos.” (Stracuzzi & Pestana, 2012, p. 81), para esta monografía se parte desde la generalidad de la variable liderazgo y desde las teorías administrativas, luego ser llevadas a lo particular, para este caso sería la aplicación del liderazgo en los talleres de bordados y cómo influye en la motivación de las bordadoras.

Fuentes de Recolección de Información

La fuente de información principal que se tendrá en cuenta para el desarrollo de esta monografía será la encuesta que será aplicada con 66 preguntas a las bordadoras y 18 preguntas a los líderes.

Se buscará por medio de ese intercambio de información poder recolectar los datos necesarios, que ayude a analizar la influencia del liderazgo de los administradores en las bordadoras de los talleres.

Se tendrá como recolección de datos secundarios las investigaciones realizadas por universidades con reconocimiento nacional e internacional, además de los trabajos de grados, de maestría, doctorados que se encontraron en los antecedentes y artículos de revistas indexadas que de una u otra manera realizaron una actividad similar a la que se está estudiando en esta monografía.

Población y Muestra

Esta investigación toma como universo un total de 60 talleres de bordados inscritos en la Cámara de Comercio de Cartago, a los cuales pertenecen 141 bordadoras y 60 líderes, lo que corresponde a un líder por taller.

Para obtener la muestra que permita conocer el número de encuestas que deben aplicarse, se utiliza la siguiente formula que corresponde:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * (p*q)}$$

Dónde:

Z = Nivel de Confianza 95%, es decir, Z = 1.96

P = Grado de aceptación del servicio 50%, equivalente a 0.50

Q = Grado de no aceptación del servicio 50%, equivalente a 0.50

N = Tamaño de la población = 141

D = Estimación de error 5%, equivalente a 0.05

n= 103.

De acuerdo con el resultado de la formula aplicada se deben realizar 103 encuestas a las bordadoras.

Para las encuestas a realizar con los líderes se planteó inicialmente que fueran los 60 de cada taller, por cuestiones de pandemia se efectuaron 45 de esas encuestas, se estableció y de acuerdo a la siguiente fórmula que esa cantidad tiene un margen de error muy bajo del 3% lo que corresponde a una confiabilidad para los resultados presentados, la siguiente fórmula corresponde a el cálculo del error:

$$n^1 = \frac{NC - (1 - NC)}{Error^2}$$

n^1 : Población (45)

NC: Nivel de confianza. (95%)

$Error^2$: Porcentaje de desviación de los resultados

De la fórmula anterior se despejo la variable error dando como resultado final un error del 3%.

La técnica aplicada al muestreo fue aleatorio simple ya que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser escogidos para hacer parte de la muestra.

Hipótesis

Hipótesis de investigación o alternativa.

Para determinar la influencia del liderazgo de los administradores en la motivación de los empleados en los talleres de bordados del municipio de Cartago, se elabora la siguiente hipótesis, teniendo en cuenta que las hipótesis son "...las guías de una investigación o estudio. Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado."

H₁: Para el equipo de investigación la influencia del liderazgo de los administradores en la motivación de los empleados en los talleres de bordados de la ciudad de Cartago es el factor fundamental que determina la continuidad, permanencia y buena disposición al trabajo por parte de los empleados y genera un mayor compromiso de ellos en la producción de las prendas de vestir. Las hipótesis alternativas "...son posibilidades alternas de las hipótesis de investigación y nula..." (Méndez Á., 2009).

Hipótesis nula.

H₀: Para el equipo de investigación la influencia del liderazgo de los administradores en la motivación de los empleados en los talleres de bordados de la ciudad de Cartago, no es el

primer factor fundamental que determina la motivación de los empleados, ni mucho menos genera compromiso en ellos que afecte directamente la producción. La hipótesis nula es “...el reverso de las hipótesis de investigación” (Méndez Á., 2009).

Variables

Variable independiente.

- Liderazgo de los administradores.

¿Qué es liderazgo?

¿Cómo se hace evidente el liderazgo?

Variable dependiente.

- Influencia en los empleados y la producción.

¿Qué es la influencia?

¿Cómo se hace evidente la influencia?

Tabla 3

Variables independientes y dependientes

	Variable independiente	Variable dependiente
Definición conceptual	Liderazgo de los administradores.	Influencia en la motivación de los empleados
Definición operacional	¿Qué es el liderazgo? ¿Cómo se hace evidente el liderazgo?	¿Qué es la influencia? ¿Cómo se hace evidente la influencia?

Fuente: Elaboración propia

Técnicas, instrumentos y herramientas para recoger la información

El instrumento utilizado para la investigación es la encuesta, donde las bordadoras contestaron 64 preguntas con la posibilidad de responder de 1 a 5 como calificación, siendo 1 totalmente en desacuerdo, 2 bastante en desacuerdo, 3 ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4 bastante de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo, la anterior calificación corresponde a la aplicación de la escala de Likert, también se les realizó dos preguntas adicionales cerradas y una de estas con posibilidad de ser explicada, obteniendo un total de 66 preguntas. De igual

forma a los líderes se les aplicó la encuesta como instrumento de acuerdo con la escala de Likert y se les realizaron 18 preguntas.

La técnica usada para esta investigación es el muestreo aleatorio simple probabilístico, donde las bordadoras y los líderes de cada taller tienen la misma posibilidad de contestar la encuesta realizada, para el caso de las bordadoras y como se mencionó anteriormente en el capítulo de población y muestra, se tiene un universo de 141 bordadoras de las cuales se le realizó la encuesta a 103 bordadoras, elegidas aleatoriamente como se expresa en esta técnica. La misma técnica se utilizó con los líderes de los talleres, con un universo de 60, se practicó la encuesta a 45 de ellos y de igual manera elegidos aleatoriamente.

Se empleó las hojas de cálculo de Excel para someter la información, en la cual se tabularon las encuestas de las bordadoras y los líderes, una vez allí se analiza la información, se realizan gráficas de barras y de pastel que son apoyo en la presentación de los resultados estadísticos para la discusión y el análisis de la investigación.

Procedimiento de la investigación

En la siguiente tabla se evidencia el procedimiento que se deberá seguir para el logro de los objetivos, se evidencian nuevamente los objetivos específicos, las metas propuestas, los indicadores y las actividades que se deben realizar para lograrlo:

Tabla 4
Matriz de alcance de objetivos específicos

Objetivo específico	Meta	Indicador	Actividades
Describir el tipo de liderazgo que ejercen los administradores de los talleres de bordados sobre los empleados.	A enero de 2020, se tendrá identificado el tipo de liderazgo más repetitivo que ejercen los administradores en los talleres de bordados	Cantidad de entrevistas realizadas a los administradores y empleados	Diseñar las preguntas de la entrevista. Realizar las entrevistas. Recopilar la información. Elaborar escrito de los hallazgos
Indagar las percepciones que tienen los empleados de los talleres de bordado del liderazgo de sus administradores	A enero de 2020, se habrá indagado las percepciones de los empleados sobre el liderazgo de sus administradores	Cantidad de entrevistas realizadas a los administradores y empleados	Aplicar la entrevista diseñada. Recopilar la información. Elaborar escrito de los hallazgos.
Determinar el grado de motivación de los empleados en los talleres de bordados	A abril de 2020 se contará con una herramienta para medir la motivación	Cantidad de personas medidas/Cantidad de personas motivadas	Encontrar falencias y errores en el liderazgo. Realizar el análisis de la observación realizada

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 4.

Resultados

Descripción del tipo de liderazgo que ejercen los administradores de los talleres de bordados

Con el fin de establecer el tipo de liderazgo que ejercen los administradores de los talleres de bordados, es necesario dar claridad a los tipos de liderazgo a los que se hace referencia en el presente estudio.

Indiferente: los dirigentes inscritos en este estilo son altamente permisivos. En éste se trabaja muy poco tanto en la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades que se deben realizar, como en la definición de normas y estándares dentro de las cuales éstos deberían cumplirse; así, entonces, algunas veces son establecidas por el dirigente y otras por el colaborador, sin que ello termine siendo relevante. La toma de decisiones no parece estar estructurada, y éstas son tomadas de acuerdo con el momento, considerando en algunas ocasiones la opinión e ideas de los colaboradores que presenta mayor experiencia en el área o la de aquellos que históricamente se han visto enfrentados a situaciones similares.

Tecnicista: son altamente autócratas. En este, el dirigente se preocupa mucho tanto por la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades que deben realizar dentro del área como por las normas y estándares dentro de los cuales éstos deben cumplirse; así, entonces, siempre son establecidas por el dirigente. La toma de decisiones está estructurada y es igualmente exclusividad del dirigente; es decir, las decisiones se toman sin considerar la opinión e ideas de los colaboradores o, en su defecto, del personal que se verá directamente implicado o afectado con dichas decisiones.

Sociable: son altamente participativos. En el existe poca preocupación por la definición y descripción tanto de objetivos, tareas y actividades que se deben realizar en el área como por las normas y estándares dentro de los cuales deberían cumplirse; así, entonces, son establecidos casi siempre por cada uno de los colaboradores, sin que existan lineamientos concretos dados por la dirección desde cualquier punto de vista. La toma de decisiones se realiza por consenso, y es obligatorio siempre tener en cuenta las opiniones o ideas de los colaboradores, sobre todo de aquellos que se verán directamente implicados o afectados con dichas decisiones.

Sinérgico: son altamente participativos y en gran medida se orientan al proceso del equipo. En este estilo, el dirigente se preocupa tanto por la definición y la descripción de los objetivos, tareas y actividades que se deben realizar dentro del área como por las normas y estándares dentro de los cuales éstos deben cumplirse; así, entonces, las tareas y las actividades son establecidas la mayoría de las veces por cada uno de los colaboradores, siguiendo algunos lineamientos fijados por la dirección desde el punto de vista estratégico. La toma de decisiones se realiza por consenso, teniendo como referente las opiniones o ideas de los colaboradores y, principalmente, del personal que se verá directamente implicado o afectado con dichas decisiones; sólo en situaciones excepcionales el dirigente la toma de manera unilateral.

Para determinar el tipo de liderazgo, se aplicó una encuesta a 45 líderes de los talleres de bordados, donde se realizaron 18 preguntas y fueron contestadas de acuerdo a la escala de valores de Likert:

1. Totalmente en desacuerdo.
2. Bastante en desacuerdo.
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
4. Bastante de acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

Con el fin de facilitar el análisis de la información, en la siguiente tabla se presentan los promedios obtenidos para cada pregunta, así:

Tabla 5
Resultados de la encuesta a líderes.

P1	4,6
P2	3,9
P3	4,3
P4	3,8
P5	4,1
P6	4,3
P7	4,0
P8	4,2
P9	4,0
P10	3,9
P11	4,3
P12	4,3

P13	3,8
P14	4,6
P15	4,3
P16	4,2
P17	4,4
P18	4,5

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta las preguntas realizadas a los líderes y para contestar esta monografía se tuvieron en cuenta las siguientes preguntas:

1. Dirigir personas y recursos es una de mis fortalezas.

Tabla 6

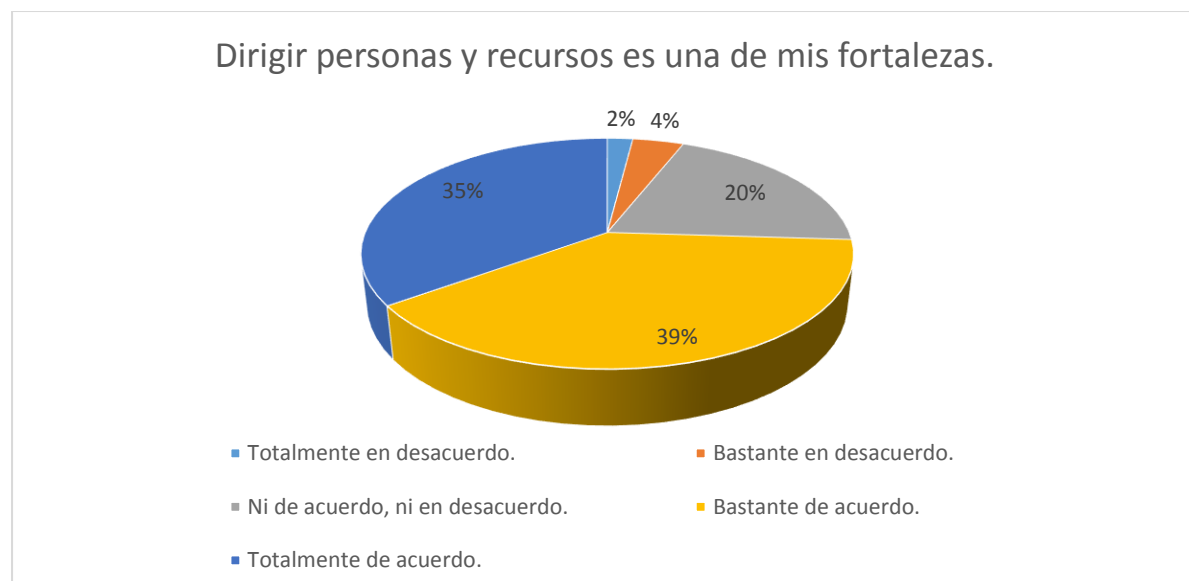
Pregunta #7 de la encuesta de líderes.

Escala	Ítem	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo.	1	2%
2	Bastante en desacuerdo.	2	4%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	9	20%
4	Bastante de acuerdo.	17	39%
5	Totalmente de acuerdo.	16	35%
Total		45	100%

Fuente: Resultados encuesta

Gráfico 1

Dirigir personas y recursos es una de mis fortalezas.



Fuente: Resultados de la encuesta

Del total de líderes encuestados para esta pregunta, el 39% contestó que están bastante de acuerdo en que saben dirigir personas, recursos y que es una de las fortalezas que tienen, lo cual son competencias inherentes a un líder; y de acuerdo a la investigación realizada con los talleres de bordados, dicha competencia es necesaria para la conducción de los estilos de liderazgo administrativo, el 35% contestó que está totalmente de acuerdo con esta pregunta y un 2% respondió que está totalmente en desacuerdo, lo que quiere decir que no sabe dirigir personas, ni recursos. Teniendo en cuenta esta información se puede interpretar con que la mayoría de los líderes de los talleres de bordados del municipio de Cartago consideran que saben dirigir tanto personal, como los recursos que les son entregados

2. Soy capaz de sentir las emociones que se generan en mi grupo.

Tabla 7

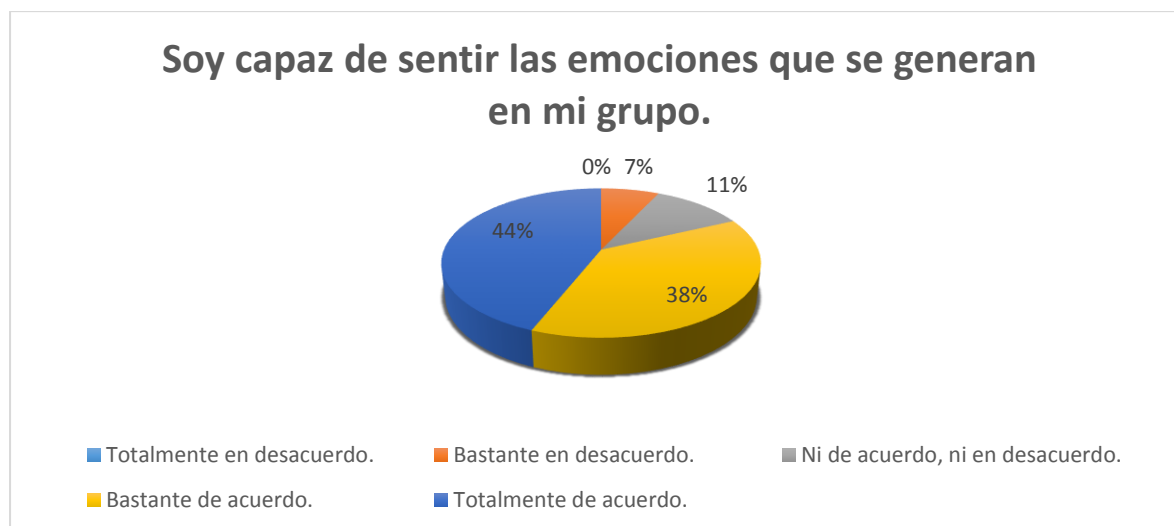
Pregunta #8 de la encuesta de líderes.

Escala	Ítem	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo.	0	0%
2	Bastante en desacuerdo.	3	7%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	5	11%
4	Bastante de acuerdo.	17	38%
5	Totalmente de acuerdo.	20	44%
Total		45	100%

Fuente: Resultados encuesta

Gráfico 2

Soy capaz de sentir las emociones que se generan en mi grupo.



Fuente: Resultados de la encuesta

Para esta pregunta, 20 de los 45 líderes contestaron que están bastante de acuerdo con que tienen la capacidad de sentir las emociones que se generan en su grupo, lo anterior corresponde al 44% de los encuestados, por otro lado nadie contestó que no sabe sentir esas emociones; para un líder es importante ser empático con su grupo de trabajo, ya que esto le permitirá enfocar y dirigir su personal hacia objetivos personales y comunes, teniendo en cuenta las necesidades del grupo y de esta forma poderlos influenciar de manera correcta.

3. Utilizo mi inteligencia emocional para motivar a otros.

Tabla 8

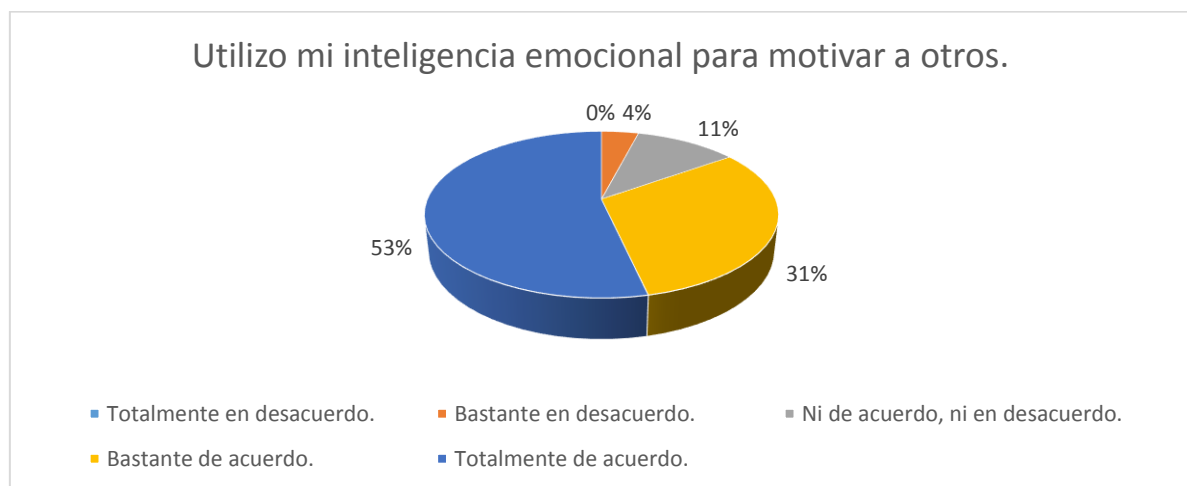
Pregunta #11 de la encuesta de líderes.

Escala	Ítem	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo.	0	0%
2	Bastante en desacuerdo.	2	4%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	5	11%
4	Bastante de acuerdo.	14	31%
5	Totalmente de acuerdo.	24	53%
Total		45	100%

Fuente: Resultados encuesta

Gráfico 3

Utilizo mi inteligencia emocional para motivar a otros.



Fuente: Resultados de la encuesta.

Del total de los líderes encuestados, el 53% de estos contestaron que están totalmente de acuerdo con que ellos utilizan la inteligencia emocional para motivar a su equipo de trabajo, esto representa un poco más de la mitad de los encuestados, se observa también que un 11%

de ellos consideran que no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo con utilizar esta inteligencia, este 11% representa 5 de los líderes encuestados; la motivación en los grupos de trabajo o para este caso de las bordadoras depende en gran medida de su líder, de que el o ella sepan reconocer que motiva a cada persona; esta pregunta resulta de vital importancia para esta investigación porque hace parte del desarrollo de esta monografía; los líderes se muestran muy optimistas con la motivación de sus equipos, pero resulta interesante como una gran mayoría de estos consideran que si motivan a sus bordadoras.

4. Soy eficaz en la solución de problemas.

Tabla 9

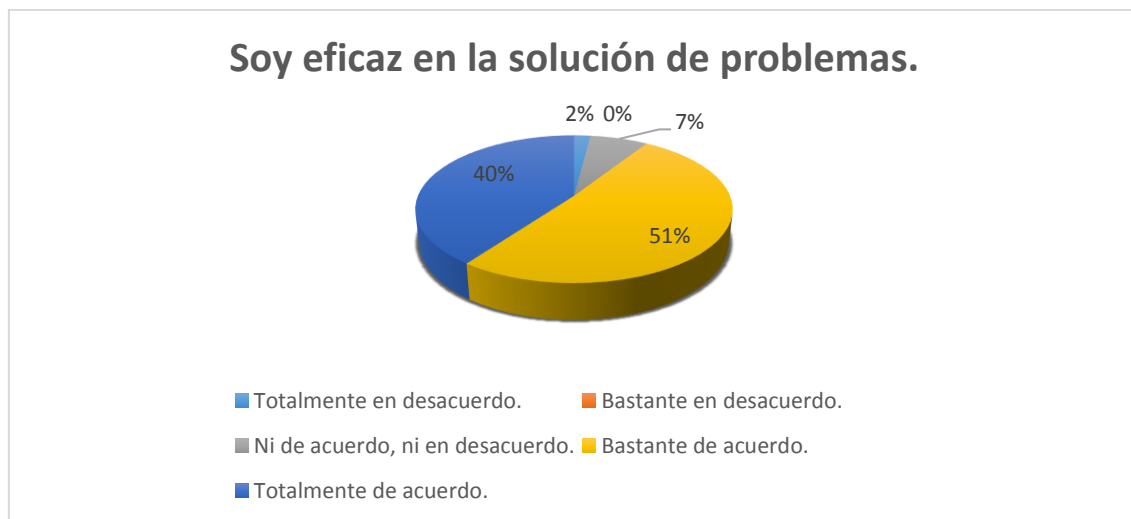
Pregunta #3 de la encuesta de líderes.

Escala	Ítem	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo.	1	2%
2	Bastante en desacuerdo.	0	0%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	3	7%
4	Bastante de acuerdo.	23	51%
5	Totalmente de acuerdo.	18	40%
Total		45	100%

Fuente: Resultados encuesta

Gráfico 4

Soy eficaz en la solución de problemas.



Fuente: Resultados de la encuesta.

Entre bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo el porcentaje es del 91%, bastante de acuerdo con un 51% y totalmente de acuerdo con un 40%, resulta un porcentaje sumado muy alto, en cuanto a la resolución de problemas por parte de los líderes; esta habilidad de los administradores de talleres es importante porque estos se enfrentan día a día a diferentes problemas que deben ser solucionados de la mejor manera posible, los líderes para lograr esto deben intentar tener la mayor cantidad de información posible, que les permita tener una visión mucho más global de la situación que deben resolver.

5. La clave del éxito para la resolución de conflictos es respetar a mi oponente.

Tabla 10

Pregunta #14 de la encuesta.

Escala	Ítem	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo.	0	0%
2	Bastante en desacuerdo.	0	0%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	3	7%
4	Bastante de acuerdo.	11	24%
5	Totalmente de acuerdo.	31	69%
Total		45	100%

Fuente: Resultados encuesta

Gráfico 5

La clave del éxito para la resolución de conflictos es respetar a mi oponente.



Fuente: Resultados de la encuesta.

Del total de los líderes encuestados el 69% de ellos dijeron que se encuentran totalmente de acuerdo con que la clave del éxito para la resolución de conflictos es respetar a los demás; resulta interesante también como ninguno de ellos está en desacuerdo con esta pregunta; el respeto debe ser una de las cualidades que deben tener los líderes, ese respeto debe darse en igual medida de ellos hacia sus superiores y subordinados.

6. Soy flexible cuando se producen cambios en mi organización.

Tabla 11

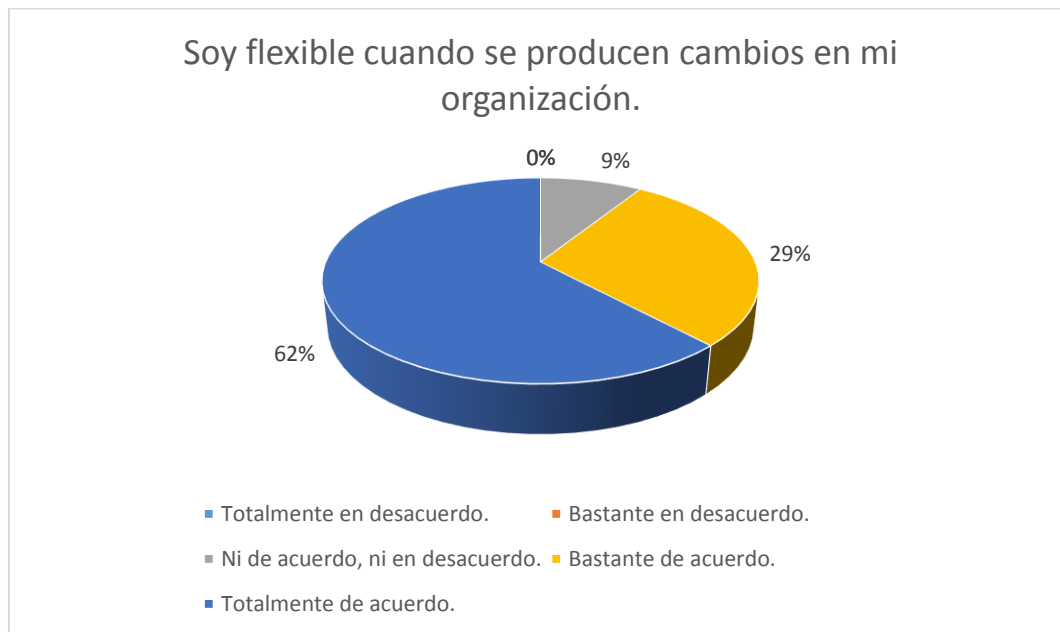
Pregunta #18 de la encuesta de líderes.

Escala	Ítem	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo.	0	0%
2	Bastante en desacuerdo.	0	0%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	4	9%
4	Bastante de acuerdo.	13	29%
5	Totalmente de acuerdo.	28	62%
Total		45	100%

Fuente: Resultados encuesta

Gráfico 6

Soy flexible cuando se producen cambios en mi organización.



Fuente: Resultados de la encuesta.

Del total de líderes encuestados, un 62% contesto estar totalmente de acuerdo en ser flexibles a la hora de presentarse cambios en la organización, un 29% dijo estar bastante de acuerdo y un 9% dijo no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, nadie contesto no ser flexible a la hora de llegar los cambios; esto puede indicar para esta investigación que los líderes de talleres de bordados sientes ser flexibles a los cambios; para un líder es importante tener esta capacidad porque le permite de una u otra manera estar abierto a las posibilidades que el sector empresarial le puede brindar y a las oportunidades de aprendizaje de este.

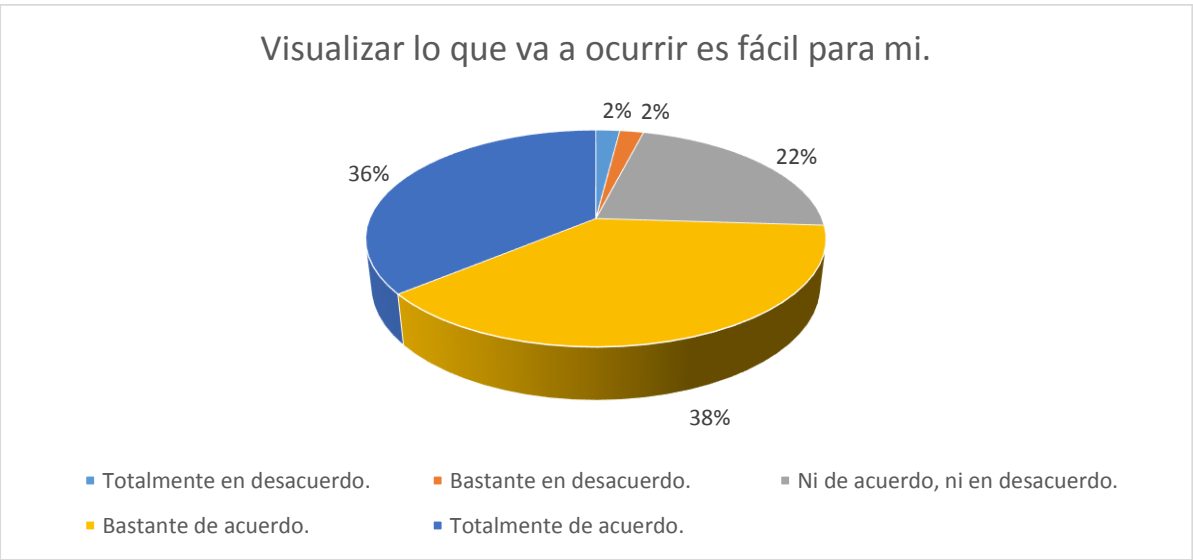
7. Visualizar lo que va a ocurrir es fácil para mí.

Tabla 12
Pregunta #9 de la encuesta de líderes.

Escala	Ítem	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo.	1	2%
2	Bastante en desacuerdo.	1	2%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	10	22%
4	Bastante de acuerdo.	17	38%
5	Totalmente de acuerdo.	16	36%
Total		45	100%

Fuente: Resultados encuesta

Gráfico 7
Visualizar lo que va a ocurrir es fácil para mí.



Fuente: Resultados de la encuesta.

Una vez tabulados los datos de esta pregunta, se encuentra que el 74% de los líderes encuestados consideran que visualizar lo que va a ocurrir es fácil para ellos, el 4% considera que es una habilidad que se les dificulta desarrollar; para un líder y en específico de los talleres de bordados del municipio es sustancial poder visualizar lo que va a ocurrir, para de esta manera anticiparse a los posibles escenarios a los que se puede enfrentar y que estos no lo tomen por sorpresa.

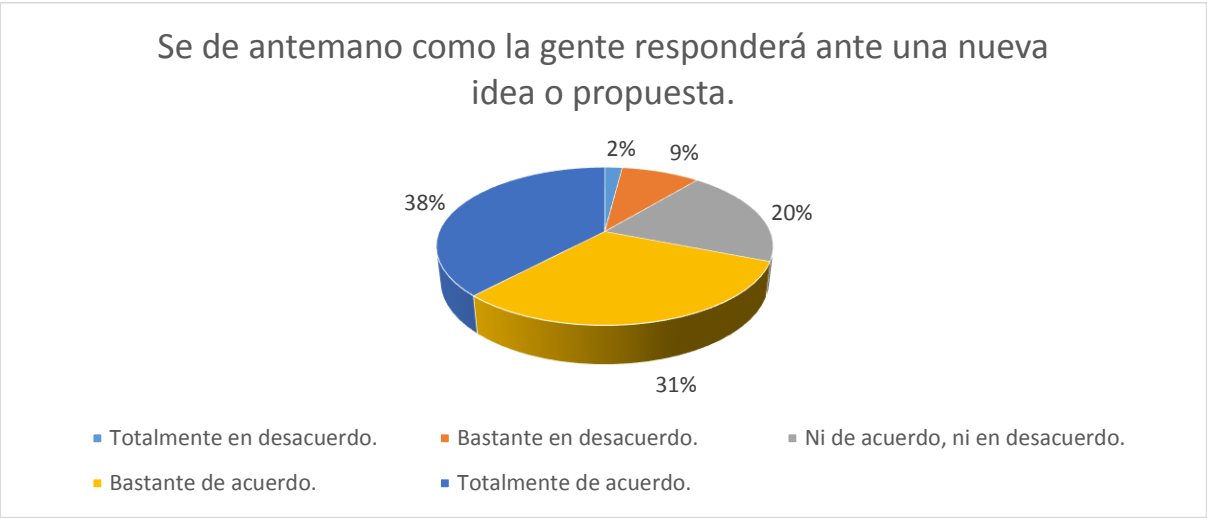
8. Se de antemano como la gente responderá ante una nueva idea o propuesta.

Tabla 13
Pregunta #2 de la encuesta de líderes.

Escala	Ítem	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo.	1	2%
2	Bastante en desacuerdo.	4	9%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	9	20%
4	Bastante de acuerdo.	14	31%
5	Totalmente de acuerdo.	17	38%
Total		45	100%

Fuente: Resultados encuesta

Gráfico 8
Se de antemano como la gente responderá ante una nueva idea o propuesta.



Fuente: Resultados de la encuesta.

Del total de encuestados el 38% indico estar totalmente de acuerdo en saber de antemano como las personas van a reaccionar ante una nueva idea o propuesta, el 31% dijo estar bastante

de acuerdo, el 20% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 9% dijo estar bastante en desacuerdo y un 2% totalmente en desacuerdo; esta pregunta tiene mucho en común con la pregunta anterior donde los líderes tienen la habilidad de visualizar algunas cosas, dentro de estas cosas esta poder saber cómo las bordadoras van a responder ante por ejemplo nuevos retos o desafíos, de esta forma saber a quienes les puede entregar dichos desafíos.

Para determinar el tipo de liderazgo, se aplicó una encuesta a 103 bordadoras, donde se realizaron las siguientes preguntas:

a. ¿Qué nivel de interés demuestra su líder con respecto a sus resultados productivos?

Tabla 14

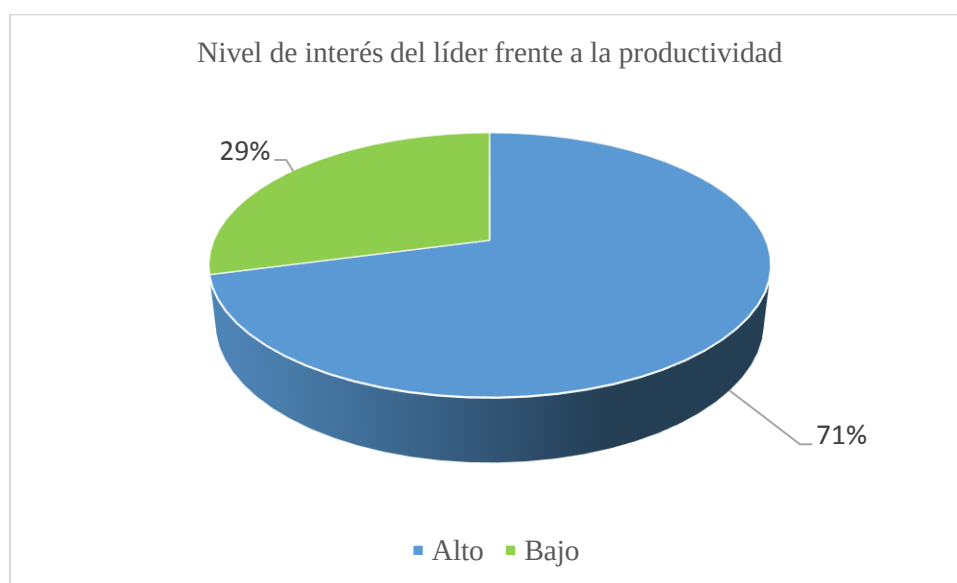
Nivel de interés del líder frente a la productividad

Ítem	Frecuencia de respuesta	%
Alto	73	71%
Bajo	30	29%
	103	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

Gráfico 9

Nivel de interés del líder frente a la productividad



Fuente: Resultados de la encuesta

Del total de bordadoras encuestadas, el 71% manifestó que los líderes demuestran un alto interés en los resultados productivos, en tanto que el 29% dice que su interés es bajo.

b. ¿Qué nivel de interés demuestra su líder con respecto a la relación personal con usted?

Tabla 15

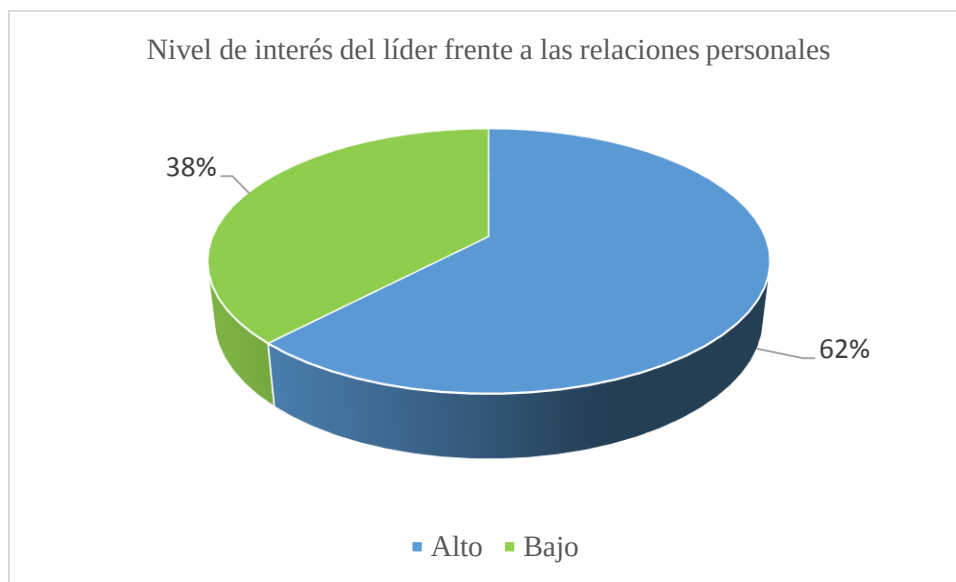
Nivel de interés del líder respecto a las relaciones personales

Ítem	Frecuencia de respuesta	%
Alto	64	62%
Bajo	39	38%
	103	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

Gráfico 10

Nivel de interés del líder respecto a las relaciones personales



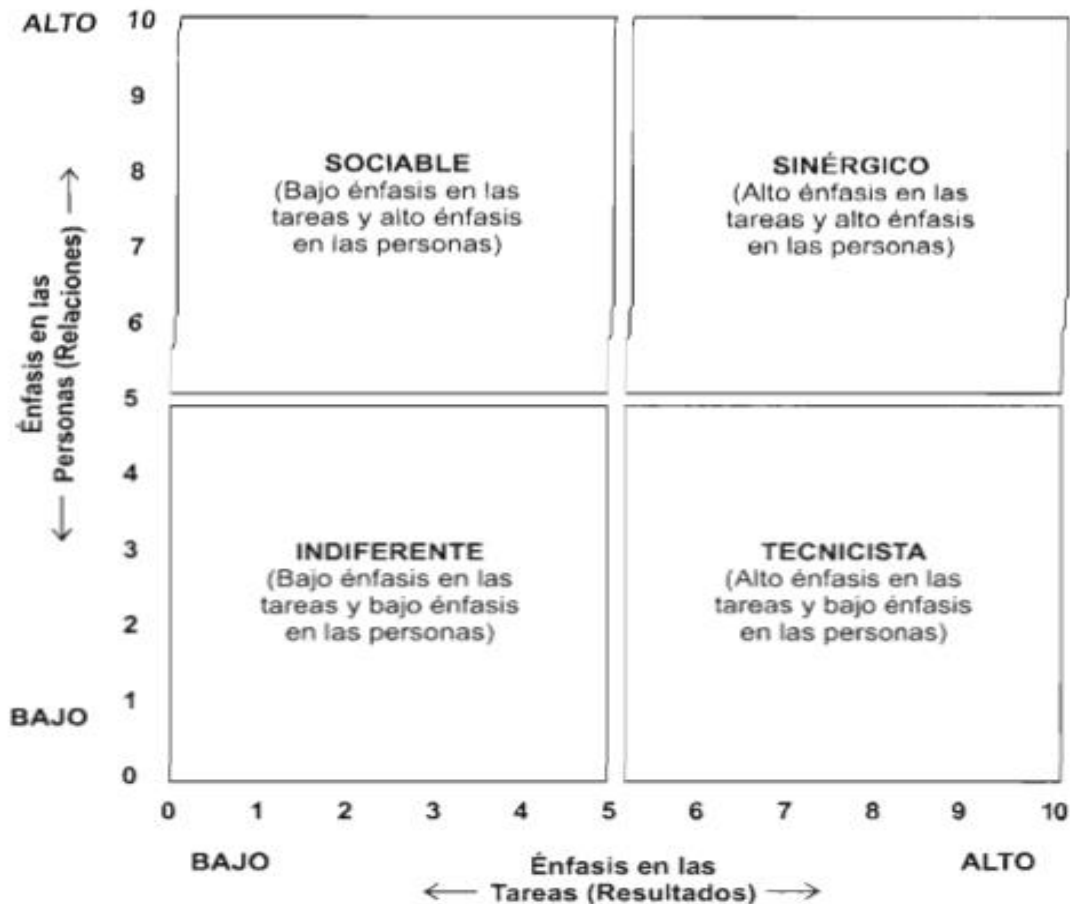
Fuente: Resultados de la encuesta

Una vez tabulados los resultados de la encuesta, se tiene que el 62% de las encuestadas consideran que los líderes tienen un interés alto en las relaciones personales, mientras que el 38% demuestra un interés bajo.

Ahora bien, para definir el tipo de liderazgo ejercido, se presentan el siguiente esquema con las características principales de cada tipo:

Ilustración 1

Características de los tipos de liderazgo



Fuente: Sánchez M., Iván Darío 2007

Tomando en consideración los dos resultados, puede decirse que se evidencia una tendencia hacia el tipo de liderazgo tecnicista, donde hay una preocupación importante por los temas de productividad, lo que resulta ser congruente con este tipo de empresas, donde prima el cumplimiento de metas de producción, se exige alcanzar el tope establecido e incentivos para aquellos que lo sobrepasen.

Percepciones que tienen los empleados de los talleres de bordado del liderazgo de sus administradores

Para determinar la percepción que tienen los empleados de los talleres de bordado sobre el liderazgo de sus administradores, se encuestaron 103 bordadoras a través de un instrumento comprendido por 64 preguntas y valoradas mediante la escala Likert, así:

1. Totalmente en desacuerdo.

2. Bastante en desacuerdo.
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
4. Bastante de acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

Con el fin de facilitar el análisis de la información, en la siguiente tabla se presentan los promedios obtenidos para cada pregunta, así:

Tabla 16
Resultados de la entrevista a bordadoras

P1	3,7	P23	3,6	P45	3,9
P2	4	P24	3,8	P46	3,9
P3	4,1	P25	3,7	P47	3,8
P4	4,1	P26	3,6	P48	4
P5	4	P27	3,8	P49	4
P6	3,9	P28	3,8	P50	4,1
P7	4,1	P29	3,8	P51	3,8
P8	4	P30	3,9	P52	3,9
P9	3,9	P31	4	P53	3,6
P10	3,7	P32	3,9	P54	4,1
P11	4	P33	3,9	P55	3,8
P12	4	P34	4,1	P56	3,9
P13	3,9	P35	3,9	P57	3,8
P14	4	P36	3,8	P58	3,8
P15	4	P37	3,8	P59	4
P16	3,9	P38	3,8	P60	4
P17	4,1	P39	4,1	P61	4
P18	4,1	P40	3,9	P62	4
P19	4,2	P41	4,1	P63	3,9
P20	4	P42	3,9	P64	4,1
P21	3,9	P43	3,9		
P22	4	P44	3,6		

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos, el promedio general de valoración fue de 3,9 puntos, lo que quiere decir que el liderazgo se percibe en un nivel medio. Para conocer con mayor detalle los resultados y las variables que pueden ser objeto de mejora, a continuación, se presenta el resultado para algunas de las preguntas que componen el cuestionario:

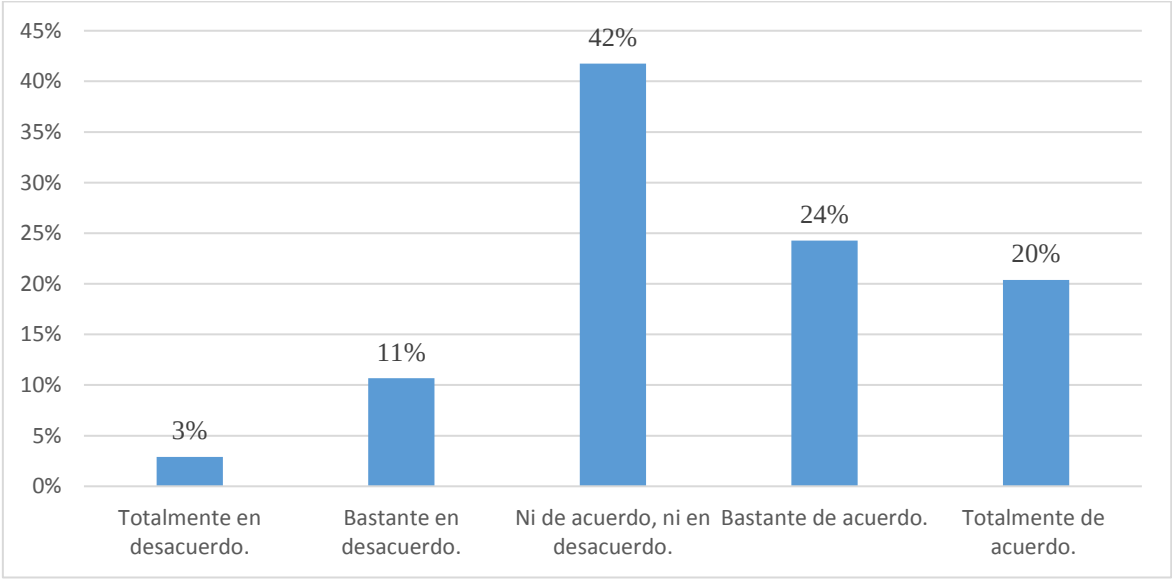
9. Describe con claridad los objetivos y tareas de mi puesto.

Tabla 17
Pregunta #1 de la encuesta a bordadoras.

Escala	Ítem	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo.	3	3%
2	Bastante en desacuerdo.	11	11%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	43	42%
4	Bastante de acuerdo.	25	24%
5	Totalmente de acuerdo.	21	20%
Total		103	

Fuente: Resultados encuesta

Gráfico 11
Pregunta #1 de la encuesta a bordadoras.



Fuente: Resultados encuestas

Análisis: del total de bordadoras encuestadas, el 3% manifestó estar totalmente en desacuerdo con la afirmación de que su líder describe con claridad los objetivos y tareas de su puesto de trabajo, el 11% se encuentra bastante en desacuerdo, el 42% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 24% bastante de acuerdo, y un 20% totalmente de acuerdo. Se observa entonces un porcentaje importante que se declara imparcial, sin argumentos para responder a la pregunta, y un porcentaje aproximado de aprobación del 44%, quiere decir esto, que los líderes deben

reforzar la socialización de los objetivos y funciones de los cargos, situación que puede deberse a que no existan manuales de funciones definidos, lo que contribuiría de manera importante a diseñar los puestos, con sus actividades y responsabilidades.

10. Comprueba y verifica que cada persona desempeña adecuadamente sus tareas.

Tabla 18

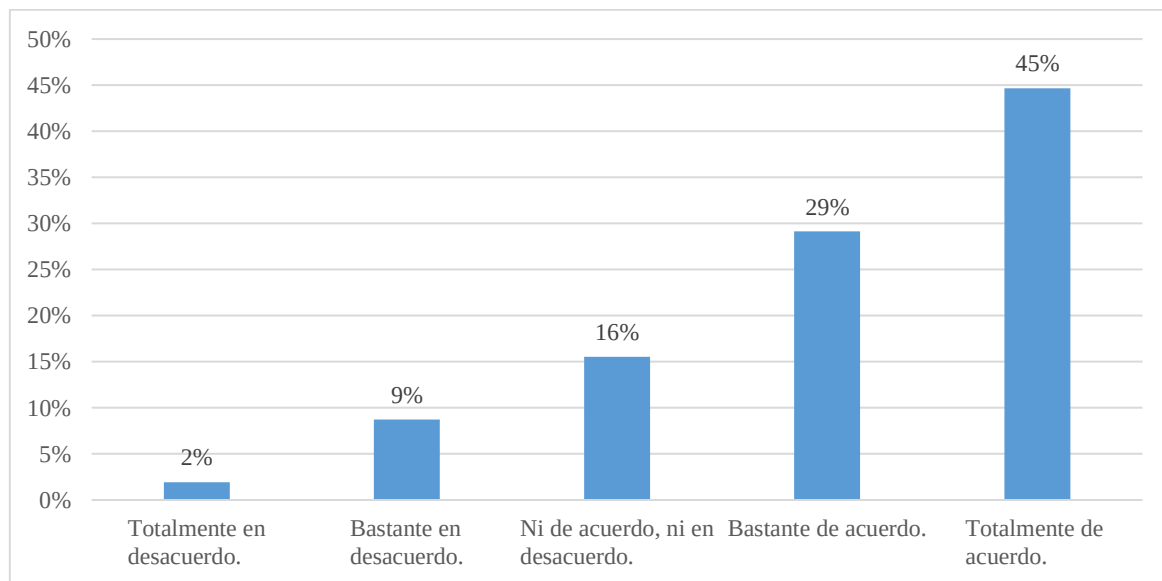
Pregunta #3 de la encuesta a bordadoras.

Escala	Ítem	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo.	2	2%
2	Bastante en desacuerdo.	9	9%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	16	16%
4	Bastante de acuerdo.	30	29%
5	Totalmente de acuerdo.	46	45%
Total		103	100%

Fuente: Resultados encuestas

Gráfico 12

Pregunta #3 de la encuesta a bordadoras



Fuente: Resultados encuestas

Análisis: el 2% de las encuestadas está en completo desacuerdo con la afirmación de que los jefes comprueban y verifican que cada persona desempeña adecuadamente sus tareas, el 9% bastante en desacuerdo, el 16% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 29% bastante de acuerdo y el 45% totalmente de acuerdo. Se observa una tendencia hacia la positividad de las respuestas

con un aproximado del 74%, lo que quiere decir que los líderes realizan seguimiento a la ejecución de las actividades que realizan las bordadoras, situación que ayuda a que se minimicen los errores y se eleve la productividad.

11. Reconoce individual y grupalmente las mejoras que se producen.

Tabla 19

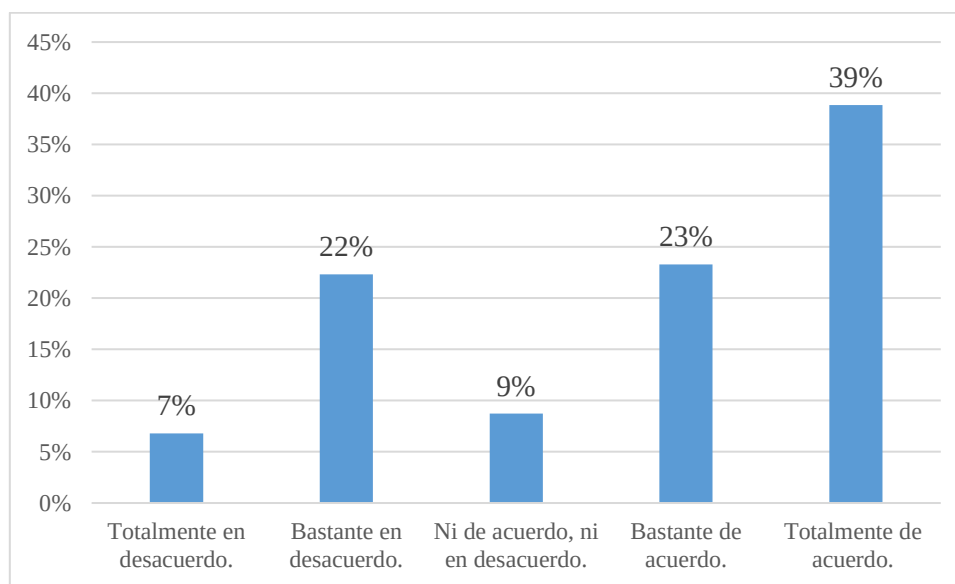
Pregunta #6 de la encuesta a bordadoras.

Escala	Ítem	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo.	7	7%
2	Bastante en desacuerdo.	23	22%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	9	9%
4	Bastante de acuerdo.	24	23%
5	Totalmente de acuerdo.	40	39%
Total		103	100%

Fuente: Resultados encuestas

Gráfico 13

Pregunta #6 de la encuesta a bordadoras.



Fuente: Resultados encuestas

Análisis: el 7% se encuentra totalmente en desacuerdo con la apreciación de que los jefes reconocen individual y grupalmente las mejoras que se producen, el 23% bastante en desacuerdo, el 9% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 23% bastante de acuerdo y el 39% totalmente de acuerdo. Tomando en cuenta los resultados, puede decirse que existe una

tendencia positiva del 61%, lo que quiere decir que las bordadoras perciben que los jefes reconocen sus logros; no obstante, existe un porcentaje importante que considera lo contrario, situación que invita a que todos los líderes trabajen en el reconocimiento, ya que este resulta ser uno de los factores de mayor incidencia en la motivación de los empleados.

12. Promueve la adquisición y desarrollo de nuevas competencias

Tabla 20

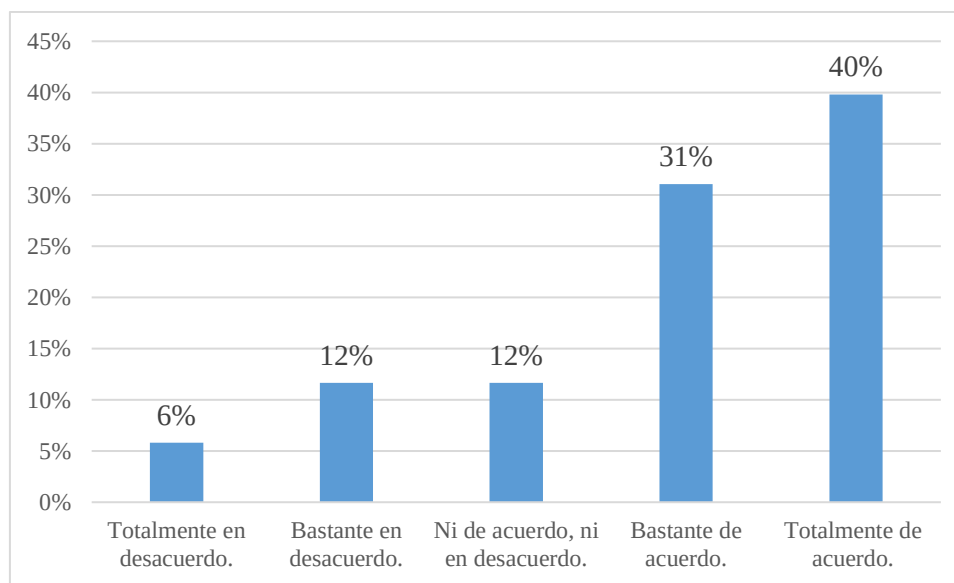
Pregunta #13 de la encuesta a bordadoras.

Escala	Ítem	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo.	6	6%
2	Bastante en desacuerdo.	12	12%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	12	12%
4	Bastante de acuerdo.	32	31%
5	Totalmente de acuerdo.	41	40%
Total		103	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 14

Pregunta #13 de la encuesta a bordadoras.



Fuente: Resultados encuestas

Análisis: el 6% se encuentra totalmente en desacuerdo sobre la afirmación de que los jefes promueven la adquisición y desarrollo de nuevas competencias, el 12% se encuentra bastante en desacuerdo, otro 12% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 31% bastante de acuerdo, y el 40%

totalmente de acuerdo. Dados los resultados, puede intuir una percepción positiva por parte de las bordadoras, a pesar de que sus líderes ayudan a mejorar sus competencias laborales, es de reconocer entonces la importancia de la capacitación como factor clave de éxito en los resultados que obtienen los talleres, y que contribuye además a elevar los niveles de competitividad y su posicionamiento en el mercado.

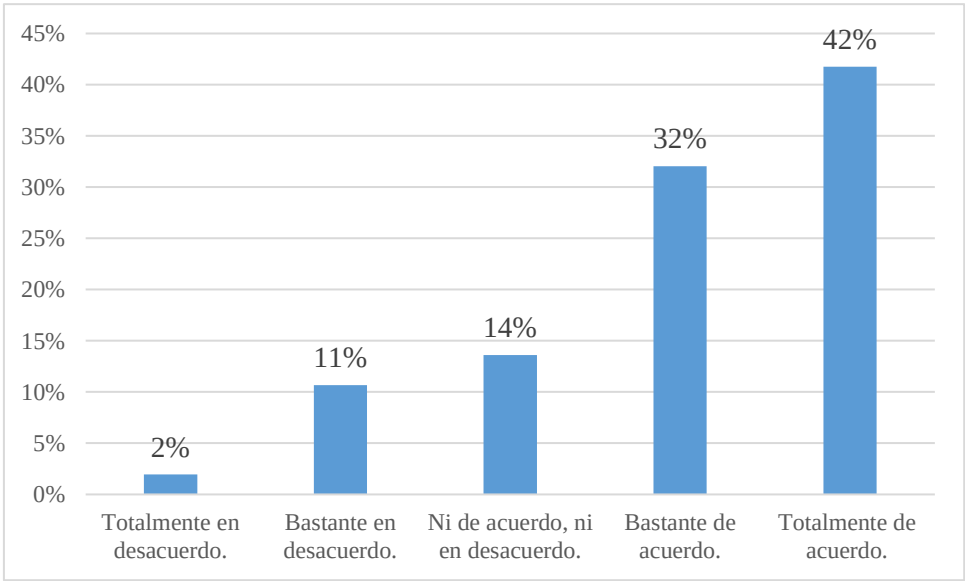
13. No genera falsas expectativas y cumple con sus promesas

Tabla 21
Pregunta #49 de la encuesta a bordadoras.

Escala	Ítem	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo.	2	2%
2	Bastante en desacuerdo.	11	11%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	14	14%
4	Bastante de acuerdo.	33	32%
5	Totalmente de acuerdo.	43	42%
Total		103	100%

Fuente: Resultados encuestas

Gráfico 15
Pregunta #49 de la encuesta a bordadoras.



Fuente: Resultados encuestas

Análisis: el 2% se encuentra en total desacuerdo frente a la apreciación de que los jefes no generan falsas expectativas y cumplen con sus promesas, el 11% bastante en desacuerdo, el

14% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 32% bastante de acuerdo, y el 42% totalmente de acuerdo. Retomando los resultados obtenidos, se estima una tendencia positiva del 74%, lo que significa que los empleados consideran que sus líderes son personas serias y que generan credibilidad con el cumplimiento de su palabra, situación que propicia un ambiente de confianza y de cercanía entre jefes y subalternos.

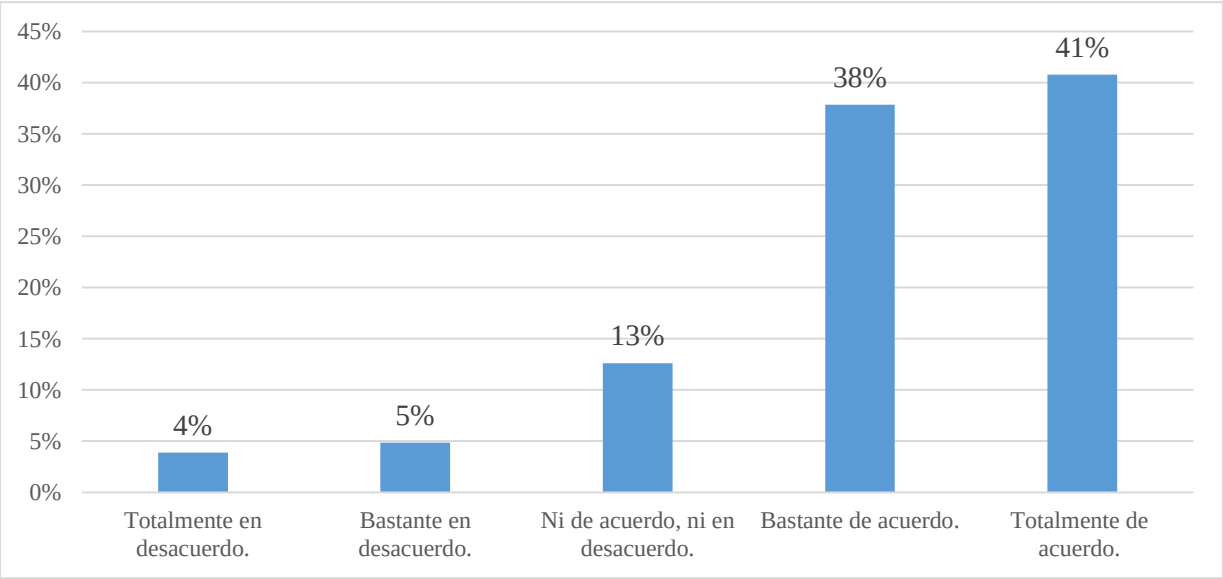
14. Demuestra un interés sincero hacia mí como persona, no sólo como empleada/o.

Tabla 22
Pregunta #41 de la encuesta a bordadoras.

Escala	Ítem	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo.	4	4%
2	Bastante en desacuerdo.	5	5%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	13	13%
4	Bastante de acuerdo.	39	38%
5	Totalmente de acuerdo.	42	41%
Total		103	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 16
Pregunta #41 de la encuesta a bordadoras.



Fuente: Resultados encuestas

Análisis: el 4% se encuentra totalmente en desacuerdo respecto a la afirmación que se expone sobre el interés sincero que demuestran los jefes hacia el empleado como persona, el

5% se encuentra bastante en desacuerdo, el 13% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 38% bastante de acuerdo, y el 41% totalmente de acuerdo. Esta pregunta presenta una importante tendencia hacia la positividad, encontrando que el 79% de las bordadoras consideran que los líderes además de importarles la productividad reflejan un interés genuino por sus colaboradoras, lo que resulta ser un factor motivador importante, que contribuye no solo al fortalecimiento de los resultados de la organización, sino a la retención del personal, toda vez que se consideran apreciados en sus equipos de trabajos.

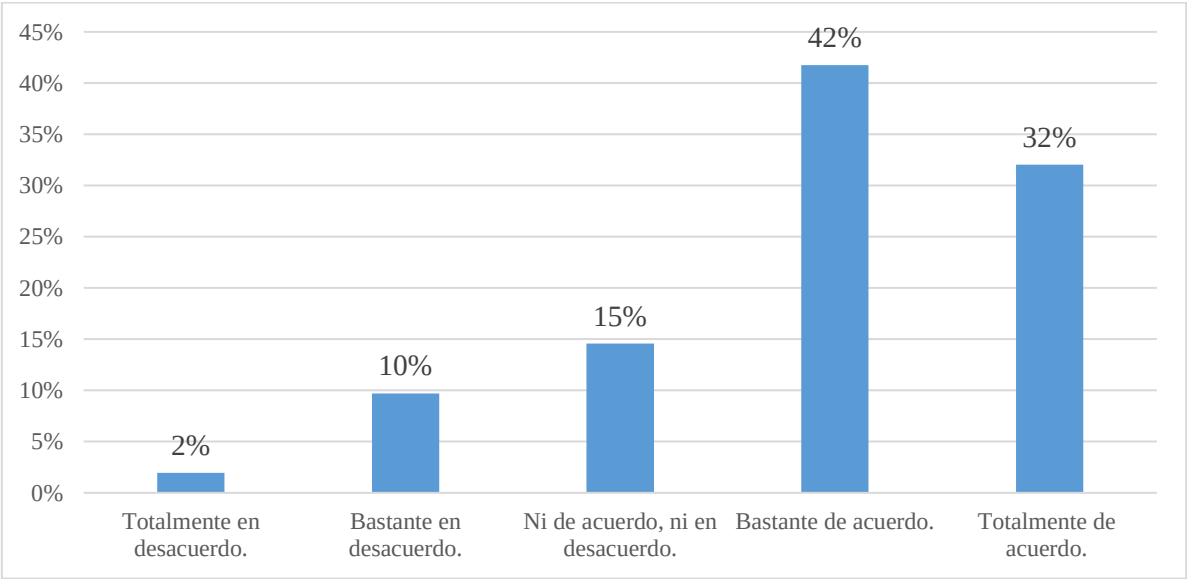
15. Evalúa las mejoras a partir de resultados reales y evidencias de desempeño.

Tabla 23
Pregunta #56 de la encuesta a bordadoras.

Escala	Ítem	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo.	2	2%
2	Bastante en desacuerdo.	10	10%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	15	15%
4	Bastante de acuerdo.	43	42%
5	Totalmente de acuerdo.	33	32%
Total		103	100%

Fuente: Resultados encuestas

Gráfico 17
Pregunta #56 de la encuesta a bordadoras.



Fuente: Resultados encuestas

Análisis: el 2% de las bordadoras se encuentran totalmente en desacuerdo sobre la aseveración de que los jefes evalúan las mejoras a partir de resultados reales y evidencias de desempeño, el 10% se encuentra en bastante desacuerdo, el 15% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 42% bastante de acuerdo, y el 32% totalmente de acuerdo. Al analizar las respuestas, puede decirse que existe una aceptación del 74% en cuanto a la manera en que los líderes realizan la evaluación de desempeño, ya que lo hacen de manera práctica, apoyados en evidencias relacionadas con la productividad de cada operaria y los errores que se registren. Este tipo de procesos permiten que las organizaciones fortalezcan el desarrollo de las actividades, toda vez que se está continuamente retroalimentando sobre las oportunidades de mejora y el establecimiento de planes de acción para la efectividad de las tareas.

16. Me hace sentirme entusiasmada/o y motivada/o con mi trabajo.

Tabla 24

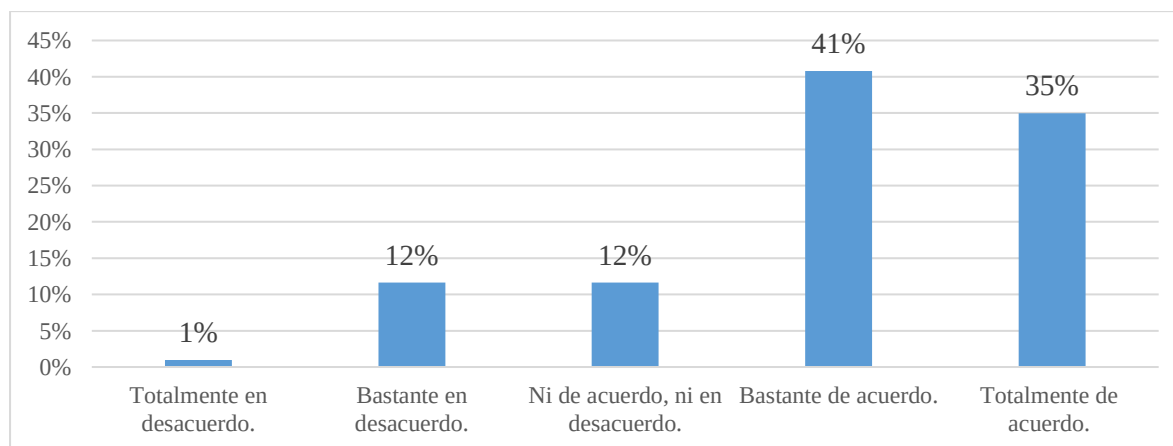
Pregunta #59 de la encuesta a bordadoras.

Escala	Ítem	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo.	1	1%
2	Bastante en desacuerdo.	12	12%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	12	12%
4	Bastante de acuerdo.	42	41%
5	Totalmente de acuerdo.	36	35%
Total		103	100%

Fuente: Resultados encuestas

Gráfico 18

Pregunta #59 de la encuesta a bordadoras.



Fuente: Resultados encuestas

Análisis: el 1% se encuentra totalmente en desacuerdo respecto a la aseveración que se realizó acerca de que los jefes hacen sentir entusiasmada/o y motivada/o con su trabajo a las bordadoras, el 12% se muestra bastante en desacuerdo, otro 12% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 42% bastante de acuerdo, y un 35% se encuentra totalmente de acuerdo. Quiere decir esto que aproximadamente el 76% de las personas que trabajan en los talleres, consideran que los líderes las motivan para que se sientan a gusto, impactando de manera positiva en los resultados de la organización, dado que cuando un empleado se siente satisfecho con la labor que realiza y se siente cómodo con su ambiente laboral, realiza de mejor manera sus funciones y genera valor para la empresa.

17. Se preocupa por satisfacer las necesidades y expectativas del cliente interno.

Tabla 25

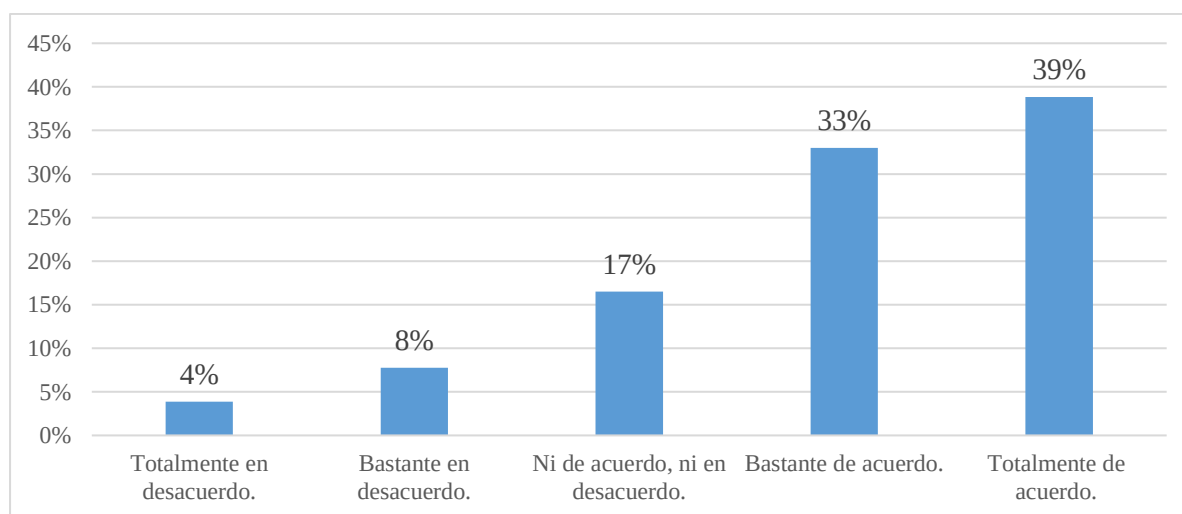
Pregunta #61 de la encuesta a bordadoras.

Escala	Ítem	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo.	4	4%
2	Bastante en desacuerdo.	8	8%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	17	17%
4	Bastante de acuerdo.	34	33%
5	Totalmente de acuerdo.	40	38%
Total		103	100%

Fuente: Resultados encuestas

Gráfico 19

Pregunta #61 de la encuesta a bordadoras.



Fuente: Resultados encuestas

Análisis: el 4% de las encuestadas, se mostró totalmente en desacuerdo con la apreciación Se que se hizo respecto a que los jefes se preocupan por satisfacer las necesidades y expectativas del cliente interno, el 8% bastante en desacuerdo, el 17% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 33% bastante de acuerdo, y el 39% totalmente de acuerdo. Se evidencia una tendencia hacia la positividad del 71%, logrando intuir que los líderes de los talleres tienen dentro de sus prioridades trabajar en aquellos aspectos que contribuyen a la satisfacción de los empleados, por lo cual puede decirse que se genera un buen clima laboral que resulta ser un elemento motivador de gran relevancia para los colaboradores.

18. Favorece que exista un clima de colaboración entre los miembros del equipo de trabajo

Tabla 26

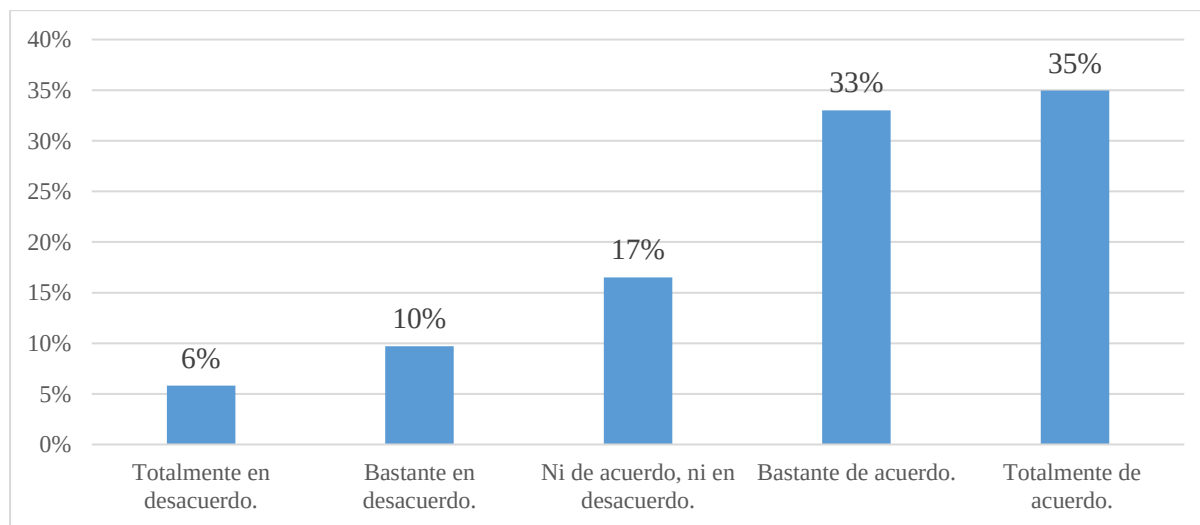
Pregunta #37 de la encuesta a bordadoras.

Escala	Ítem	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo.	6	6%
2	Bastante en desacuerdo.	10	10%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	17	17%
4	Bastante de acuerdo.	34	33%
5	Totalmente de acuerdo.	36	35%
Total		103	100%

Fuente: Resultados encuesta

Gráfico 20

Pregunta #37 de la encuesta a bordadoras.



Fuente: Resultados encuesta

Análisis: el 6% de las bordadoras se encuentra totalmente en desacuerdo respecto a la consideración que se presentó respecto a que los jefes propician un clima de colaboración entre los miembros del equipo de trabajo, el 10% se encuentra en bastante desacuerdo, el 17% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 33% se mostró bastante de acuerdo, y el 35% totalmente de acuerdo. Existe pues, un 68% de empleados que consideran que los líderes generan estrategias para que exista cooperación y ayuda en los equipos de trabajo, se capacitan unos a otros y se dan acompañamiento cuando se requiera; esto influye de manera positiva en la comunicación y las relaciones interpersonales, facilitando la motivación de los colaboradores, haciendo que se sientan cómodos en la realización de sus funciones, lo que contribuye a la obtención de los resultados esperados.

Determinación del grado de motivación de los empleados en los talleres de bordados.

Para determinar el grado de motivación de los empleados en los talleres de bordados, se realizó una encuesta a 103 bordadoras, quienes respondieron a las siguientes preguntas:

- a. ¿Usted se encuentra motivada/o o desmotivada/o con el trabajo que realiza? ¿Por qué?**

Tabla 27

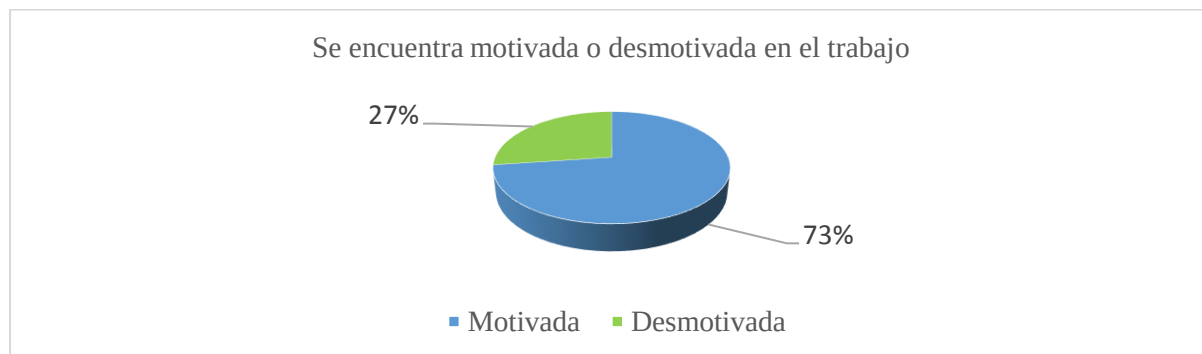
Se encuentra motivada o desmotivada en el trabajo.

Ítem	Frecuencia de respuesta	%
Motivada	75	73%
Desmotivada	28	27%
	103	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 21

Se encuentra motivada o desmotivada en el trabajo.



Fuente: Elaboración propia

Del total de bordadoras encuestadas, el 73% expresó que se siente motivada en su trabajo, mientras que el 27% dijo encontrarse desmotivado; la razón más común sobre su desmotivación es la inconformidad salarial, ya que consideran que no se encuentran bien remunerados. En cuanto a las razones por las cuales se sienten motivados se tienen:

- a. Buena relación con el jefe
- b. Le gusta la labor que realiza
- c. Puede trabajar desde casa
- d. La empresa brinda capacitaciones

Conclusiones

- Se aplicó una encuesta a las bordadoras con el fin de determinar el tipo de liderazgo que ejercen los administradores de los talleres, con una pregunta fundamental que midió la orientación de los líderes hacia la productividad o hacia las relaciones personales; se logró establecer que el 71% de los líderes demuestran un alto interés en los resultados productivos, en tanto que el 29% dice que su interés es bajo. Por tanto, se concluyó que el tipo de liderazgo ejercido por los jefes de taller es el tecnicista, donde hay una preocupación importante por los temas de productividad, lo que resulta ser congruente con este tipo de empresas, donde prima el cumplimiento de metas de producción, se exige alcanzar el tope establecido e incentivos para aquellos que lo sobrepasen.
- Para indagar las percepciones que tienen los empleados de los talleres de bordado acerca del liderazgo de sus administradores, se aplicó una encuesta que constaba de 64 preguntas, donde se medían variables como seguimiento a las tareas, comunicación, relaciones interpersonales, entre otros. Dentro de los resultados a exaltar se tiene que el 74% de las bordadoras consideran que los líderes realizan seguimiento a la ejecución de las actividades, situación que ayuda a que se minimicen los errores y se eleve la productividad.
- Otro aspecto para resaltar es que el 76% de las personas que trabajan en los talleres, consideran que los líderes las motivan para que se sientan a gusto en sus trabajos, impactando de manera positiva en los resultados de la organización, dado que cuando un empleado se siente satisfecho con la labor que realiza, se siente cómodo con su ambiente de trabajo, realiza de mejor manera sus funciones y genera valor para la

empresa en su puesto de trabajo. Adicionalmente se concluye que la hipótesis formulada como guía para desarrollar la investigación, se cumple satisfactoriamente.

- Cabe mencionar, además, que el 79% de las bordadoras consideran que, a los líderes, además de importarles la productividad, reflejan un interés genuino por sus colaboradores, lo que resulta ser un factor motivador importante, que contribuye no solo al fortalecimiento de los resultados de la organización, sino a la retención del personal, toda vez que se consideran apreciados en sus trabajos.
- Con los resultados obtenidos, se puede concluir que existe una combinación de liderazgo tecnicista y sociable, porque si bien es cierto, se preocupan por la obtención de resultados en temas de productividad, también reflejan una interacción importante con sus colaboradores y son altamente participativos, propiciando la cooperación entre todos, sin dejar de supervisar la realización de las tareas para garantizar la efectividad de los procesos. Se considera entonces que el liderazgo ejercido resulta ser un pilar clave para el desempeño de las funciones a realizar dentro de la empresa; el liderazgo fomenta la motivación del trabajador y el sentido de pertenencia.
- Con el fin de determinar el grado de motivación de los empleados en los talleres de bordados, se les preguntó a las bordadoras si se encontraban motivadas o desmotivadas, encontrando que el 73% dijo sentirse motivada en su trabajo, mientras que el 27% dijo encontrarse desmotivado. De igual manera, profundizando en los resultados, se encontró que uno de los factores que causan inconformidad en los colaboradores, es la asignación salarial, porque consideran que deberían ganar más respecto a las funciones que desempeñan. De igual manera, dentro de los hallazgos positivos se tiene que las bordadoras consideran tener una buena relación con sus líderes, además de que les resulta favorecedor poder trabajar desde su casa, teniendo en cuenta que la mayoría de estas personas, desempeñan otros roles, como mamás y esposas.
- Con respecto a los líderes se puede concluir que estos tienen la capacidad para dirigir personal y recursos en los talleres de bordados, debido a que, un alto porcentaje de las bordadoras se sienten motivadas por sus respectivos líderes.
- Se concluye también y teniendo en cuenta los estilos de liderazgo mencionados, que el estilo utilizado por los administradores de los talleres de bordados del municipio de Cartago es el tecnicista.

Recomendaciones

- Realizar un estudio de cultura organizacional que permita la identificación de elementos arraigados en las bordadoras y que puedan ser generadores del buen clima laboral que permita el mejoramiento de las relaciones sociales.
- Formular un programa de capacitación anual para el fortalecimiento de las competencias de liderazgo de los administradores de los talleres (29%) en la producción y en el trabajo.
- Generar alianzas estratégicas para propiciar la asociación de los talleres con el fin de que se realicen reuniones tendientes al fortalecimiento de los procesos productivos de las empresas de bordados del municipio de Cartago.

Apéndices

Apéndice A. Encuesta a bordadoras

La presente encuesta tiene como principal objetivo: recolectar información que permita determinar la percepción que tienen las bordadoras con respecto al liderazgo de sus líderes, el tipo de liderazgo y su grado de motivación. Se agradece por el tiempo invertido en contestar las preguntas, se aclara que dichas respuestas serán anónimas y sus líderes no conocerán sus respuestas particulares.

Nombre:_____ Edad:____ Sexo: F__ M__ Fecha y hora:_____

Taller para el que borda:_____ Nombre del líder:_____

Las preguntas serán contestadas con una calificación de 1 a 5, donde:

- 6. Totalmente en desacuerdo.
- 7. Bastante en desacuerdo.
- 8. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- 9. Bastante de acuerdo.
- 10. Totalmente de acuerdo.

	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
1. Describe con claridad los objetivos y tareas de mi puesto.						15. Admite nuestros errores y nos hace aprender de ellos.					
2. Forma y asesora cuando se requiere.						16. Cuando se producen errores, no busca culpables sino soluciones.					
3. Comprueba y verifica que cada persona desempeña adecuadamente sus tareas.						17. Es accesible y es fácil hablar con él/ella.					
4. Me comunica cómo hago el trabajo y qué se espera de mí.						18. Siento que me dedica el tiempo que necesito.					

	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
5. Colabora en el plan de desarrollo de mejora de cada colaborador.						19. Es coherente con lo que dice y lo que hace.					
6. Reconoce individual y grupalmente las mejoras que se producen.						20. Me ayuda a pensar en los problemas para así generar diversas alternativas.					
7. Me trata con respeto y educación.						21. Me anima a solucionar problemas con autonomía y a generar nuevas ideas.					
8. Me informa de manera oportuna sobre las decisiones que afectan mi trabajo.						22. Estimula nuestra creatividad e innovación.					
9. Transmite claramente la misión y visión de nuestra organización.						23. Cuando toma decisiones utiliza y optimiza toda la información disponible.					
10. Me informa acerca de asuntos y cambios importantes.						24. facilita que sus colaboradores desarrollen su potencial.					
11. Confía en sus colaboradores y no está supervisándonos continuamente.						25. Intenta aunar mis intereses y objetivos con los de mi equipo de trabajo.					
12. Me apoya para que lleve a cabo cambios y mejoras en mi trabajo.						26. Participo en la fijación de objetivos relacionados a mi trabajo.					
13. Promueve la adquisición y desarrollo de nuevas competencias.						27. Comunica con claridad y transparencia las informaciones que repercuten en mi trabajo.					
14. Prepara a sus colaboradores para que se adapten y anticipen a los nuevos cambios.						28. Facilita las discusiones y la puesta en común de los diferentes puntos de vista.					
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
40. Cuando delega tiene en cuenta las competencias y nivel de compromiso de sus colaboradores.						55. Derriba, si es necesario, aquellas barreras culturales y actitudinales que entorpecen el cambio.					
41. Demuestra un interés sincero hacia mí como persona, no sólo como empleada/o.						56. Evalúa las mejoras a partir de resultados reales y evidencias de desempeño.					
42. Se preocupa y ocupa por gestionar los casos de bajo rendimiento.						57. Muestra gran sensibilidad hacia temas medioambientales.					
43. Su actuación profesional se basa en principios éticos y morales.						58. Usa el sentido del humor para suavizar los momentos más difíciles.					
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
59. Me hace sentirme entusiasmada/o y motivada/o con mi trabajo.						63. Aprecia el buen trabajo y el esfuerzo extra.					
60. Se preocupa por satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.						64. Afronta bien la adversidad: Persevera, dedica tiempo y esfuerzo hasta superarla					
61. Se preocupa por satisfacer las necesidades y expectativas del cliente interno											
62. Demuestra optimismo, en situaciones de crisis o dificultad, al tiempo que es realista.											

Fuente: PALOMO, María., Liderazgo y motivación de equipos de trabajo 7ª Edición. Editorial ESIC, Madrid, España. 2012.

2. ¿Qué nivel de interés demuestra su líder con respecto a sus resultados productivos?

Alto: ____ Bajo: ____

¿Qué nivel de interés demuestra su líder con respecto a la relación personal con usted?

Alto: ____ Bajo: ____

3. ¿Usted se encuentra motivada/o o desmotivada/o con el trabajo que realiza?

Motivada/o: ____ Desmotivada/o: ____

¿Por qué?

¡Muchas Gracias!

Firma encuestada/o: _____

Firma encuestador/a: _____

Apéndice B. Encuesta a líderes.

La presente encuesta tiene como principal objetivo: recolectar información que permita determinar el liderazgo de los administradores de talleres. Se agradece por el tiempo invertido en contestar las preguntas.

Nombre: _____ Edad: _____ Sexo: F__ M__ Fecha y hora: _____

Nombre del taller: _____

Las preguntas serán contestadas con una calificación de 1 a 5, donde:

1. Totalmente en desacuerdo.
2. Bastante en desacuerdo.
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
4. Bastante de acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

	1	2	3	4	5
1. Soy eficaz con los aspectos detallados de mi trabajo.					
2. Sé de antemano como la gente responderá ante una nueva idea o propuesta.					
3. Soy eficaz en la solución de problemas.					
4. Rellenar formularios y trabajar con detalle es fácil para mí.					
5. Conocer las redes sociales de la organización es importante para mí.					
6. Cuando los problemas surgen, inmediatamente los gestiono.					
7. Dirigir personas y recursos es una de mis fortalezas.					
8. Soy capaz de sentir las emociones que se generan en mi grupo.					
9. Visualizar lo que va a ocurrir es fácil para mí.					
10. En mi trabajo, me divierto respondiendo a los requerimientos y preocupaciones de las personas.					
11. Utilizo mi inteligencia emocional para motivar a otros.					
12. Me gusta realizar los planes estratégicos de mi compañía.					
13. La obtención y asignación de recursos es un aspecto difícil de mi trabajo.					
14. La clave del éxito en la resolución de conflictos es respetar a mi oponente.					
15. Me divierto discutiendo los valores y filosofía de mi empresa.					
16. Soy eficaz en la obtención de recursos para apoyar nuestros programas o proyectos.					
17. Trabajo duro para llegar al consenso en situaciones de conflicto.					
18. Yo soy flexible cuando se producen cambios en mi organización.					

Firma encuestada/o: _____

Firma encuestador/a: _____

Fuente: PALOMO, María., Liderazgo y motivación de equipos de trabajo 7ª Edición. Editorial ESIC, Madrid, España. 2012. Pág. 84.

Referencias

- Acosta P., J. C. (2012). *Liderazgo y emprendimiento innovador en nuevas empresas de base tecnológica un estudio de casos basado en un enfoque de gestión del conocimiento*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Almeida, A. (Julio de 2007). *Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional*. .
<https://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/3901/1/Almeida%20Alejandra.pdf>
- Álvarez, M. A., Contreras, F. H., & Covarrubias, C. Z. (24 de Abril de 2014). *La Administración Estratégica. Nuevas formas de liderazgo en la empresa*.
http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/LA_ADMINISTRACION ESTRATEGICA_NUEVAS_FORMAS_DE_LIDERAZGO_EN_LA_EMPRESA.pdf
- Annabell, C., & Lindao, A. (2017). *Influencia del liderazgo organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Estatal Península de Santa Elena*.
<https://www.eumed.net/rev/caribe/2017/02/influencia.html>
- Asencio, M. I., & León, V. J. (2015).
https://www.researchgate.net/publication/329167021_Liderazgo_y_satisfaccion_laboral_en_la_Facultad_de_Ciencias_Contables_Financieras_y_Administrativas_Universidad_Catolica_Los_Angeles_de_Chimbote.
https://www.researchgate.net/publication/329167021_Liderazgo_y_satisfaccion_laboral_en_la_Facultad_de_Ciencias_Contables_Financieras_y_Administrativas_Universidad_Catolica_Los_Angeles_de_Chimbote
- Ayuso, B. F. (26 de Agosto de 2013). *El liderazgo en la empresa*.
<http://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/3653/PFGLIDERAZGO%5bBEATRIZFRANCISCOAYUSO%5d%5b1%5d.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bardales, E., & Francisco, A. (2016). *El Estilo de Liderazgo y su efecto en el Desempeño Laboral del área de Contabilidad en la Empresa El Rocío S.A. Año 2016 – Trujillo*.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/433/esparza_ba.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Bédard, R. (2003). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. *Ad-Minister*, 68-88.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Editorial Interamericana.
- Colombia Aprende. (11 de Abril de 2017). *Concepto de datos estadísticos de Cartago Valle*. http://www.colombiaaprende.edu.co/html/familia/1597/articles-305953_cartago.pdf
- Contreras T., F., & Castro R., G. A. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios gerenciales*, 2-6.
- Cortéz, R. (2011). *El liderazgo en los directivos y su influencia en el clima organizacional del instituto de educación superior tecnológico "HUAYCAN" de Ate – Vitarte*. Lima 2011. <https://med.se-todo.com/doc/16380/index.html>
- Cruz, Z., Gonzales, J., & Ríos, C. (2013). *Estilos de liderazgo para el éxito organizacional: Estudio de casos multiple en empresas Puertorriqueñas*. <https://docplayer.es/1516896-Estilos-de-liderazgo-para-el-exito-organizacional-estudio-de-casos-multiple-en-empresas-puertorriquenas.html>
- D'Souza, A. (1996). *Descubre tu liderazgo*. Sao Paolo, Brasil: Editorial Sal Terrae.
- Fernandez, S. (2014). *Un análisis del fenómeno del liderazgo en la empresa*. <http://hdl.handle.net/10612/4133>
- García, M. (13 de Diciembre de 2011). *Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional: pensamiento psicológico*. <http://www.scielo.org.co/pdf/pepsi/v9n16/v9n16a04.pdf>
- Gómez B., A. m. (2015). *El papel del liderazgo en la gestión de las PYMES en Cartagena de indias*. Cartagena: Universidad Militar Nueva Granada.
- Hernández C., J. L. (2013). *Liderazgo Organizacional: Una aproximación desde la perspectiva etológica*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

- Herrera R., R., & S., S. (2007). *Estudio de los estilos de liderazgo que predominan en las Pymes de los sub-sectores de fabricación de otros productos químicos y fabricación de plásticos; en la ciudad de Bogotá D.C aplicando el modelo creado por RENSÍS LIKER*. Bogotá: Universidad de La Salle.
- Jiménez C., A., & Villanueva F., M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*, 3-13.
- Jiménez, C. C. (2009). *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
- Kotter, J. (28 de 04 de 2018). *liderazgo e innovacio empresarial*. <http://anniesanchezgutierrez.blogspot.com.co/2011/09/definicion-de-liderazgo-segun-autores.html>
- López, E. (15 de Mayo de 2013). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*. https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmartinez.pdf
- Manchola, I. D. (2009). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizacion*. <https://www-digitaliapublishing-com.bd.univalle.edu.co/visor/70107>
- Méndez Á., C. E. (2009). *Metodología de la investigación*. México: Limusa.
- Muñoz P., P. (2016). *Aspectos de liderazgo aplicados en la creación de un sistema nacional de radio en 10 ciudades de Colombia*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Murillo, G., Zapata, Á., Martínéz, J., Avila, H., Salas, J., & López, H. (2007). *Teorías clásicas de la administración y el management* . <https://www-digitaliapublishing-com.bd.univalle.edu.co/visor/70445>
- Naranjo A., R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento y gestión* , 3-8.
- O'Donnell, H. K. (28 de 04 de 2018). *Concepto de administracion*. <http://informacione13.over-blog.com/article-conceptos-de-administracion-varios-autores-84960800.html>

- Ortiz, B. W. (Enero de 2014). *Estilo de supervisión y satisfacción laboral de un grupo de promotores de tarjetas de créditos de una institución bancaria de la ciudad de Guatemala*. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Salazar-Brenda.pdf>
- Oyuela, Á. P., & Mendoza U., J. A. (2009). *Realización de un estudio sobre los estilos de liderazgos en el nivel institucional de ASOGAS S.A apoyados en dos instrumentos de medición de talento humano*. Bogotá: Universidad de La Salle.
- Porret, M. (2014). *Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano en la organización*. Madrid: ESIC.
- Rueda L., G. J. (2016). *El liderazgo en Colombia: un análisis de la investigación empírica en contextos organizacionales*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Stracuzzi, S. P., & Pestana, F. M. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa* . Caracas : Pedagógica de Venezuela.
- Vega, M. C., Gómez, N., & Salazar, C. (2014). *Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225033236007>
- Zapata P., M. (2017). *Estilos de liderazgos y género en las empresas familiares del sector de confección*. Pereira: Universidad Católica .