

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA**

**Escuela de Posgrado**

**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

**EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES  
EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS METAL  
MECÁNICAS DE LIMA METROPOLITANA, AÑO 2018**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**M.Sc. MATÍAS CARLOS VIVAR COLQUICOCHA**

**Para optar el Grado Académico de:**

**DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**

**TACNA - PERÚ**

**2019**

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA**

**Escuela de Posgrado**


**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

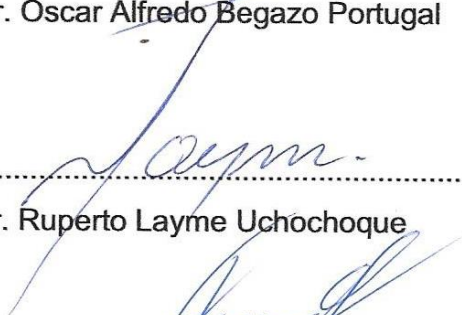
**EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES**

**EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS METAL**


**MECÁNICAS DE LIMA METROPOLITANA, AÑO 2018**

Tesis sustentada y aprobada el 24 de octubre del 2019; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE :   
.....  
Dr. Oscar Alfredo Begazo Portugal

SECRETARIO :   
.....  
Dr. Ruperto Layme Uchochoque

MIEMBRO :   
.....  
Dr. Clemente Vidal Choque Apaza

ASESOR :   
.....  
Dr. Clemente Vidal Choque Apaza

## **DEDICATORIA**

A la memoria de mis padres: Walter y Rosa, quienes con su esfuerzo y trabajo pudieron apoyar para mi desarrollo profesional.

A mi esposa Noelia Díaz, a mis hijos: Mirely, Roxanna y Carlos, estímulos permanentes de mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

A los docentes y personas que afablemente apoyaron al desarrollo de la presente tesis.

## CONTENIDO

	Pág.
Carátula	I
Página de los jurados	li
Dedicatoria	lii
Agradecimiento	lv
Resumen	xiii
Abstract	xiv
Resumo	xv
Introducción	1
Capítulo i: Planteamiento del problema	2
1.1. Descripción del problema	2
1.1.1. Antecedentes del problema	3
1.1.2. Problemática de la investigación	4
1.2. Formulación del problema	5
1.2.1. Problema general	5
1.2.2. Problemas específicos	5
1.3. Justificación e importancia de la investigación	5
1.3.1. Justificación de la investigación	5

1.3.2. Importancia de la investigación	6
1.4. Alcances y limitaciones	6
1.5. Objetivos	7
1.5.1. Objetivo general	7
1.5.2. Objetivos específicos	7
1.6. Hipótesis	7
1.6.1. Hipótesis general	7
1.6.2. Hipótesis específicas	8
Capítulo ii: Marco teórico	10
2.1. Antecedentes del estudio	10
2.2. Bases teóricas	18
2.2.1. liderazgo	18
2.2.2. Organizaciones inteligentes	37
2.2.3. La pequeña y mediana empresa	43
2.2.4. La industria metal-mecánica	45
2.3. Definición de términos	48
Capítulo iii: Marco filosófico	55
Capítulo iv: Marco metodológico	58
4.1. Tipo y diseño de la investigación	58

4.1.1. Tipo de investigación	58
4.1.2. Nivel de investigación	58
4.1.3. Diseño de la investigación	58
4.1.4. Métodos de Investigación	59
4.2. Población y muestra	59
4.2.1. Población	59
4.2.2. Muestra	60
4.3. Operacionalización de variables	62
4.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	63
4.4.1. Técnicas	63
4.4.2. Instrumentos	63
4.5. Procesamiento y análisis de datos	63
4.6. Confiabilidad y validez de instrumentos	64
4.6.1. Coeficiente alfa de Cronbach	64
4.6.2. Validación del instrumento	65
4.6.3. Prueba de normalidad	65
Capítulo v: Resultados	67
Capítulo vi: Discusión	107
6.1. Prueba de hipótesis general	107

6.2. Prueba de hipótesis específicas	109
6.2.1. Prueba de hipótesis específica 1	109
6.2.2. Prueba de hipótesis específica 2	110
6.2.3. Prueba de hipótesis específica 3	112
Conclusiones	114
Recomendaciones	115
Referencias bibliográficas	116
Anexos	122

## ÍNDICE DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1	Características de un maestro eficaz	34
Tabla 2	Características de las empresas en el Perú	44
Tabla 3	Coeficiente alfa de Cronbach	64
Tabla 4	Validación de instrumento	65
Tabla 5	Prueba de normalidad de Kolmogorov - Smirnov	66
Tabla 6	Cualidades del líder	67
Tabla 7	Líderes inteligentes	69
Tabla 8	Habilidades comunicativas	71
Tabla 9	Líder humilde	73
Tabla 10	Líder que comparte	75
Tabla 11	Líder autocrático	77
Tabla 12	Líder con capacidad para planificar	79
Tabla 13	Líderes perseverantes	81
Tabla 14	Liderazgo autocrático	83
Tabla 15	Líder democrático	85
Tabla 16	Líder Laissez Faire	87
Tabla 17	Líder con desarrollo espiritual	89
Tabla 18	Colaboradores muestran habilidades y destrezas	91

Tabla 19	Compromisos individual y organizacional	93
Tabla 20	Organizaciones con aprendizaje y experiencia	95
Tabla 21	Mística en la organización	97
Tabla 22	La organización recibe sugerencias	99
Tabla 23	Creación y redefinición de metas en la organización	101
Tabla 24	Compromiso de satisfacer al cliente	103
Tabla 25	Compartir experiencias	105
Tabla 26	Relación entre liderazgo y organizaciones inteligentes	108
Tabla 27	Cualidades del líder y organizaciones inteligentes	109
Tabla 28	Característica del líder y organizaciones inteligentes	111
Tabla 29	Estilos de liderazgos y las organizaciones inteligentes	112

## ÍNDICE DE FIGURAS

		Pág
Figura 1	Relación entre gerentes y Lideres	23
Figura 2	Características del líder emergente y la del gerente	32
Figura 3	Porcentaje de las empresas manufactureras Perú	47
Figura 4	Distribución de las actividades de las empresas Perú	47
Figura 5	Cualidades del líder	68
Figura 6	Líderes inteligentes	70
Figura 7	Con habilidades comunicativas	72
Figura 8	Líderes inteligentes	74
Figura 9	Líderes que comparten sus actividades	76
Figura 10	Líderes Autocrático	78
Figura 11	Líderes Planificador	80
Figura 12	Líderes perseverantes	82
Figura 13	Liderazgo autocrático	84
Figura 14	Líder democrático	86
Figura 15	Líder Laissez Faire	88
Figura 16	Líder con desarrollo espiritual	90
Figura 17	Colaboradores muestran habilidades y destrezas	92
Figura 18	Compromisos individual y organizacional	94

Figura 19	Organizaciones con aprendizaje y experiencia	96
Figura 20	Mística en la organización	98
Figura 21	La organización recibe sugerencias	100
Figura 22	Creación y redefinición de metas en la organización	102
Figura 23	Compromiso de satisfacer al cliente	104
Figura 24	Compartir experiencias	106

## RESUMEN

El presente trabajo titulado: “El liderazgo en las organizaciones inteligentes en las pequeñas y medianas empresas metal mecánicas de Lima metropolitana, año 2018”, tuvo como principal objetivo determinar la influencia que hay entre el liderazgo y las organizaciones inteligentes de las pequeñas y medianas empresas metal mecánicas de Lima Metropolitana, año 2018.

Esta investigación es del tipo básica, descriptiva y correlacional, con diseño no experimental, con corte transversal. Para obtener la información se usó la técnica de encuesta, con el cuestionario tipo Likert. La muestra fue de 265 gerentes o administradores de las empresas metal mecánicas de Lima metropolitana.

La confiabilidad de la encuesta, dada por el coeficiente alfa de Cronbach, fue de 0,86 y la validez del instrumento dado por juicio de expertos, fue de 0,81. Obteniendo en ambos casos un valor bastante alto, dando confiabilidad y valides al cuestionario.

La prueba de validez de la hipótesis determinado por el coeficiente Rho de Spearman, fue de 0,424 para un valor de  $p = 0,000 < 0,05$ . Por lo cual se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna: El liderazgo influye en las organizaciones inteligentes de las pequeñas y medianas empresas metal mecánicas de Lima Metropolitana, año 2018.

**Palabra Clave:** Liderazgo, organizaciones inteligentes, en las pequeñas y medianas empresas metal mecánicas de Lima Metropolitana.

## ABSTRACT

The present work entitled: "Leadership in intelligent organizations in small and medium-sized mechanical metal companies of metropolitan Lima, year 2018", had as main objective to determine the influence between leadership and intelligent organizations of small and medium enterprises Mechanical metal of Metropolitan Lima, year 2018.

This research is of the basic, descriptive and correlational type, with non-experimental design, with cross-section. The survey technique was used to obtain the information, with the Likert questionnaire. The sample was of 265 managers or administrators of the mechanical metal companies of metropolitan Lima.

The reliability of the survey, given by Cronbach's alpha coefficient, was 0.86 and the validity of the instrument given by expert judgment was 0.81. Obtaining in both cases a fairly high value, giving reliability and validate the questionnaire.

The validity test of the hypothesis determined by Spearman's Rho coefficient was 0.424 for a value of  $p = 0.000 < 0.05$ . Therefore, the null hypothesis was rejected and the alternative hypothesis was accepted: Leadership influences the intelligent organizations of small and medium-sized mechanical metal companies in Metropolitan Lima, 2018.

**Keyword:** Leadership, intelligent organizations, in small and medium-sized metal mechanical companies in Metropolitan Lima.

## RESUMO

O presente trabalho intitulado: "Liderança em organizações inteligentes em pequenas e médias empresas de metal mecânico da região metropolitana de Lima, ano de 2018", teve como objetivo principal determinar a influência entre liderança e organizações inteligentes de pequenas e médias empresas Metal mecânico de Metropolitan Lima, ano 2018.

Esta pesquisa é do tipo básico, descritivo e correlacional, com desenho não experimental, com seção transversal. A técnica de pesquisa foi utilizada para obter as informações, com o questionário Likert. A amostra foi de 265 gerentes ou administradores das empresas de metal mecânico da região metropolitana de Lima.

A confiabilidade da pesquisa, dada pelo coeficiente alfa de Cronbach, foi de 0,86 e a validade do instrumento, dada pelo julgamento de especialistas, foi de 0,81. Obter em ambos os casos um valor bastante alto, dando confiabilidade e validando o questionário.

O teste de validade da hipótese determinada pelo coeficiente Rho de Spearman foi de 0,424 para um valor de  $p = 0,000 < 0,05$ . Portanto, a hipótese nula foi rejeitada e a hipótese alternativa foi aceita: a liderança influencia as organizações inteligentes de pequenas e médias empresas de metal mecânico na região metropolitana de Lima, 2018.

Palavras-chave: Liderança, organizações inteligentes, em pequenas e médias empresas de metalomecânica na região metropolitana de Lima.

## INTRODUCCIÓN

Este estudio que tiene como título: “El liderazgo en las organizaciones inteligentes de las pequeñas y medianas empresas metal mecánicas de Lima Metropolitana, año 2018” ha partido del problema: ¿El liderazgo influye en las organizaciones inteligentes de las pequeñas y medianas empresas metal mecánicas de Lima Metropolitana, año 2018?: Con el objetivo de: Determinar la influencia que hay entre el liderazgo y las organizaciones inteligentes de las pequeñas y medianas empresas metal mecánicas de Lima Metropolitana, año 2018; se ha planteado, demostrar la hipótesis: El liderazgo influye en las organizaciones inteligentes de las pequeñas y medianas empresas metal mecánicas de Lima Metropolitana, año 2018.

Teniendo el País, una gran ventaja comparativa, en cuanto a metales, en gran parte de nuestro territorio en general; y en forma particular, Lima Metropolitana, he generado una gran zona de desarrollo en lo referente a pequeña y mediana empresas, dedicadas a transformar los metales, dando valor agregado a nuestros productos que extraemos, lo cual está aportando riqueza, manifestando en la estabilidad económica del modelo peruano.

Gran parte de este desarrollo social y económico le corresponde al potencial humano, por lo que en la presente tesis analiza al elemento liderazgo, y cómo éste influye en las organizaciones, rumbo a las organizaciones inteligentes.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Descripción del problema

Actualmente en las organizaciones de las pequeñas y medianas empresas metal mecánicas en Lima Metropolitana, el nivel de liderazgo juega un rol importante a través de la gestión del conocimiento y creatividad empresarial para el desarrollo del capital intelectual, en relación a los objetivos que se buscan en dichas organizaciones; de convertirla en una organización inteligente. En lo que significa verdaderamente un líder, éste refiere a su ego y lo relaciona con las necesidades que tiene su gente en cuanto a crecimiento, desarrollo y los ayuda a lograr sus objetivos organizacionales. Con este liderazgo, obtiene el poder, respeto, gratitud y admiración de sus seguidores, generando un verdadero compromiso con su institución.

El liderazgo en las organizaciones, tiene diferentes problemas, tales como los estilos de liderazgo que se presentan en los gerentes y administradores, al cual se suman otros problemas como la identificación y aceptación de los mismos, por parte de los componentes de la organización, tal vez influye en esta problemática lo que es conocido como la falta de preparación, liderazgo y los conocimientos actualizados que se deben manejar en cuanto a la conducción de los recursos humanos.

En muchos de los casos, el gerente o administrador, que está al frente a una empresa, es nombrado a nivel familiar, sin las condiciones ni características necesarias, lo cual incide directamente en los logros empresariales, en general: y, en particular las pequeñas y medianas empresas del sector metal mecánico, tal vez por falta de criterio en su elección, como también, por la falta de preparación de éstos, que lo pueden conducir eficientemente. Sobre todo, si se tiene en cuenta, la alta competencia, que vienen favoreciendo el despegue del sector metal mecánico.

La creatividad empresarial viene siendo afectada por esa ausencia de verdaderos líderes, que muchas veces no innovan, que no cambian sus antiguos métodos, manteniendo las mismas líneas de producción; como también se encuentra ausencia de intuición, discernimiento y/o verificación de estas ideas, afectando así la creatividad empresarial y dejando de lado nuevas acciones desde el punto de vista empresarial.

### **1.1.1 Antecedentes de la investigación**

La organización inteligente se caracteriza por un manejo efectivo de su conocimiento, por la detección oportuna de las necesidades de mercado y por su capacidad de innovación. Los sistemas de manejo del conocimiento, permitirán lograr esta meta, facilitando el trabajo conjunto y creativo de todos los miembros de las empresas del sector metal mecánico.

Esta visión moderna, refiere un estilo diferente de trabajo, la meta de toda organización es Innovar y adaptarse a los cambios con rapidez, la principal vía para lograrlo con efectividad es a través de una eficiente organización empresarial.

El cambio, en las organizaciones es una actividad permanente, permitiendo a las mismas que las cosas sean diferentes, por lo cual toda organización inteligente y sus colaboradores deben dejar un legado y tener un compromiso permanente con su empresa, su sector, comunidades y con su país, que a la larga contribuya con la mejoría del ser humano.

La organización inteligente, es toda entidad abierta al aprendizaje, basada en el proceso de aprendizaje natural y estructurado. Las resistencias al cambio en las organizaciones tienen su origen en los individuos y en la propia organización.

Lograr convertirse en organizaciones inteligentes no es fácil. Se requiere conocer, practicar e incorporar, sobre todo en los seres humanos que dirigen los niveles estratégicos de la organización: Las cinco disciplinas sistémicas descrito por Peter Senge, (pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, visiones

compartidas, y aprendizaje en equipo): para lo cual, se debe partir en primer lugar, por adoptar un cambio en el paradigma, a través del cual se entiende los "problemas" y se busca las "soluciones" de nuestras organizaciones.

Esta tendencia se aprecia mayormente en las grandes organizaciones de la empresa privada, pero en las organizaciones estatales aún se mantiene el antiguo estilo de administración, basada en una jerarquía autoritaria y donde impera la burocracia.

### **1.1.2. Problemática de la investigación**

Cuando el liderazgo, no está bien consolidado a nivel de una organización, éste está en crisis, manifestándose en la premuras de las decisiones y en muchos casos generando estrés, el liderazgo tiende a ser más directivo en el manejo de las empresas, cuando el líder es una persona a la cual los empleados y trabajadores toman como ejemplo; sin embargo esto no viene ocurriendo en muchas pequeñas y medianas empresas del sector metalmecánico, donde hasta hace poco, se limitaron a cerrar secciones y despedir trabajadores por falta de imaginación y creatividad para poder competir frente al ingreso de mercadería de contrabando o subvaluadas; lo cual no es otra cosa en la crisis del liderazgo en este sector y también por la falta de nuevas ideas para mejorar.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿El liderazgo influye en las organizaciones inteligentes de las pequeñas y medianas empresas metal mecánicas de Lima Metropolitana, año 2018?

### **1.2.2. Problemas específicos**

1. ¿El liderazgo, en su dimensión cualidades del líder, influyen en las organizaciones inteligentes de las pequeñas y medianas empresas metal mecánicas de lima metropolitana, año 2018?
2. ¿El liderazgo, en sus dimensiones características del líder influye las organizaciones inteligentes de las pequeñas y medianas empresas metal mecánicas de lima metropolitana, año 2018?
3. ¿El liderazgo, en su dimensión estilos de liderazgo influye en las organizaciones inteligentes de las pequeñas y medianas empresas metal mecánicas de lima metropolitana, año 2018?

## **1.3. Justificación e importancia de la investigación**

### **1.3.1 Justificación de la Investigación**

El desarrollo de este trabajo responde a una de las preocupaciones de tratar de conocer qué factores y circunstancias viene afectando el liderazgo, y cómo este tiene influencia en las organizaciones inteligentes de las pequeñas y medianas empresas del sector metal mecánicas de Lima Metropolitana, año 2018.

### **1.3.2 Importancia de la Investigación**

Se espera que, con los resultados obtenidos, se formule propuesta de mejora de la dirección de las instituciones desde el punto de vista del liderazgo, lo cual deberá contribuir en un mayor desarrollo competitivo de las empresas metal mecánicas de Lima Metropolitana, debido a un mejor desenvolvimiento tanto del líder como de las personas colaboradoras a él.

### **1.4. Alcances y limitaciones**

Esta investigación fue delimitada en los siguientes aspectos:

#### **1.4.1 Limitación Espacial**

La investigación se desarrolló en las pequeñas y medianas empresas del sector metal mecánico de Lima Metropolitana.

#### **1.4.2 Delimitación Social**

Se trabajó a nivel de los gerentes y administradores de las pequeñas y medianas metal mecánicas de Lima Metropolitana.

#### **1.4.3 Delimitación Temporal**

El período en el cual se ha desarrollado la investigación, se realizó durante del año 2018.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar la influencia que hay entre el liderazgo y las organizaciones inteligentes de las pequeñas y medianas empresas metal mecánicas de Lima Metropolitana, año 2018.

### **1.5.2. Objetivo específicos**

1. Determinar la influencia que hay entre el liderazgo, en su dimensión cualidades del líder y las organizaciones inteligentes de las pequeñas y medianas empresas metal mecánicas de Lima Metropolitana, año 2018.
2. Determinar la influencia que hay entre el liderazgo, en su dimensión característica del líder y las organizaciones inteligentes de las pequeñas y medianas empresas metal mecánicas de Lima Metropolitana, año 2018.
3. Determinar la influencia que hay entre el liderazgo, en su dimensión estilos de liderazgos y las organizaciones inteligentes de las pequeñas y medianas empresas metal mecánicas de Lima Metropolitana, año 2018.

## **1.6. Hipótesis**

### **1.6.1 Hipótesis General**

**Hipótesis Nula ( $H_0$ ):** El liderazgo no influye en las organizaciones inteligentes de las pequeñas y medianas empresas metal mecánicas de Lima Metropolitana, año 2018.

**Hipótesis Alternativa (H):** El liderazgo influye en las organizaciones inteligentes de las pequeñas y medianas empresas metal mecánicas de Lima Metropolitana,

año 2018.

### 1.6.2. Hipótesis específicas

- **Primera Hipótesis específica**

**Hipótesis Nula (H<sub>01</sub>):** El liderazgo, en su dimensión las cualidades del líder, no influye en las organizaciones inteligentes de las pequeñas y medianas empresas metal mecánicas de Lima Metropolitana, año 2018.

**Hipótesis Alternativa (H<sub>1</sub>):** El liderazgo, en su dimensión las cualidades del líder, influye en las organizaciones inteligentes de las pequeñas y medianas empresas metal mecánicas de Lima Metropolitana, año 2018.

- **Segunda Hipótesis específica**

**Hipótesis Nula (H<sub>02</sub>):** El liderazgo, en su dimensión, características del líder no influye en las organizaciones inteligentes de las pequeñas y medianas empresas metal mecánicas de Lima Metropolitana, año 2018.

**Hipótesis Alternativa (H<sub>2</sub>):** El liderazgo, en su dimensión características del líder influye en las organizaciones inteligentes de las pequeñas y medianas empresas metal mecánicas de Lima Metropolitana, año 2018.

- **Tercera Hipótesis específica**

**Hipótesis Nula (H<sub>03</sub>):** El liderazgo, en su dimensión estilo de liderazgo, no influye en las organizaciones inteligentes de las pequeñas y medianas empresas metal mecánicas de Lima Metropolitana, año 2018.

**Hipótesis Alternativa (H<sub>3</sub>):** El liderazgo, en su dimensión el estilo de liderazgo, influye en las organizaciones inteligentes de las pequeñas y medianas empresas metal mecánicas de Lima Metropolitana, año 2018.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes del estudio**

##### **2.1.1 A nivel internacional**

Coronel, (2015), desarrolló la investigación denominada: “Estilos de liderazgo político democrático: Argentina y España en perspectiva comparada”, tesis para optar al grado de Doctor.

Analizó los discursos anuales de Apertura de Sesiones, en sus respectivos Congresos, utilizó una herramienta que permite categorizar las frases e identificar los estilos de liderazgos tomando como referencia teórica la clasificación iniciada por Burns (1978) y profundizada por Bass y Avolio (1993; 1999, 2004) que establecen los estilos transformacional, transaccional y pasivo-laissez-faire.

Compara los estilos de liderazgo ejercidos por los Presidentes de la Argentina y de España durante los primeros veinticinco años de restauración democrática en cada país. Se cuestiona la idea de que exista influencia de distintos factores en los estilos de liderazgos; en el caso del liderazgo político democrático, ni los factores contextuales, ni los situacionales, ni los rasgos personales de los líderes influyen sobre los estilos de liderazgo.

Encontró diferencias en los estilos de liderazgo ejercidos, como también en las dimensiones más utilizadas por los diferentes líderes y momentos de la transición y de la consolidación democrática. Para el caso de la dimensión Influencia Idealizada-

Carisma se apreció que difiere, según los países, casi de manera inversa.

En términos comparados, en cuanto a posturas ideológicas partidarias, entre Felipe González y la primera presidencia de Menem (años 1989 a 1999), esta dimensión fue claramente más utilizada por el liderazgo argentino que por el español.

El análisis comparativo de los estilos de liderazgos ejercidos por estos dos presidentes democráticos (líderes políticos) de España y Argentina, ambos restauraron la democracia luego de severas dictaduras militares, teniendo raíces culturales comunes y, casi en simultaneidad, nos brindó la oportunidad de observar como estos se conjugaban con otros que no lo eran, como ser, diseño institucional, sistema electoral, de partidos, cultura política, integración en regiones diferentes, ideologías de partido, para configurar el estilo de liderazgo ejercido por estos dos líderes y así poder determinar de qué manera estos factores contextuales hagan notar que ejercían su influencia.

*Ayoub*, (2010), Desarrolló la investigación denominada: “Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana”, Tesis para optar el grado académico de Doctor, donde da a conocer los estilos de liderazgo que utilizan los funcionarios federales en la administración pública y el impacto que tienen sobre distintos indicadores de desempeño, así como la relación existente entre crisis y carisma. Donde se indica que, el estilo de liderazgo transformacional puede mejorar el desempeño del sector público mexicano. Presentó una descripción detallada de las variables demográficas y del desempeño en la oficina. Reportó los resultados del análisis factorial y de fiabilidad de las escalas de medición utilizadas. Confirmando las hipótesis sobre validez y fiabilidad. Identificó dos sub-factores: trastorno grave e incertidumbre, confirmando que los tres estilos de liderazgos propuestos se encuentran presentes en la administración pública federal centralizada de México, Los comportamientos transformacionales se encuentran más y positivamente relacionados con los indicadores de desempeño que los demás tipos de comportamiento y los comportamientos pasivo-evasivos resultaron positivamente correlacionados entre sí y negativamente con el

desempeño, la presencia de comportamientos transformacionales en todos los niveles de la organización, siendo más fuertes en los niveles jerárquicos altos, después en los medios y por último en los niveles bajos de la administración. Concluyendo en que existe una gran relación entre la crisis y el carisma de un líder, también existe relación entre los diferentes tipos de liderazgos transformacional, transaccional y pasivo evasivo.

Indica también que el liderazgo transformacional, es el estilo que más se utiliza en la administración pública federal centralizada de México, y que este tipo de liderazgo tiene mejor comportamiento cuando se asocia o une a comportamientos transaccionales (pág. 250).

*Valecillos*, (2019), Desarrollo la investigación denominada: “Modelo de Gestión basado en Enfoque de Las Organizaciones Inteligentes para la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ”, Tesis presentada para optar el grado de Doctor, donde hace un análisis de cómo se puede mejorar, la organización (la facultad de su Universidad, La Universidad de Zulia), para “reducir la burocracia, el autoritarismo, la incapacidad, la ineficiencia, para el aprendizaje organizacional”.

Señala que, “la disciplina del aprendizaje y la inteligencia organizacional, mejoran la acción gerencial de las mentes de los individuos y su conectividad, facilitan la confianza y seguridad del personal, valorando la excelencia y supliendo alguna falla que se pudiera presentar en forma individual, el aprendizaje organizacional genera comunicación, discusión y dialogo a través de toda la organización, generando una acción innovadora y creativa”, lo cual va a permitir “el aprendizaje organizacional y de las capacidades de la auto- organización, Impulsa el diseño de organizaciones innovadoras, conexionadas y holográficas”.

También, indica que su trabajo “constituye en un medio de integración entre los procesos académicos administrativos que se desarrollan en las instancias de las escuelas, los departamentos, institutos y centros de la Facultad, posibilita

coordinar las acciones que facilitan la participación de la comunidad académica y el personal directivo en la gestión.

Llega a concluir que, “los cargos deben ser ocupados por gerentes académicos, que pongan en práctica competencias y procesos gerenciales fundamentados en la planificación estratégica, para disminuir el riesgo del fracaso; la organización dinámica, que posibiliten el cumplimiento de los objetivos; la dirección transformacional que garantice el óptimo desarrollo de las actividades planificadas; el control que busque cerciorarse de que todo salga como se estipuló y el aprendizaje y cambio que conlleve al desarrollo organizacional”.

Sugiere también: la creación de espacios institucionales para la innovación y la mejora, descentralizar ámbitos de toma de decisiones, otorgar mayor autonomía, e induce a generar procesos y funciones conjuntas entre autoridades y el personal adscrito a las dependencias académico administrativas. Indica que las “organizaciones dedicadas a la generación y difusión del conocimiento, deben ser de aprendizaje constante y de alto rendimiento, para posibilitar que todos sus miembros se mantengan en un constante aprendizaje, ya que la velocidad con que la obsolescencia de los conocimientos está ocurriendo, hace que los mecanismos deban ser ágiles para anticiparse a las necesidades futuras de la propia sociedad”.

*Perozo*, (2014), desarrolló la investigación denominada: “Competencias gerenciales del gestor tecnológico bajo el enfoque de organizaciones inteligentes en empresas del sector teleinformática”, Tesis para optar el grado de Doctor en Ciencias. Mención Gerencia, Maracaibo Venezuela, La misma que plantea: “Estrategias para promover una gestión gerencial dado que los cambios que se vienen serán tan complejos, que la gerencia actual podría quedar deficitaria y entrar en crisis ya que tradicionalmente la gerencia estaba orientada a hacia una realidad administrativa de realidades previstas y manejables, porque estaban centradas en lo tangible, en la aparente tranquilidad, más que en la complejidad y el caos en la confiabilidad del futuro más que en su variabilidad”. También nos señala que los actuales paradigmas admiten la complejidad la incertidumbre y la transversalidad,

además de manejar una profunda comprensión del sentido integral del aprendizaje sostenible, principio donde se apoyan las organizaciones inteligentes”.

### **2.1.2. A nivel nacional**

Escardón, (2012), Desarrolló la investigación denominada “Estilos de liderazgo de los directores desde la percepción de los docentes de las instituciones educativas estatales de la red N° 8 – callao”, Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación Mención en Evaluación y Acreditación de la Calidad de la Educación, Universidad San Ignacio de Loyola. Constató que los directores de la Red N° 8 del Callao cuentan con regulares habilidades para ejercer un liderazgo transaccional. Con relación al objetivo general se concluye que el estilo de liderazgo con predominancia regular es el transaccional y algunos directivos practican el liderazgo transformacional y laissez faire.

Centurión, (2017), Desarrolló la investigación denominada: “Influencia del estilo de liderazgo de los directivos de las facultades sobre el clima organizacional de la Universidad Peruana Unión”, tesis para optar el grado académico de Maestro en Administración de Negocios con mención en Gestión Empresarial. Donde, concluye que existe una influencia significativa entre la variable predictora “estilo de liderazgo”, y la variable criterio: “clima organizacional”.

El estudio se realizó con una muestra de profesionales que laboran en las cinco Facultades de la UPeU - Campus Lima. El estudio fue enfocado a docentes de tiempo completo adscritos a las Facultades, analiza la variable “estilo de liderazgo” cómo influye en la dimensión “retos individuales” de la variable “clima organizacional”.

Existe una asociación muy baja y negativa entre las dimensiones de la variable predictora “Liderazgo transformacional”, “Liderazgo transaccional”, “Liderazgo correctivo”, “Formación en liderazgo”, y la dimensión de la variable “criterio: Retos individuales”. La variable “estilo de liderazgo” influye en la dimensión “Gestión

Institucional”. Existe una asociación baja y positiva entre las dimensiones de la variable predictora “Liderazgo transformacional”, “Liderazgo transaccional”, “Liderazgo correctivo”, y la dimensión de la variable “criterio: Gestión institucional”. La variable estilo de liderazgo influye en la dimensión “Interacción institucional.

Condori, (2017), desarrolló la investigación denominada: “Liderazgo y gestión del conocimiento de los directivos del instituto superior pedagógico público de Puno- 2017”, tesis para optar el grado académico de Doctoris Scientiae en educación, que concluye en lo siguiente: Existe un alto grado de correlación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento en los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público Puno, que es  $r = 0,72$ , debido a que la existencia de un regular nivel de liderazgo personal e institucional hace posible que haya regulares niveles de gestión del conocimiento de capital tangible y de recursos humanos.

El liderazgo de los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público Puno es regular en lo personal con 41,11 %, debido a que regularmente se manifiesta la calidad de servicio, el cumplimiento de metas, cumplimiento de funciones y en buen nivel la presentación personal; así mismo el liderazgo institucional también es regular al 50 %, debido a que se visualizan de forma regular la imagen institucional, las relaciones humanas, el área de trabajo y el clima institucional.

El nivel de gestión del conocimiento por parte de los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público Puno es regular debido a que se gestiona el capital intangible 48,89 % cuyos indicadores son regulares niveles del conocimiento; sin embargo, es de buen nivel la gestión de capital humano de 36,44 % debido a que se motiva, se ponen en prácticas las estrategias de administración, se gestionan los recursos y materiales, se controla y evalúa al personal en niveles.

Sarasara, (2010), desarrolló la investigación denominada: “Gestión del conocimiento y liderazgo de clase mundial para el desarrollo del capital intelectual en las organizaciones inteligentes”, tesis para optar el grado académico de Magíster en Administración con Mención en Gestión empresarial, Universidad Nacional

Mayor de San Marcos, donde establece que el liderazgo a través de la gestión del conocimiento contribuye en la efectividad de las organizaciones inteligentes.

En este entendido, los gerentes de las pequeñas y medianas empresas son conscientes sobre la necesidad de la implantación de un programa en la formación de recursos humanos sin embargo las juntas de los accionistas en la mayoría de los casos se resisten argumentando que no disponen fondos para destinar en la capacitación y por ende en el desarrollo humano. Asimismo, se resisten mostrar sus balances como el estado de pérdida y ganancias que son puntos clave para detectar sus movimientos y es allí donde se podrían recibir ciertas orientaciones para el uso y destino de los recursos.

En cuanto a las características que los dominios personales influyen en el líder está relacionado con la toma de decisiones bajo certeza. Pues en realidad dentro de las empresas que se han estudiado los dominios personales influyen directamente hacia los subordinados debido que el gerente trata directamente los asuntos relacionados de la empresa donde operan. Además, la mayoría de los empleados optan que el propio gerente sea el que les dé las indicaciones para sus funciones laborales y el trato hacia los clientes.

Erazo, (2013), desarrolló la investigación denominada: “El mentor en las pequeñas organizaciones inteligentes”, tesis para optar el grado de Doctor en Planificación y Gestión, en la Universidad Nacional de Trujillo. Concluye que: Proponer un perfil de mentor como el ideal para pequeñas organizaciones, compuesto por cuatro áreas definidas como modelaje emocional, competencias, aprendizaje talentoso y transformador personal. Para la validación del perfil se comparó con la autoevaluación realizada por capacitadores, dueños de pequeñas organizaciones inteligentes y jóvenes que realizan estudios de educación superior con la especialización en recursos humanos. Cabe mencionar que los elementos están relacionados con la obtención de un excelente desempeño, vinculados a la mejora de la directiva administrativa, y se encuentran alineados con la visión, misión

y valores organizacionales, que permiten alcanzar las metas y objetivos de la organización.

El perfil del mentor se puede proponer como instrumento de valoración del grado de características que tiene un individuo en la organización o que está realizando estudios de educación superior para incorporarse a la fuerza laboral, como parte de los sistemas de formación y certificación que tiene el gobierno de México o en los programas de empleo estatales de capacitación continua que ayuden a mejorar la economía nacional.

### **2.1.3. A nivel local**

Piaggio, (2017), desarrollo la investigación denominada: “La organización inteligente y la satisfacción laboral en la escuela profesional de ingeniería comercial de la facultad de ciencias empresariales de la universidad privada de Tacna, período 2016”, tesis para obtener el grado académico de maestro en administración y dirección de empresas.

Establece que no existe relación entre los modelos mentales y la satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, en el periodo 2016: Encontró que no existe relación entre el dominio personal y la satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna en el periodo 2016.

Determinó la relación entre la creación de la Visión Compartida y la Satisfacción Laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna en el periodo 2016. Encontró relación entre el Aprendizaje en equipo y la satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna en el periodo 2016. Se ha determinado la relación entre el pensamiento sistémico y la satisfacción laboral en

la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna en el periodo 2016.

Conclusión general, Se determinó que existe relación directa y significativa de la organización inteligente y de la satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna en el periodo 2016.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1 Liderazgo**

**Según Max Weber:** Hay tres tipos puros de liderazgo:

- **Líder carismático:** Lo eligen como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores, pero las organizaciones podrían colapsar el día que el líder abandone su equipo.
- **Líder tradicional:** es aquel que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante tiene el poder desde hace generaciones.
- **Líder legítimo:** Adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, sin seguidores no hay líder

**Según Laissez Faire:** Los líderes pueden clasificarse:

- **Líder autócrata:** Un líder autócrata, tiene como característica que asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige y controla al subalterno.

- **Líder emprendedor:** Utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones.
- **Líder liberal:** mediante este estilo de liderazgo, el líder delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.
- **Líder proactivo:** este tipo de liderazgo promueve el desarrollo del potencial de las personas, de la forma que un jardinero cuida y potencia su jardín.
- **Líder audaz:** este tipo de persona es capaz de relacionarse con muchas instituciones y personas, persuasivo, crítico, con mirada positiva. Tiene la capacidad de consultar a las demás personas para luego tomar decisiones.

**Según Chiavenato Idalberto**, los estilos de liderazgos, son:

- Estilo Autocrático
- Estilo democrático.
- Estilo liberal

Según la formalidad en su elección

- Liderazgo formal: preestablecido por la organización.
- Liderazgo informal: emergente en el grupo.

Según la relación entre el líder, sus seguidores y subalternos.

- **Liderazgo dictador:** Es inflexible y le gusta ordenar. Destruye la creatividad.

- **Liderazgo autocrático:** Es el único que toma las decisiones, sin tener que justificarlas. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.
- **Liderazgo democrático:** Discute y agradece las opiniones. Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras., el líder ofrece varias soluciones.
- **Liderazgo onomatopéyico:** La visión se expresa a través de simples similitud verbal que favorecen notablemente el entusiasmo del grupo.
- **Liderazgo paternalista:** Sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo.
- **Liderazgo liberal (*laissez faire*):** El líder adopta un papel pasivo no juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros quienes gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.
- **Liderazgo emocional:** La institución coloca líderes para cada división en forma descentralizada, y mantiene además un liderazgo central, esto a forma de una "federación". En estos contextos, según como expone Warren Bennis en su trabajo "Convertirse en líder de líderes",

Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados

- **Liderazgo transaccional:** los miembros del equipo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el equipo de trabajo.
- **Liderazgo transformacional o carismático:** el líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los colaboradores. Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una

nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus colaboradores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.

- **Liderazgo auténtico:** El líder se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo. tiene mucho autoconocimiento, ecuánime, espiritual, compasivo y generoso. Si se lidera la propia mente se puede liderar a los demás.
- **Liderazgo lateral:** se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización u organigrama o también se puede definir como el proceso de influir en las personas del mismo nivel organizacional.
- **Liderazgo longitudinal:** o "liderazgo piramidal", se realiza entre personas separadas por grados jerárquicos, la influencia del líder hacia los liderados se fundamenta en la autoridad y conocimientos del líder. Este estilo es extensamente utilizado en política y en algunos grupos milicianos.
- **Liderazgo en el trabajo:** en los negocios se evalúan dos características importantes en los ejecutivos, con la intención de verificar su capacidad de dirección: por un lado, la aptitud (temperamento) y, por otro, la actitud (talento).

**Según Loupias, Annick, el liderazgo también puede clasificarse:**

- Liderazgo individual.
- Liderazgo ejecutivo (planeamiento, organización, dirección y control de un proyecto).
- Liderazgo institucional.
- Liderazgo consensual.

Liderar no es lo mismo que administrar. Aunque algunos gerentes son líderes y algunos líderes son gerentes, liderar y administrar no son actividades idénticas. A los gerentes se les designa, su capacidad para influir se basa en la autoridad formal inherente a sus posiciones, los líderes pueden designarse o surgir del grupo.

Los líderes pueden influir en otros más allá de las acciones dictadas por la autoridad formal, nos haremos la interrogante ¿si Todos los gerentes deben ser líderes? Y A la inversa, ¿Todos los líderes deben ser gerentes? Ya que nadie ha sido capaz de demostrar mediante la investigación o un argumento lógico que la capacidad de liderazgo es un impedimento para un gerente, podemos declarar que todos los gerentes idealmente deberían ser líderes.

Sin embargo, no todos los líderes necesariamente tienen las capacidades o las habilidades en otras funciones gerenciales y, por tanto, no todos deben ocupar puestos gerenciales. El hecho de que un individuo pueda influir en otros no nos dice si puede planificar, organizar y controlar.” (Robbins, S. & Coulter, M., 1996, pág. 572).

En la figura 1, se muestra que no todos los gerentes son líderes y los gerentes más eficaces son, a la larga, líderes.

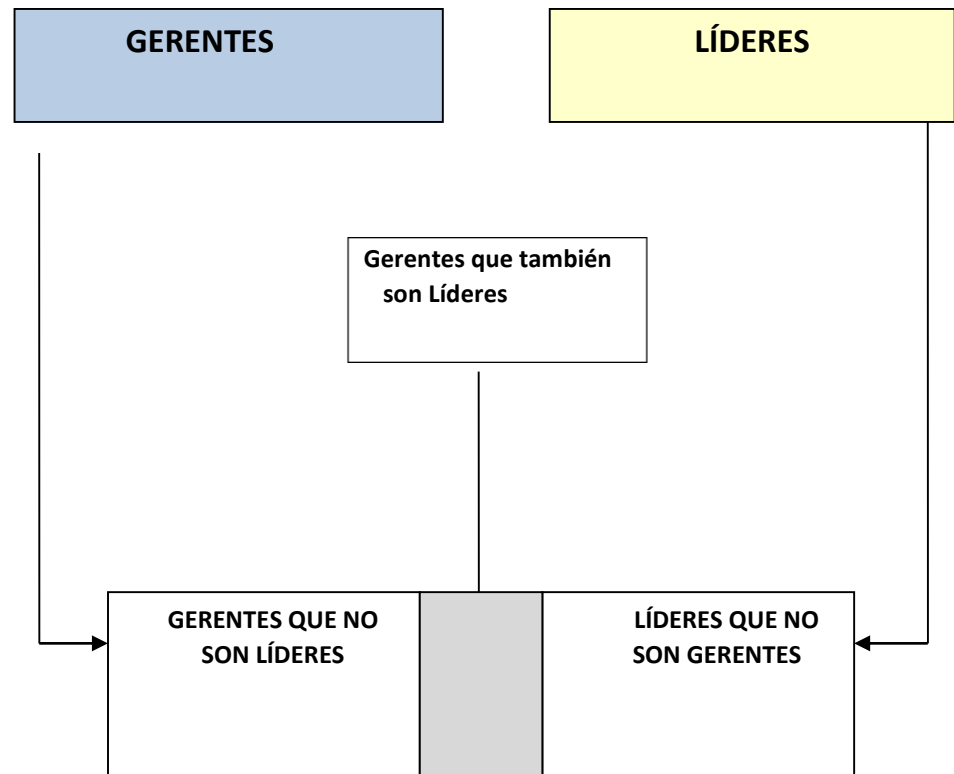


Figura 1: Relación entre gerentes y Líderes.

Fuente: Terry, George r. y Stephen G. Franklin Principios de Administración p. 408

El liderazgo es un proceso interactivo que se desarrolla con el tiempo. Las personas con cierta influencia, surgen como líderes en situaciones no estructuradas, y los líderes formales son nombrados en puestos de autoridad en las organizaciones. Por ejemplo, el comportamiento irresponsable de los subordinados podría provocar que un jefe se volviera más autocrático.

Las relaciones líder-seguidor son recíprocas y se desarrollan por medio de transacciones interpersonales. Las relaciones positivas permiten que la influencia circule en ambos sentidos en los momentos en que así se requiere. El trabajo en equipo y el desempeño de la organización depende de un liderazgo efectivo y de buenos seguidores. (Kast, E. & Rosenzweig, E., 1988, págs. 389-394).

## Factores que afectan al proceso de liderazgo

**a. Intercambio Social:** Para tener líderes hay que tener seguidores; por tanto, dos o más personas están implicadas en relaciones interactivas. Los líderes y seguidores intercambian influencia. “La influencia sobre otros se compra al precio de permitir que uno mismo sea influido por otros”. Los seguidores dependen de los líderes para las ideas, las instrucciones y el apoyo. Los líderes dependen de los seguidores para las contribuciones importantes al desempeño de la organización.

Licata, reveló seis aspectos que se quiere y espera de los líderes, (mencionado por Kast, E. Y Rosenzweig, E. (1988)).

- Comunicación creíble, que ofrezca información precisa.
- Asociación con los trabajadores, dispuestos a “ensuciarse las manos”.
- Justicia en las sanciones. por ejemplo, no castigar al grupo por las infracciones de individuos.
- Capacidad para delegar, (poco veto y sin control excesivo).
- Capacidad para tomar la iniciativa o anticiparse a los problemas.
- Capacidad para ganarse el respeto, al tener una reputación de éxito (dentro y/o fuera de la organización).

**b. Atribución:** Se trata de un proceso mental afectado por diversos factores individuales y de la organización, pensar en las causas y los efectos, Por ejemplo, un líder podría atribuir un buen desempeño a la habilidad personal y/o esfuerzo de un subordinado y podría reforzar positivamente ese comportamiento. De la misma manera, las reacciones ante el pobre desempeño son mediadas al atribuir la causa del mismo a diversas mezclas de factores internos (falta de destreza o esfuerzo) y externos (mala suerte, procedimientos fallidos).

El rompimiento más común en las relaciones antiguas ocurre cuando el líder culpa al subordinado por las fallas, debido a falta de esfuerzo, mientras que el

subordinado considera que las causas son claramente externas: Materiales en mal estado, instrucciones confusas o un liderazgo inadecuado. Un paso importante para desarrollar buenas relaciones con el tiempo, consiste en disminuir la discrepancia entre las atribuciones del líder y del seguidor.

c. **Seguidores:** Los subordinados tienen cierta responsabilidad en desarrollar las relaciones hacia arriba que sean funcionales para ellos mismos, sus superiores y las organizaciones. Es importante reconocer y entender la situación desde el punto de vista del jefe. Puede ser útil identificar los puntos fuertes, las debilidades y el estilo de trabajo del jefe, particularmente si se le considera en conjunción con los puntos fuertes, las debilidades y estilo de trabajo de uno mismo.

d. **Autoadministración:** (o autocontrol) ha sido calificada como un “sustituto del liderazgo”. Cuantas más personas administren su propio comportamiento y logren resultados que estén en línea con los objetivos de la organización, menos necesidad habrá de un liderazgo abierto. Algunos administradores tienen cierta tendencia a sobre administrar, es decir, a dirigir a otras personas, cuando el desempeño podría mejorar si simplemente se “hicieran a un lado”. Los administradores pueden variar la cantidad y el tipo de liderazgo que utilizan, de acuerdo con las circunstancias. (Kast, E. & Rosenzweig, E., 1988, pág. 394)

El enfoque de que el líder nace, no se hace, sigue teniendo popularidad, pero no entre los investigadores profesionales. Los investigadores, en la búsqueda de rasgos mensurables de los líderes, han adoptado dos enfoques: Comparar los atributos de quienes han destacado como líderes con lo de quienes no lo han hecho y comparar los rasgos de los líderes eficaces con los de los líderes ineficaces.

Dice que: otras habilidades que están ligadas al liderazgo, aunque con menor firmeza, al éxito gerencial son:

- La inteligencia.
- La seguridad en sí mismo.
- La determinación.

Otros estudios revelaron la existencia de las siguientes cualidades:

El líder se caracteriza por un fuerte impulso de responsabilidad y terminación de la tarea, por el vigor y la persistencia en la obtención de las metas, por la osadía y la originalidad en la solución de problemas, por el deseo de tomar la iniciativa en situaciones sociales, por la seguridad en sí mismo y por la sensación de identidad personal, disposición a aceptar las consecuencias de la propia decisión y acción, por la tendencia a asimilar el estrés interpersonal, la disposición a tolerar la frustración y el retraso, la capacidad de influir en la conducta ajena y la de estructurar los sistemas de interacción social según el objetivo en cuestión. (Hampton, 1989, pág. 479)

Hampton, señala seis características:

- 1) **Empuje:** Los líderes exhiben un alto nivel de esfuerzo. alto deseo de logro, son ambiciosos, tienen mucha energía, son incansables persistentes en sus actividades y muestran iniciativa.
- 2) **Deseo de Dirigir:** Los líderes tienen un fuerte deseo de influir y dirigir a otros. Demuestra la disposición a asumir responsabilidades.
- 3) **Honestidad e Integridad:** Los líderes construyen relaciones de confianza entre ellos y sus subalternos al ser sinceros o no engañando.
- 4) **Confianza en sí Mismos:** Los subalternos ven a sus líderes como carentes de dudas, para conseguir las metas y decisiones.

5) **Inteligencia:** Para reunir, resumir e interpretar la información; generan expectativas, resolver problemas y tomar las decisiones correctas.

6) **Conocimiento Relativo al Trabajo:** El conocimiento profundo permite tomar decisiones acertadas y las implicaciones de esas decisiones. (Robbins, P. & Coulter, M. 1996, pág. 574)

**Fuerzas que interactúan en el liderazgo,** Para: Thierauf, Robert J.; Robert C. Klekamp y Daniel w. Geeding existen tres fuerzas que son de particular importancia:

**a. Fuerzas que actúan en el Líder:** La conducta del líder estará influida por las fuerzas que actúan en él. Entre las fuerzas internas importantes que influyen en el individuo figuran:

- El sistema de valores personales
- La confianza en los subordinados
- La predisposición a liderazgo
- Los sentimientos de seguridad en circunstancias inciertas

**b. Fuerzas que actúan en los Subordinados:** Antes de decidir cómo conducir cierto grupo, el gerente deseará también considerar algunas fuerzas que influyen en la conducta de sus subordinados. Los gerentes deben recordar que en cada empleado influyen muchas variables y necesidades personales. Además, cada subordinado tiene un conjunto de expectativas acerca de cómo debe actuar el jefe en relación con él.

El efecto restrictivo de muchas de estas fuerzas se modificará considerablemente debido al sentimiento general de confianza en el jefe que tengan los subordinados, cuando han aprendido a respetarlo y a confiar en él, el jefe tendrá mayor libertad para modificar los tipos de conducta.

La calidad de la actuación de los subordinados influye directamente en el estilo de conducta de liderazgo del gerente. Según un estudio de grupos de bajo a alto rendimiento, por lo regular los líderes de los grupos de alto rendimiento tienen mayor apoyo de los subordinados, se les facilita la interacción y pueden incrementar la cohesión y la productividad del grupo.

Por lo contrario, los líderes asignados a grupos de bajo rendimiento tienden a dirigir en una forma más amenazadora. Los líderes asignados a grupos de control mutuo tienden a comportarse en una forma equidistante entre estos extremos. Se puede deducir que la calidad del comportamiento del grupo influirá en los tipos de conducta de liderazgo de la administración y viceversa.

c. **Fuerzas que intervienen en la Situación:** Además de las fuerzas que actúan en el gerente y sus subordinados, las características de la situación general influirán también en la conducta del gerente. Entre las presiones ambientales más críticas que le rodean figuran las que surgen de la organización, del grupo de trabajo, de la naturaleza del problema y de las presiones de tiempo.

Las fuerzas que intervienen en la situación, determinarán el tipo de liderazgo que se requiere. El líder de un grupo puede darse cuenta de **Fuerzas que interactúan en el liderazgo**, Para: Thierauf, Robert J.; Robert C. Klekamp y Daniel w. Geeding

Liderazgo situacional, **Para** Robles Valdez, Gloria y Carlos Alcérreca Joaquín al referirse sobre la teoría de liderazgo situacional creada por Hersey y Blanchard (1988), indica que el liderazgo se puede incrementar a través de decidir qué tipo de conducta debe ejercer dependiendo de la situación, que puede ser de dos clases:

a. **Conducta de Tarea:** Incluye todas las acciones del líder que permiten que el trabajo sea realizado. En este aspecto se incluye explicar a cada empleado cómo, cuándo y qué tareas deben ser efectuadas. asigna responsabilidades, establece

prioridades, supervisa el avance del trabajo y en última instancia controla que el trabajo sea hecho con calidad y a tiempo.

**b. Conducta de Relación:** Son las acciones del líder para mantener buenas relaciones entre él y los miembros de su grupo, a través de abrir canales de comunicación, motiva y entusiasma, resuelve conflictos y promueve la participación, está ejerciendo conducta de relación. (Robles; y Alcérreca; 2000, p. 283)

Puesto que siempre ocurren cambios en los ambientes externos e internos, los gerentes deben adecuar su liderazgo para acomodarse a ellos. Se requiere administración no sólo para modificar los objetivos de la empresa, las estructuras de la organización, las líneas de productos, etc. La tarea de efectuar cambios humanos en una organización es bastante difícil, y además se torna más compleja debido a las variaciones en las necesidades de liderazgo en los distintos niveles de la gerencia.

**Niveles tradicionales de la gerencia,** Para, Thierauf, Robert J.; Robert C. Klekamp y Daniel W. Geeding El objeto de este estudio es demostrar que la naturaleza y la extensión del liderazgo difieren en los distintos niveles de la gerencia.

**a. Alta Gerencia:** Katz sugiere que es necesario variar los grados de destrezas técnicas, humanas y conceptuales para un liderazgo acertado. Selznick considera la destreza conceptual, la capacidad de representarse en la mente, manipular y relacionar ideas, como la clave real del liderazgo.

Así en el nivel de la alta gerencia las destrezas conceptuales son más necesarias que las técnicas; Para comprender la necesidad de destrezas humanas y técnicas en la alta gerencia, considérese el caso en que los ejecutivos de alto nivel se mueven de una organización a otra.

b. **Gerencia Media:** Los gerentes medios traducen los objetivos, programas, políticas y procedimientos dictados por la alta gerencia en tareas y acciones específicas para que las cumplan la baja gerencia. A su vez, deben ser responsables de los resultados y estar informados por sus subordinados.

Gran parte del tiempo se dedica a persuadir a no subordinados para que tomen cierta dirección. Se logra la persuasión mediante las relaciones personales que se han establecido con el tiempo entre gerentes colegas y por medio del poder del puesto que ocupa el gerente. El gerente medio necesita un equilibrio de destrezas técnicas, humanas y conceptuales para ser un líder triunfador.

c. **Baja Gerencia:** Son los capataces de fábrica y los supervisores de oficina ocupan una posición única.

Este nivel de la gerencia es el único que tiene personal administrativo en un lado y personal no administrativo en el otro.

Puesto que todas las órdenes provenientes de lo alto se canalizan finalmente a través de la administración de “primera línea”, los supervisores se convierten en el personal clave de la jerarquía administrativa. Los gerentes de nivel bajo necesitan equilibrar las fuerzas que intervienen e influyen en el ámbito laboral. Aunque en muchos casos el liderazgo en este nivel se puede inclinar hacia las destrezas técnicas, siempre hay necesidad de destrezas humanas y, en menor grado, de destrezas conceptuales. (Thierauf, Klekamp y Geeding, 1983).

### **El liderazgo moderno**

Los líderes de las organizaciones modernas han estado confrontando situaciones encontradas rara vez por los líderes del pasado. A los líderes de hoy se les exige a menudo que, hagan reducir costos laborales; también se les pide que conformen equipos de trabajo para mejorar la toma de decisiones y el flujo del trabajo, rediseñan las labores de modo que el personal sea más eficiente y eficaz, e inicien

programas diseñados para mejorar la calidad general del funcionamiento organizacional.

Como reacción a estas nuevas situaciones, las organizaciones hacen hincapié en estilos de liderazgo que se centran en fomentar la participación de los empleados y que les da libertad de usar sus habilidades como deseen. Este panorama es diferente del liderazgo que conocíamos en las organizaciones del pasado, que en su mayoría se concentraban en el control de la gente y en los procesos laborales.

En la figura 2 se muestra las características del líder y del gerente

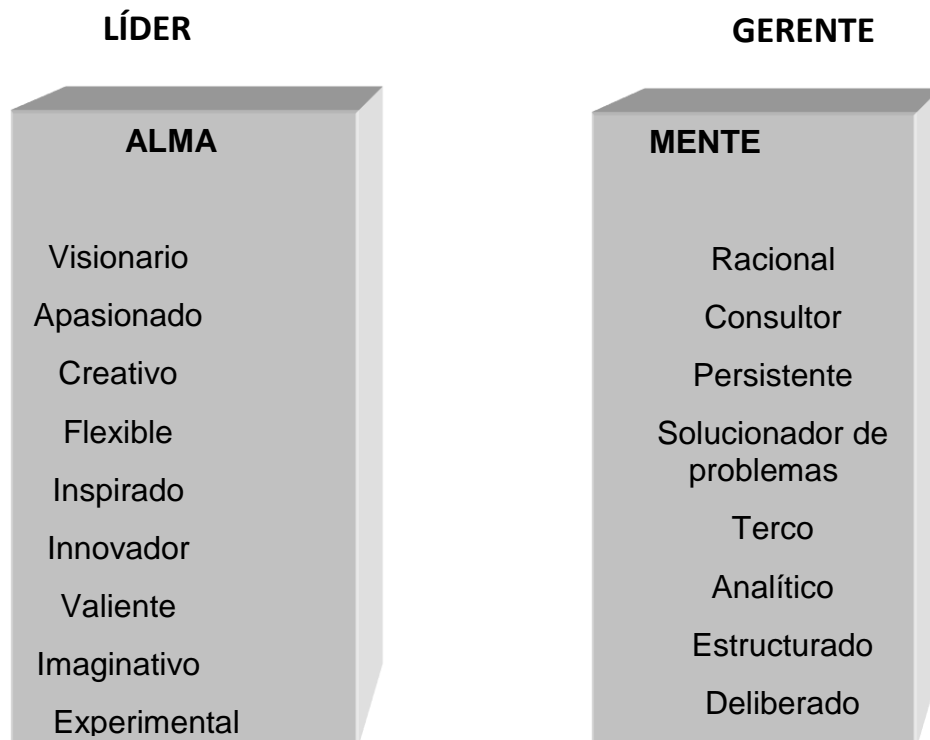


Figura 2: el líder y el gerente

Fuente: Thierauf, Robert j.; Robert c. klekamp. ob.cit. pp. 495-497

**Estilos de liderazgos**, Para Certo (2001), existe cuatro estilos de liderazgo para ajustarse a estas nuevas situaciones:

**1) El Liderazgo Carismático o Transformador:** Es aquel que inspira el éxito de una organización influenciando en los seguidores respecto a las creencias y valores, como la justicia y la integridad. fomenta nuevas formas de manejar los problemas y promueve el aprendizaje para todos los miembros de la organización.

Hacen tomar conciencia a los seguidores de los problemas de la organización y de sus consecuencias. El personal debe comprender cuáles son los temas prioritarios para una empresa y qué sucederá si los problemas no se resuelven con éxito.

Facilitan los cambios dentro de la empresa para apoyar la visión.

**2) El Jefe como Maestro:** Actúan identificando las conductas inapropiadas de los seguidores y sugiere cómo podrían corregirlas.

En la tabla 1 se muestra las características de un maestro eficaz

Tabla 1.

Características de un maestro eficaz

<b>LAS CARACTERÍSTICAS DE UN MAESTRO EFICAZ</b>	
<b>RASGO, ACTITUD O CONDUCTA</b>	<b>PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR</b>
Empatía (ponerse en los zapatos del otro)	Escuchará y comprenderá el punto de vista de la gente
Habilidad de escucha	Se concentrará aún más en escuchar
Perspicacia con la gente (capacidad para medirlos)	Tomará nota sobre lo que observa de la gente después que la conoce
Diplomacia y tacto	Estudiará un libro de etiqueta
Paciencia con la gente	Practicará mantenerse calmado cuando alguien cometa un error
Preocupación por el bienestar de la gente	Cuando interactúa con otra persona preguntará, “¿Cómo podrían servirse mejor los intereses de esta persona?”
Mínima hostilidad con la gente	A menudo se preguntará “¿Por qué estoy tan enojado con esa persona?”
Autoconfianza y estabilidad emocional	Intentará tener al menos un éxito personal cada semana
No habrá competitividad con los integrantes de un equipo	Recordará que todos los botes suben con la misma marea.
Entusiasmo con la gente	Buscará lo bueno de cada persona

Fuente: Certo, Samuel C. Administración moderna pp. 342-344

Elaboración: Propia.

**3) El Súper Liderazgo:** Es aquel que consiste en guiar a los demás, demostrándoles, cómo liderarse ellos mismos, generando la autoconfianza, Para que los superiores tengan éxito, ellos convierten a sus seguidores en personas productivas que trabajan independientemente y que necesitan mínima atención del súper líder. Alientan a la gente a eliminar los pensamientos negativos de las creencias sobre la empresa y sobre sus compañeros de trabajo para reemplazarlas con creencias más positivas y constructivas.

El objetivo de los superlíderes es desarrollar seguidores que demanden poco

liderazgo. Las organizaciones no pueden tener éxito en tal situación, a menos que sus miembros sean capaces de liderarse ellos mismos.

**4) El Liderazgo Emprendedor:** Se basa en que el líder actúa como auto-empleado. Los líderes de este tipo actúan como si ellos estuvieran desempeñado un papel crítico en la organización y no un papel poco importante. Además, se comportan como si estuvieran asumiendo el riesgo de perder dinero, pero recibirán una ganancia si la hay. Enfocan cada error como si fuera un error significativo y no como si fuese un pequeño error que será neutralizado por el normal funcionamiento de la empresa.

Estos cuatro estilos no se excluyen mutuamente; pueden combinarse de varias maneras para generar un estilo único. Un líder, por ejemplo, puede asumir tanto un papel de jefe-maestro o un papel de líder emprendedor. (Certo, 2001)

**Estilo de liderazgo de las mujeres,** Para Koontz, Harold y Heinz Heinrich, Es probable que, como administradoras, las mujeres empleen un estilo de liderazgo diferente al de los hombres. En un estudio se constató que las mujeres conciben el liderazgo como un medio para transformar el interés de sus seguidores por ellos mismos en interés por la empresa en su totalidad a través de la aplicación de sus habilidades para las relaciones interpersonales y de sus rasgos individuales para la motivación de los subordinados.

Este estilo de liderazgo interactivo implica el comportamiento de poder e información, la inducción de la participación y el pleno reconocimiento de la importancia de cada persona. Esto no significa que todas las mujeres y hombres de éxito apliquen infaltablemente sus respectivos estilos de liderazgo. Ciertamente algunos hombres recurren al liderazgo interactivo para la conducción de sus subordinados, y algunas mujeres se sirven de la estructura de mando tradicional para dirigir a sus seguidores. (Koontz y Wehrich, 1998).

## **DIMENSIONES DEL LIDERAZGO**

Con toda la información teórica sobre el liderazgo; para el presente estudio agrupamos al liderazgo, en tres dimensiones

- **Dimensión 1:** Cualidades del líder
  - a) Carisma
  - b) Inteligencia
  - c) Habilidades
  - d) Humildad
  
- **Dimensión 2:** Características del líder
  - a) Compartir
  - b) Autoridad
  - c) Planificar
  - d) Perseverar
  
- **Dimensión 3:** Estilos de liderazgos
  - a) Autocrático.
  - b) Democrático.
  - c) Laissez Faire

## 2.2.2 Organizaciones Inteligentes

### 2.2.2.1 Disciplinas dentro de la organización inteligente

Según Peter Senge, Para el desarrollo de una organización inteligente se necesita que los equipos dentro de ella, desarrollen cinco disciplinas

1. **Dominio Personal.** - Consiste en aprender a reconocer nuestras capacidades y las de las personas que nos rodean, para identificarnos con la visión de la organización, de proponer soluciones creativas, y de aceptar el compromiso de crecer junto con la organización. La gente manifiesta sus pensamientos, para exponerlos a la influencia de otros, mediante un comportamiento maduro, podemos tomar los comentarios de los demás para ampliar nuestro modelo de representación del mundo.

Esto no se refiere al dominio de personas o cosas. Pero dominio también alude a un nivel muy especial de habilidad.

El dominio personal es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal.

El afán y la capacidad de aprender de una organización no pueden ser mayores que las de sus miembros.

2. **Modelos mentales.** - Nuestras formas de pensar o modelos inconscientes (paradigmas), que pueden restringir nuestra visión del mundo y la forma en que actuamos. Debemos mirar hacia nuestro interior y descubrir esos conceptos que nos gobiernan y que marcan y condicionan nuestro comportamiento. Conocer y manejar nuestros modelos mentales o paradigmas nos permitirá promover formas de comunicación clara y efectiva dentro de la organización. Son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar.

La adaptación continua y el crecimiento en un ámbito cambiante dependen del "aprendizaje institucional", que es el proceso mediante el cual los equipos de management modifican modelos mentales compartidos acerca de la compañía, sus mercados y sus competidores.

**3.- Construcción de una visión compartida.** - Lograr una visión que se convierta en una fuente de inspiración y productividad para la organización, para que todos los miembros de la organización aprendan a descubrir en sí mismos la capacidad de crear una visión personal que de sentido a su vida y a su trabajo, que apoye la visión central propuesta por el líder.

La idea sobre el liderazgo ha inspirado a las organizaciones durante miles de años, en la capacidad para compartir una imagen del futuro que se procura crear.

Cuando hay una visión genuina, la gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenen sino porque lo desea.

**4.- Aprendizaje en equipo.** - Generar el contexto y desarrollo de aptitudes de trabajo en equipo, logrando el desarrollo de un conocimiento más amplia, superadora de la perspectiva individual. Crear y fortalecer a los equipos de trabajo se centra fundamentalmente en el diálogo, en pensar juntos para tener mejores ideas. En el interior de los grupos se dan infinidad de relaciones inconscientes que van determinando la calidad del diálogo, tales como: mecanismos de auto-defensa, sentimientos de inferioridad o superioridad, deseos de complacer al superior, etc. Todos estos mecanismos funcionan bajo patrones que debemos aprender a reconocer y manejar para reconocer los obstáculos cuando están a punto de aparecer, permitiendo que florezca en todo momento la inteligencia del grupo.

El aprendizaje en equipo tiene tres dimensiones básicas:

- Deben aprender a explorar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una mente sola.
- Necesidad de una acción innovadora y coordinada.

- Un equipo que aprende alienta continuamente a otros equipos.

El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo.

Las "organizaciones inteligentes" son posibles porque en el fondo todos somos aprendices.

**5.- El pensamiento sistémico.** - Esta quinta disciplina, según Peter Senge, nos hace pensar en términos de sistemas, ya que la realidad funciona en base a sistemas globales. Para ello, es necesario que comprendamos cómo funciona el mundo que nos rodea. La esencia de la quinta disciplina consiste en un cambio de perspectiva de las situaciones que vivimos para poder identificar las interrelaciones en lugar de asociarlas a cadenas lineales de causa - efecto.

El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos cincuenta años, para que los patrones totales resulten más claros, y para ayudarnos a modificarlos.

Es necesario ver los procesos de cambio que se generan, en vez de las imágenes instantáneas que se producen. (Peter, 1990)

Esquemáticamente podemos decir que la organización inteligente será:

Ps = El pensamiento sistémico, es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos cincuenta años, para que los patrones totales resulten más claros, y para ayudarnos a modificarlos.

Dp = El Dominio Personal, puede sugerir la dominación de personas o cosas. Pero dominio también alude a un nivel muy especial de habilidad.

Mn = Los modelos mentales, son supuestos profundamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de entender y comprender el mundo

Vc = Visión compartida, es la imagen del futuro que se desea crea, esta idea se va formando por el liderazgo a través de se va lo largo de muchas generaciones.

Ae = El aprendizaje en equipo es una unidad muy importante, ya que el aprendizaje en las organizaciones no es solo individual sino en conjunto, en equipo.

Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización. Para Senge la inteligencia del equipo supera la inteligencia de sus integrantes. Cuando los equipos aprenden no sólo generan mejores resultados, sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez. El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental para el aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo.

Finalmente, podemos decir que cuando el liderazgo gerencial no se encuentra bien consolidado a nivel de organizaciones, éste está en crisis, lo cual se manifiesta en la premura de las decisiones, el liderazgo tiende a ser más directivo en el manejo de las empresas, cuando el líder es una persona al cual los empleados y trabajadores lo toman como ejemplo.

Las organizaciones inteligentes para Senge:

1. Desarrollan el concepto de organización aprendiente, (OI), organización caracterizada por el estímulo constante de sus miembros para que aumenten sus capacidades, es decir, para que aprendan.
2. Una organización capaz de convertir rápidamente las nuevas tecnologías en nuevos productos, procesos o procedimientos, y conseguir con ello adaptarse a

las necesidades y posibilidades del entorno.

3. El aumento de la productividad o la reducción de los costos, hace que el énfasis anterior de hacer las cosas mejor, más eficientemente.

Son deseables como fines u objetivos de la Empresa

F1=Clientes

F2=Competencia

F3=Cambio

## **DIMENSIONES DE UNA ORGANIZACIÓN INTELIGENTES**

Para el presen tesis, considerando los conceptos de Peter Senge, se ha esquematizado las siguientes dimensiones para la variable organizaciones inteligentes:

- **Dimensión 1.** Dominio mental
  - a) Desarrollo espiritual
  - b) Habilidades y destrezas
  - c) Compromiso
  
- **Dimensión 2.** Modelos mentales
  - a. Experiencia
  - b. Mística
  - b) Aceptar sugerencias
  
- **Dimensión 3.** Visión compartida y aprendizaje en equipo
  - a) Creación de metas y su redefinición
  - b) Compromiso con la organización
  - c) Compartir en la organización

### **2.2.3 La pequeña y mediana empresa (PYME).**

Según el Banco Mundial, hay hasta 267 definiciones distintas en 155 países analizados; estas diferentes definiciones se basan en los diferentes enfoque u objetivos, mayormente reflejan los fines estadísticos o económicos de las agencias gubernamentales de cada país. Tratando de uniformizar estos conceptos se está delimitando por los conceptos tributarios de las empresas, también por el número de trabajadores. En 2014, más del 98 por ciento de las empresas de más de 150 países eran micro, pequeñas y medianas (MiPYMES) (85 %, 9 % y 6 %, respectivamente), En Latinoamérica, su participación promedio en el empleo total es de alrededor del 67 por ciento. (diario gestión del 30 oct. 2017).

El gran valor de la Pyme, es la generación de empleo y producción del país; sin embargo, la mayoría de ellas no tienen acceso a las herramientas que emplean las grandes empresas en sus procesos de expansión. Las Pymes, al no contar con un buen apalancamiento de capitales de trabajo y no alcanzar economías de escala, sus costos fijos no les permiten acceso a consultorías y asesorías que les faciliten planes de crecimiento acorde a su tamaño (Agencia Peruana de noticias, andina, 21 de junio 2018).

En País conforme a la ley de Impulso al Desarrollo Productivo y Crecimiento Empresarial, que tiene por finalidad establecer el marco legal para las MIPYME (micro, pequeña y mediana empresa) y favorecer en la promoción, competitividad, formalización y desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas; porque estas empresas estas en el Perú, generan el 80 por ciento, del empleo (sea formal o informal). La normatividad vigente, establece las características de las MIPYME, según el cual una MIPYME debe reunir el criterio de ventas anuales equivalentes a Unidades Impositivas Tributarias (UIT), (Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE

En la tabla 2 se muestra las características de las empresas micro, pequeña mediana y gran empresa en el Perú.

**Tabla 2.**  
**características de las empresas en el Perú**

UNA UIT = S/ 4 200,00

UNA RMV = S/. 930,00

UIT= Unidad Impositiva Tributaria

RMV = Remuneración Mínima Vital

	VENTAS ANUALES		N ° TRABAJ.	REMUNE RACION	h/S	VACACIONES DIAS	CTS X AÑO	GRATIFICACION	UTILIDADES
	EN UIT	SOLES							
MICRO	< 150	< 630000	1 a 10	1 RMV	24	15	½ SUELDO	NO	NO
PEQUEÑA	>150 <1700	> 630000<7140000	1 A 100	1 RMV	24	15	½ SUELDO	½ SUELDO	SI
MEDIANA	<1700 < 2300	>7140000<9660000							
GRAN	> 2300	> 9660000							

Fuente: Ministerio de la Producción. Produce.

Elaboración: Propia

## **2.4 La industria Metal-Mecánica**

La actividad metalmecánica está conformada por todas las industrias manufactureras dedicadas a la fabricación, reparación, ensamblaje y transformación del metal para diversas aplicaciones, producción de máquinas y equipos, fabricación de productos de acero, industria automotriz y equipos para el transporte, construcciones metálicas y electro metálicas, la industria de la soldadura, talleres de recubrimiento metálico, joyerías, talleres de conformado de metales, forja, laminación, embutición, entre otros, siendo un sector clave para otras actividades económicas, como la industria de la construcción (fierro, clavos alambres, etc.), Minería (equipos mineros y repuestos, etc.), electrónica (componentes, chips, etc.), alimentos (ollas, utensilios, etc.) Naval (barcos y accesorios, etc.) y otras industrias conexas de gran importancia para el desarrollo Nacional; fabricando desde productos menores hasta la producción de equipos a gran escala que requiere de alta tecnología.

La influencia actual de este sector es positiva, pese a que, durante muchos años pasó por serios problemas, de falta de competitividad. Debido al, modelo que no permitía la competencia, lo que la convirtió por mucho tiempo en un sector ineficiente. El presente con la reconversión de la economía acorde a las ventajas comparativas, el país presenta un despegue de los diferentes sectores económicos, mejorando de esta manera la economía, el nivel de empleo y el ingreso.

Utiliza en su producción mayormente insumos siderúrgicos y/o derivados de ella, para procesar, ensamblar y reparar. Influye fuertemente en la economía de los países, aportando tanto al valor agregado y al desarrollo tecnológico, y arrastra conexas de la industria nacional. Los países industrialmente desarrollados cuentan con sectores metalmecánico consolidados.

La consolidación de la industria metalmecánica, según el censo realizado por PRODUCE, en el año 2017, representa el 15,0 por ciento, del total de empresas nacionales, además de ser una industria con alta participación en el total de

exportaciones manufactureras. Es importante precisar que gran cantidad de estas empresas manufactureras están concentradas en Lima Metropolitana (alrededor del 55 por ciento), además de que las empresas dedicadas a la metalmecánica son, en su gran mayoría MYPES o PYMES, en Perú el 99,6 por ciento de las empresas son de este tipo.

El Perú ha presentado en los últimos años un crecimiento sostenido del Producto Bruto Interno (PBI), 2016 = 3,3 %; 2017 = 4 %, 2018 = 2,5 %; 2019 = 4 % y se espere que en este año 2019 se cierre en promedio en 3,0 % anual. Esta prosperidad y estabilidad macroeconómica está explicada por factores externos e internos. Los factores externos, son la creciente demanda de materias primas, lo que conllevó a un aumento de las exportaciones tradicionales y el mejoramiento de los términos de intercambio. Por otro lado, el escenario interno ha estado marcado por el dinamismo que han mostrado los sectores productivos como el sector construcción, comercio y manufactura, que han sido, en conjunto, la base que ha impulsado a la economía y ha permitido a la vez el aumento del empleo

En Perú, según Produce, la actividad metalmecánica es la tercera actividad más importante dentro de las empresas manufactureras, representando el 15,0 por ciento del total de empresas registradas en el país.

Con el mejoramiento económico y estabilidad política del País, el Perú se está convirtiendo en auto generador de equipos y maquinarias que requiere el sector productivo, y de este aprendizaje está logrando exportar estos equipos y experiencias.

En la figura 3 se muestran las empresas Manufacturas por regiones (2007), en el Perú, donde se aprecia que Lima metropolitana tiene el 55,4 por ciento del volumen total de producción en el País.

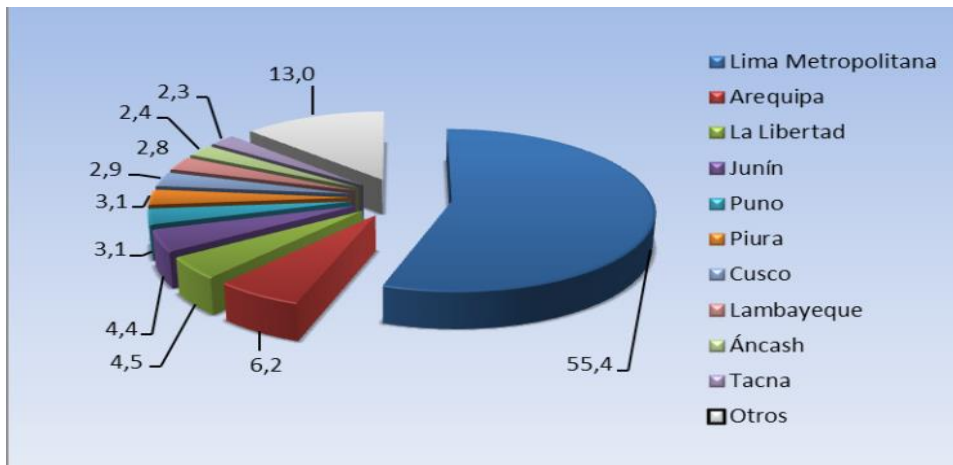


Figura 3: Porcentaje de las empresas manufactureras Perú.

Fuente: Ministerio de la Producción, 2007

En la figura 4 se muestra la distribución de las empresas manufactureras según actividad principal, donde se muestra que la actividad metal mecánica ocupa un 15 % del total del volumen de producción

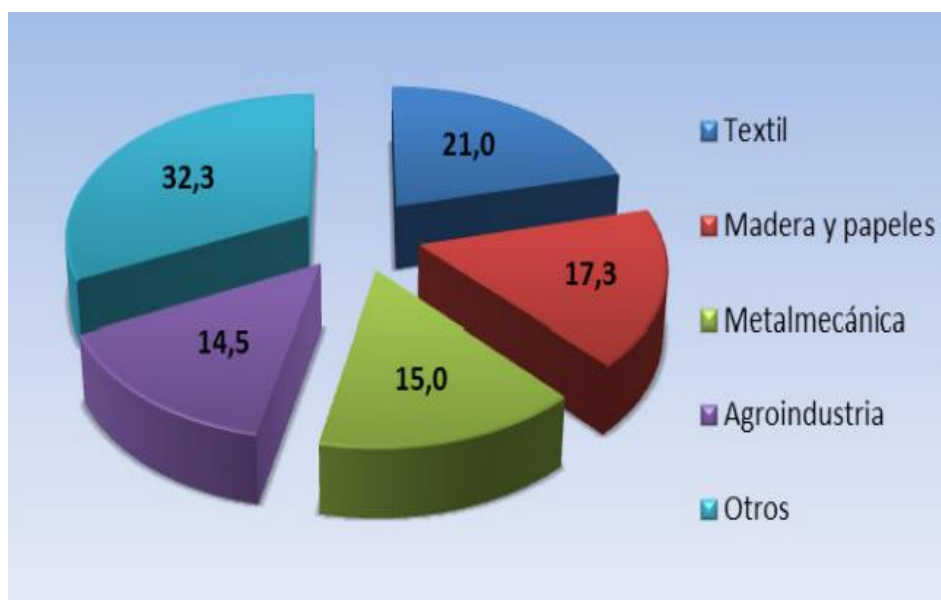


Figura 4: Distribución de las actividades de las empresas Perú

Fuente: Ministerio de la producción

En la actualidad, el sector metalmecánico, se ha convertido en uno de los más importantes de la economía del Perú, debido a las altas tasas de crecimiento y a su influencia en el PBI. Este sector productivo, no sólo genera, empleo y valor agregado, sino que, además, impulsa el desarrollo otros sectores y generando encadenamientos productivos hacia atrás y adelante, logrando de esta manera estabilizar las áreas donde se ubica (IPE, 2006).

### 2.3. Definición de términos

#### a) **Actitud**

**Se refiere al temperamento** de una persona frente a ciertas situaciones, es la respuesta predeterminada ante la realidad, la actitud puede ser considerada una tendencia o predisposición aprendida y de carácter cognitivo y afectivo ante las circunstancias, personas u objetos que desencadenan una respuesta del sujeto.

La actitud tiene sus bases en factores biológicos (respuesta primaria del organismo ante un estímulo), emocionales y del sistema de creencias, y puede accionarse por un estímulo concreto o generalizado. Además, puede reforzarse de manera positiva o negativa, de acuerdo a la experiencia.

#### b) **Aptitud**

Es la habilidad o la destreza que se tiene para algo. **Es la habilidad que se tiene para lograr algo.** También puede definirse como la serie de condiciones o requisitos que tiene una persona para cumplir con una función u objetivo concreto.

Por ejemplo, un comunicador debe tener aptitud verbal, un programador debe tener aptitudes de análisis lógico y resolución de problemas, un ilustrador debe tener aptitudes artísticas, etc.

**c) Aprendizaje continuo**

Consiste en proveer a las personas de la oportunidad de mejorar las destrezas y talentos que ya emplean en su lugar de trabajo. Por esta razón, los líderes empresariales deben posicionar esta formación como una prioridad y dar ejemplo demostrando que renuevan constantemente sus conocimientos.

**d) Capital intelectual**

Es un conjunto de activos intangibles de una organización que, aunque no están reflejados en su totalidad en los estados contables tradicionales, generan valor o tienen potencial de generarlo en el futuro.

Puede ser también explicado como “todo el conocimiento que existe en la empresa y que es de utilidad para la misma”. En definitiva, el capital intelectual se crea por la aportación del conocimiento existente y su desarrollo es posible por la tecnología, la organización y las relaciones con agentes sociales del entorno.

**e) Colectividad**

Un colectivo es un grupo de personas que comparten o están motivados por un mismo tema u objeto de interés, o que trabajan juntos por un mismo objetivo. Se caracterizan por compartir y ejercer poder político y social, y tomar decisiones basados en el consenso y principios igualitarios. Aunque un colectivo puede buscar beneficios económicos esto no es una condición definitoria, lo cual lo diferencia de una cooperativa.

**f) Complejidad organizacional**

Los sistemas vivientes o sistemas socio técnicos abiertos (negocios o empresas) son sistemas de complejidad organizada y se origina por la magnitud de las interrelaciones de sus componentes y del medio ambiente en un número finito en

el sistema. La complejidad se va incrementando con la variabilidad y las decisiones que adoptan sus integrantes jerarquizadamente.

**i) Disciplina**

Es la capacidad de enfocar los propios esfuerzos en conseguir un fin, si bien etimológicamente, disciplina hace referencia a la instrucción dada a un discípulo, acepción que preserva el sentido de la palabra original en latín (instrucción) cuya raíz descere significa aprender.

**j) globalización**

Es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global. La globalización es a menudo identificada como un proceso dinámico producido principalmente por las sociedades que viven bajo el capitalismo democrático o la democracia liberal y que han abierto sus puertas a la revolución informática, plegando a un nivel considerable de liberación y democratización en su cultura política, en su ordenamiento jurídico y económico nacional, y en sus relaciones internacionales.

**k) Holístico**

Considera que todo es más que la suma de sus partes y que éstos están contenidos en un todo mayor. Es acuñado a una unidad de forma en que se lleva a cabo el proceso de organización tales como la célula, molécula, plantas, conductas, ecosistemas, etc. Se da el nombre de Holos a las unidades funcionales de una jerarquía organizacional que son totalidades con relación a sus partes, y viceversa.

#### **l) Industria metal mecánico**

Sector que comprende el uso de maquinarias, herramientas y equipos, teniendo como materia prima los metales o aleaciones metálicas, para transformarlo como producto terminado o producto semiterminado, comprende industria como siderurgia, fundiciones, maquinas herramientas, talleres automotrices, talleres de recubrimiento metálico, joyerías, forja, conformado, soldadura, etc.

La industria metal mecánica, suministra equipos y/o partes a la industria: minera, construcción, automotriz, aeronáutica, aviación, agricultura, alimentos, medicina, educación, electrónica, etc.

#### **m) Liderazgo.**

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de delegar, tomar la iniciativa, gestionar convocar, promover, incentivar motivar y evaluar un de forma eficaz y eficiente en forma personal gerencial o institucional.

#### **n) Lima metropolitana**

El área metropolitana de Lima, conocida como Lima Metropolitana o Lima-Callao, abarca gran parte de las provincias de Lima y del Callao.

Hacia el oeste incluye a la ciudad de El Callao y hacia el sur-oeste: Magdalena , Miraflores, Barranco, Chorrillos y por el este Vitarte, Hacia el sur Pucusana, hacia el Norte Ancón. .Según el último censo del 2017 Lima tiene una población de 9 485 405 habitantes. Tiene 49 distritos (43 de la Provincia de Lima y 6 de la provincia constitucional del Callao, formando una gran conurbación.

**o) Mediana empresa**

Empresa con ventas anuales entre mil setecientas y dos mil trecientas unidades impositivas tributarias (UIT), generan aproximadamente un seis por ciento del empleo nacional

**p) Metanoía**

Del griego, metanoiēn, cambiar de opinión, arrepentirse, o de meta, más allá y de la mente) es un enunciado retórico utilizado para retractarse de alguna afirmación realizada, y corregirla para comentarla de mejor manera. En la psicología de Carl Jung es un intento espontáneo de la psique por curarse de un conflicto insoportable a través de su desestructuración y posterior renacimiento en una forma más adaptativa. Jung creía que los episodios psicóticos en particular podrían entenderse como crisis existenciales que a veces eran intentos de autorreparación.

**q) Modelos mentales**

Un modelo mental es un mecanismo del pensamiento mediante el cual un ser humano, intenta explicar cómo funciona el mundo real. Es un tipo de símbolo interno o representación de la realidad externa, hipotética, que juega un papel importante en la cognición. (*Torres, J. 2013*)

**r) Organizaciones**

Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas, cuya cooperación es esencial para la organización, que existe solo cuando: Hay personas capaces de comunicarse, dispuestos a una acción conjunta, a fin de alcanzar un objetivo común.

Por sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar entre sí, a formar organizaciones, para lograr ciertos objetivos que la acción individual y aislada no alcanzaría.

### **s) Organizaciones inteligentes**

Son aquellas organizaciones que poseen información y conocimiento: están informadas con misión y visión claras. Son organizaciones, donde las personas son capaces de aumentar su capacidad y crear los resultados que desean. Otro concepto asegura que en la organización inteligente existe la capacidad de crear, adquirir y transferir el conocimiento, además de modificar actitudes a partir del conocimiento.

También se considera que este tipo de organizaciones genera un clima laboral donde todos los miembros tienen la oportunidad de aprender en beneficio de todas las áreas de una misma organización. En suma, la creación constante de nuevo conocimiento es una de las características comunes de las organizaciones inteligentes

### **t) Pensamiento Sistémico**

Es la actitud del ser humano, que se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis, comprensión y accionar, a diferencia del planteamiento del método científico, que sólo percibe partes de éste y de manera inconexa). **El pensamiento sistémico es integrador, tanto en el análisis de las situaciones como en las conclusiones que nacen a partir de allí, proponiendo soluciones en las cuales se tienen que considerar diversos elementos y relaciones que conforman la estructura de lo que se define como "sistema", así como también de todo aquello que conforma el entorno del sistema definido. La base filosófica que sustenta esta posición es el Holismo, del griego holos = entero,**

**u) Pequeña empresa**

Empresa con ventas anuales entre ciento cincuenta y mil setecientas unidades impositivas tributarias (UIT), teniendo en su planilla entre un a cien trabajadores. Generan aproximadamente el nueve por ciento del empleo nacional, estas se registran en REMYPE.

**v) Potencial humano.**

Se define como lo que el hombre es capaz de hacer, el potencial que tiene una persona en su interior y obviamente dicho potencial se puede entrenar.

**w) Potencial intelectual**

Actividad humana que produce ideas o conocimientos nuevos, normalmente ensayando con combinaciones de datos para obtener resultados nuevos”.

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO FILOSÓFICO**

El ser humano desde su inicio se ha enfrentado al dilema de explicarse el origen del conocimiento, el problema consiste en saber por cual facultad de la mente se puede lograr lo cognitivo. Dentro de las corrientes que sobresalen sobre el origen del conocimiento tenemos: el “Racionalismo, que afirma que la razón era la fuente del conocimiento, siendo sus principales representantes Descartes, Spinoza, Leibniz” y “coloca en tela de juicio la fundamentación teológica del derecho natural”. (Castillo, M. 2009).

La búsqueda de los rasgos de líderes ha sido una constante en todas las culturas durante siglos. Escrituras Filosóficas como la República de Platón o las vidas de Plutarco han explorado una pregunta básica:” ¿Qué cualidades distinguen a un líder?”.

En el pensamiento occidental los tradicionalistas de tipo autocrático dan al papel del liderazgo una similitud con la figura romana del Páter familias. Por otra parte, otros pensadores más modernos se oponen a estos modelos patriarcales con los modelos matriarcales que dan un mayor valor a la orientación empática y consensual del líder.

La teoría de los rasgos se exploró en una serie de obras del siglo XIX, con los escritos de Thomas Carlyle y Francis Galton. Carlyle identificó los talentos, habilidades y características físicas de los hombres que llegaron al poder y Galton, examinó las cualidades de liderazgo en las familias de los hombres poderosos, concluyó que los líderes nacen.

A mediados del siglo XX, una serie de exámenes cualitativos de estos estudios llevó a los investigadores a tener una visión radicalmente diferente de las fuerzas impulsoras detrás de liderazgo. En la revisión de la literatura existente, encontraron que mientras que algunos rasgos son comunes a través de una serie de estudios, la evidencia general sugiere que las personas que son líderes en una situación pueden no necesariamente ser líderes en otras situaciones. (Liderazgo situacional).

Mientras en Occidente el liderazgo se estudia desde perspectivas democráticas y autocráticas, en Oriente se desarrolló según el confucionismo la idea del líder como un ser erudito y benévolo, apoyado por una gran tradición de piedad filial. Como dice Sun Tzu en El arte de la guerra: Donde el autor considera, que el liderazgo es una cuestión de inteligencia, honradez, humanidad, coraje y disciplina. “Cuando uno tiene las cinco, virtudes todas juntas, cada una correspondiente a su función, entonces uno puede ser un líder.”

La filosofía nos ayudará a encontrar las causas que influyen en los gerentes para adoptar una conducta irresponsable frente a sus trabajadores, siendo los factores más frecuentes de la falta de capacitación de los trabajadores de carácter socio económico y la falta de una planificación empresarial.

Estas organizaciones se distinguen por un accionar sobresaliente en la satisfacción creciente de sus clientes, lograda a través del mejoramiento continuo de los servicios que se les entrega. Esta condición exige utilizar procedimientos apropiados, operados por un personal altamente motivado, en aprendizaje permanente y con habilidad para innovarlos permanentemente.

Estas características requieren que la gestión de cualquier empresa que quiera ser calificada en esta categoría, debería concretarse en el diseño y en la operación de sistemas que produzcan los siguientes aspectos básicos:

1. Satisfacción de sus clientes por la entrega de productos y servicios apropiados, oportunos y de costo razonable.
2. Liderazgo que genere entusiasmo por los resultados que se alcanzan en la organización.
3. Recursos humanos calificados, altamente motivados y productivos.
4. Sistemas y procesos de calidad.
5. Disposición y habilidad de todos para mejorar constantemente a la vez que, para innovar oportunamente, cada vez que en el entorno aparecen nuevas ofertas de productos o de tecnologías que dan mejores servicios a los clientes.

Con estos cinco tipos de sistemas no surgen por generación espontánea, ni su elaboración puede estar en la potestad de los empleados operativos ni en la de los mandos de nivel medio, quienes sólo pueden hacer lo que sus gerencias les ordenen o les permitan, es claro que la responsabilidad de crearlos y hacer que se operen satisfactoriamente, es la responsabilidad exclusiva de los estratos gerenciales.

A comienzos del siglo diecinueve, David Ricardo, impuso el concepto filosófico de la “teoría del valor”, con la corriente liberal de la producción, oponiéndose al controlismo y a la producción hacia adentro, creyó que las organizaciones crecen, cuando más crecen hacia afuera, David Ricardo considera que el valor de un bien es “la cantidad de trabajo que lleva consigo”, este concepto filosófico, lo podemos aplicar a cada institución, para que se desarrolle, donde más ventajas cuantitativa poseen, lo podríamos reflejar en las organizaciones de la industria metal mecánica, estas podrían desarrollarse sustancialmente, a partir de la ventaja cuantitativa del País, de gran recurso de metales, quienes con un buen manejo de liderazgo harán crecer sus organizaciones.

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **4.1. Tipo y Diseño de la investigación**

##### **4.1.1 Tipo de Investigación**

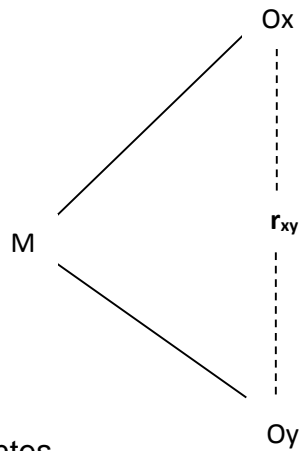
El tipo de investigación de la presente tesis denominado “El liderazgo en las organizaciones inteligentes en las pequeñas y medianas empresas metal mecánicas de Lima Metropolitana, año 2018”, es de Tipo Básica.

##### **4.1.2 Nivel de la investigación**

Es descriptivo y correlacional, se analiza las variables del liderazgo y las de las organizaciones inteligentes; y mediante cálculos estadísticos se determina la relación entre el liderazgo y las organizaciones inteligentes.

##### **4.1.3 Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación es no experimental, porque no se manipuló ninguna variable y es de corte transversal porque los datos se obtuvieron en un determinado lugar, Lima Metropolitana; en un tiempo específico, 2018.



Dónde:

M=Muestra de Gerentes

O=Observaciones

Ox=Liderazgo

Oy=Organizaciones Inteligentes

$r_{xy}$ =Relación entre variables

#### 4.1.4 **Métodos de Investigación:** Método Científico y analítico

## 4.2 **Población y muestra**

### 4.2.1 **Población:**

La población objeto de estudio estuvo conformado por 850 Gerentes de pequeñas y medianas empresas sector metal mecánicas de Lima Metropolitana, la cual fue obtenida de la Sociedad Nacional de Industrias, en el año 2018.

#### 4.2.2 Muestra

En la determinación de la muestra óptima se seleccionó el muestreo aleatorio simple, realizando los cálculos se obtuvo una muestra conformada por 265 gerentes al 95% de Nivel de significación.

En la determinación de la muestra óptima se seleccionó el muestreo aleatorio simple cuya fórmula propuesta por R.B. Ávila Acosta, en su libro Metodología de la Investigación, es como sigue:

$$(1) \quad n = \frac{z^2 pqN}{\varepsilon^2(N-1) + z^2 pq}$$

Dónde:

$z$  = Es el valor de la abscisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza.

$p$  = Proporción de gerentes que poseen liderazgo en las organizaciones inteligentes de las pequeñas y medianas empresas metal mecánicas de Lima Metropolitana (Se asume  $p=0,5$ )

$q$  = Proporción de gerentes que no poseen liderazgo en las organizaciones inteligentes de las pequeñas y medianas empresas metal mecánicas de Lima Metropolitana (Se asume  $q=0,5$ )

$\varepsilon$  = Margen de error muestral.

$N$  = Población de gerentes de las organizaciones inteligentes de las pequeñas y medianas empresas metal mecánicas de Lima Metropolitana.

$n$  = Tamaño óptimo de muestra

Luego, a un nivel de confianza de 95% y 5 % como margen de error; los gerentes a seleccionar de manera aleatoria serán:

$$\eta = \frac{(1,96)^2 (50)(50)(850)}{5^2 (850 - 1) + (1,96)^2 (50)(50)}$$

$$\eta = \frac{(3,8416)(2125000)}{25(849) + (3,8416)(2500)}$$

$$\eta = \frac{8163400}{30829} = 264,79$$

$$\eta = 265$$

$$\eta = 265$$

### 4.3. Operacionalización de variables

En el siguiente esquema se muestra la operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>Variable 1:</b> <b>Liderazgo</b>	Cualidades de Líder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carisma</li> <li>• Inteligencia</li> <li>• Habilidades comunicativas</li> <li>• Humildad</li> </ul>
	Características de líder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartir con los demás</li> <li>• Habilidad para usar la autoridad</li> <li>• Habilidad para planificar y comprender</li> <li>• Habilidad para la perseverancia</li> </ul>
	Estilo de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder autocrático</li> <li>• Líder democrático</li> <li>• Líder Laissez faire</li> </ul>
<b>Variable 2:</b> <b>Organizaciones inteligentes</b>	Dominio personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo espiritual y busca de éxito.</li> <li>• Competencias y destrezas</li> <li>• Compromiso individual y organizacional</li> </ul>
	Modelos mentales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia y aprendizaje.</li> <li>• Compartir experiencias.</li> <li>• Reconocimiento empresarial.</li> <li>• Compromiso total.</li> </ul>
	Creación de una visión compartida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación y redefinición de metas.</li> <li>• Ofrecer productos y servicios de calidad</li> <li>• Buscar satisfacción del cliente.</li> </ul>

Fuente Chavenato y Péter Senge

Elaboración: Propia

## **4.4. Técnicas e instrumentos para recolección de datos**

### **4.4.1. Técnicas**

- Análisis Documentales
- Observación
- Encuestas
- Entrevistas.
- Fichaje
- Procesamiento y análisis de datos recolectados

### **4.4.2. Instrumentos**

- Cuestionario
- Validación de instrumentos
- Prueba de Hipótesis
- Tablas estadísticas

## **4.5. Procesamiento y análisis de datos**

Para procesar la información y su posterior análisis, se creó la base de datos de las respuestas, y los cálculos y gráficos se hizo con los softwares SPSS versión 22 y Excel.

Con lo cual se determinó:

- Coeficiente alfa de Cronbach
- Cuadro de frecuencias y sus gráficos
- Prueba de Normalidad
- Prueba de hipótesis estadísticas
- Coeficiente de correlación Rho de Spearman

## **4.6. Confiabilidad y validez de instrumentos**

#### 4.6.1. Coeficiente alfa de Cronbach

Para determinar la confiabilidad de las variables se utilizó el indicador coeficiente alfa de Cronbach.

En el presente trabajo el coeficiente alfa de Cronbach es de 0,86, lo que nos indica que el cuestionario utilizado es confiable y aplicable.

**En la Tabla 3 se muestran los valores el valor alfa de cronbach**

**Tabla 3 Coeficiente alfa de Cronbach**

#### Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	265	100,0
Excluido	0	0,0
Total	265	100,0

#### Estadísticas de fiabilidad

ALFA DE CRONBACH	N DE ELEMENTOS
0,860	20

Fuente: Reporte SPSS.

Elaboración: Propia

#### 4.6.2 Validación del instrumento.

El cuestionario de la encuesta fue validado por juicio de expertos, lo cual se muestra en la tabla 4.

Tabla 4.

Validación de instrumento:

N°	EXPERTO	PUNTAJE
1	Dr. Bartolomé Jorge Anyosa Gutiérrez	81,1
2	Dr. Samuel Román Cerro Ruiz	80,0
3	Dra. María Isabel Gutiérrez Huallpa	81,2
Coeficiente de validación		0,81

Fuente: Constancia de validación de expertos.

Elaboración: Propia

#### 4.6.3 Prueba de normalidad

Se utilizó la prueba Kolmogorov – Smirnov, aplicable para datos mayores a 50, Si los datos de la significación asintótica son mayores a 0.05, los datos, son normales, pero si significación asintótica es menor 0.05 los datos son no normales.

En la tabla 5 se muestran los valores de la prueba de normalidad, dado por el software estadístico SPSS, donde se observa que la significación asintótica, para la variable liderazgo es de 0,000, y para la variable organizaciones inteligentes, es de 0,000; como en ambos casos no llega a 0,05, por lo tanto, se puede usar Chi cuadrado o el coeficiente Rho de Spearman.

Tabla 5.

Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		LIDERAZGO	ORGANIZACIONES INTELIGENTES
N		265	265
Parámetros normales	Media	4,000	4,150
	Desviación Estándar	0,603	0,568
	Máximas diferencias extremas		
	Absoluta	0,342	0,361
	Positivo	0,330	0,361
	Negativo	-0,342	-0,307
Estadístico de prueba		0,342	0,361
Sig. asintótica (bilateral)		0,000	0,000

Fuente: Reporte SPSS.

Elaboración: propia

Se concluye que la muestra no sigue un comportamiento normal o es: no normal.

## CAPÍTULO V RESULTADOS

Presentamos los resultados de las encuestas realizadas a los diferentes gerentes y/o administradores de las pequeñas y medianas empresas metalmecánicas de Lima Metropolitana, año 2018.

En el cuestionario, se muestra en el anexo 2 y se tiene como alternativas las opciones de:

Nunca (N)	:1
Casi nunca (CN)	:2
A veces (AV)	:3
Casi siempre (CS)	:4
Siempre (S)	:5

### 5.1 Variable 1 Liderazgo

#### 5.1.1 Dimensión cualidades del líder

**Pregunta 1:** ¿Ud. se considera un líder carismático?

Tabla 6.

Cualidades del líder

P1	NUNCA	ASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
CANTIDAD	1	8	34	113	109	265
PORCENTAJE	0,38	3,02	12,83	42,64	41,13	100

Fuente: Encuesta.

Elaboración: Propia.

### Interpretación:

En los resultados obtenidos en la tabla 6 y figura 5, se puede observar que el cuarenta y tres por ciento de los encuestados manifiesta que casi siempre se comportan con carisma, y un cuarenta y un por ciento manifiestan que siempre son carismáticos, a veces un quince por ciento; y nunca y casi nunca cerca de cuatro por ciento. Es decir que más del ochenta por ciento, se consideran que su comportamiento es carismático.

En la figura 5 se observa los porcentajes de las respuestas en que los entrevistados se consideran carismáticos.

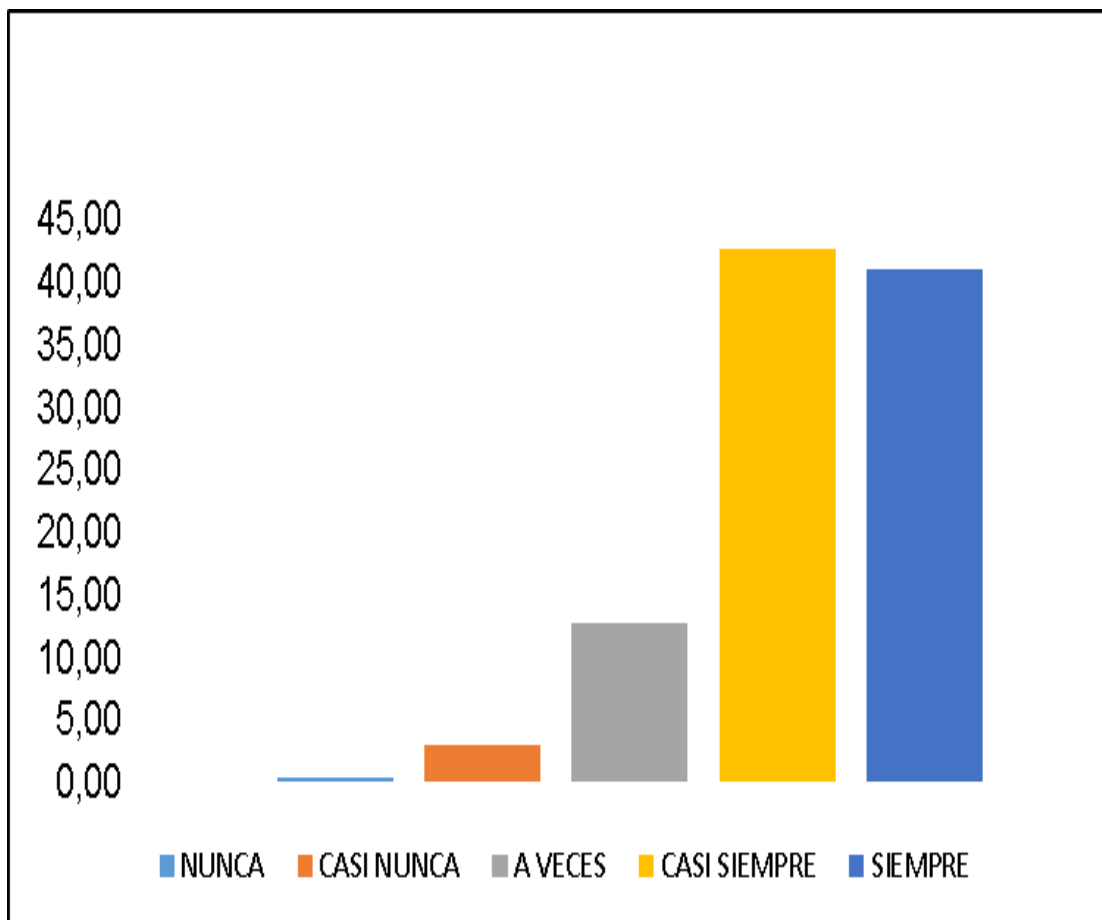


Figura 5: Líderes carismáticas.  
Fuente: Tabla 6. Elaboración propia.

**Pregunta 2.** ¿Ud. se considera un líder inteligente?

En la tabla 7 se muestra la respuesta sobre si se consideran líderes inteligentes.

Tabla 7:

Líderes inteligentes

P2	NUNCA	CASI		CASI		TOTAL
		NUNCA	A VECES	SIEMPRE	SIEMPRE	
CANTIDAD	4	13	72	98	78	265
PORCENTAJE	1,51	4,91	27,17	36,98	29,43	100

Fuente: Encuesta.

Elaboración: Propia.

**Interpretación:**

En los resultados obtenidos en la tabla 7 y figura 6, se puede observar que el treinta y siete por ciento de los encuestados, manifiesta que casi siempre se comportan en forma inteligente, y un treinta por ciento manifiesta que siempre, a veces un veinte y siete por ciento; nunca y casi nunca un de seis por ciento. Es decir que setenta y cinco por ciento manifiesta actuar siempre o casi siempre, en forma inteligente.

En la figura 6 se muestra la variación porcentual de la respuesta a, si se consideran líderes inteligentes.

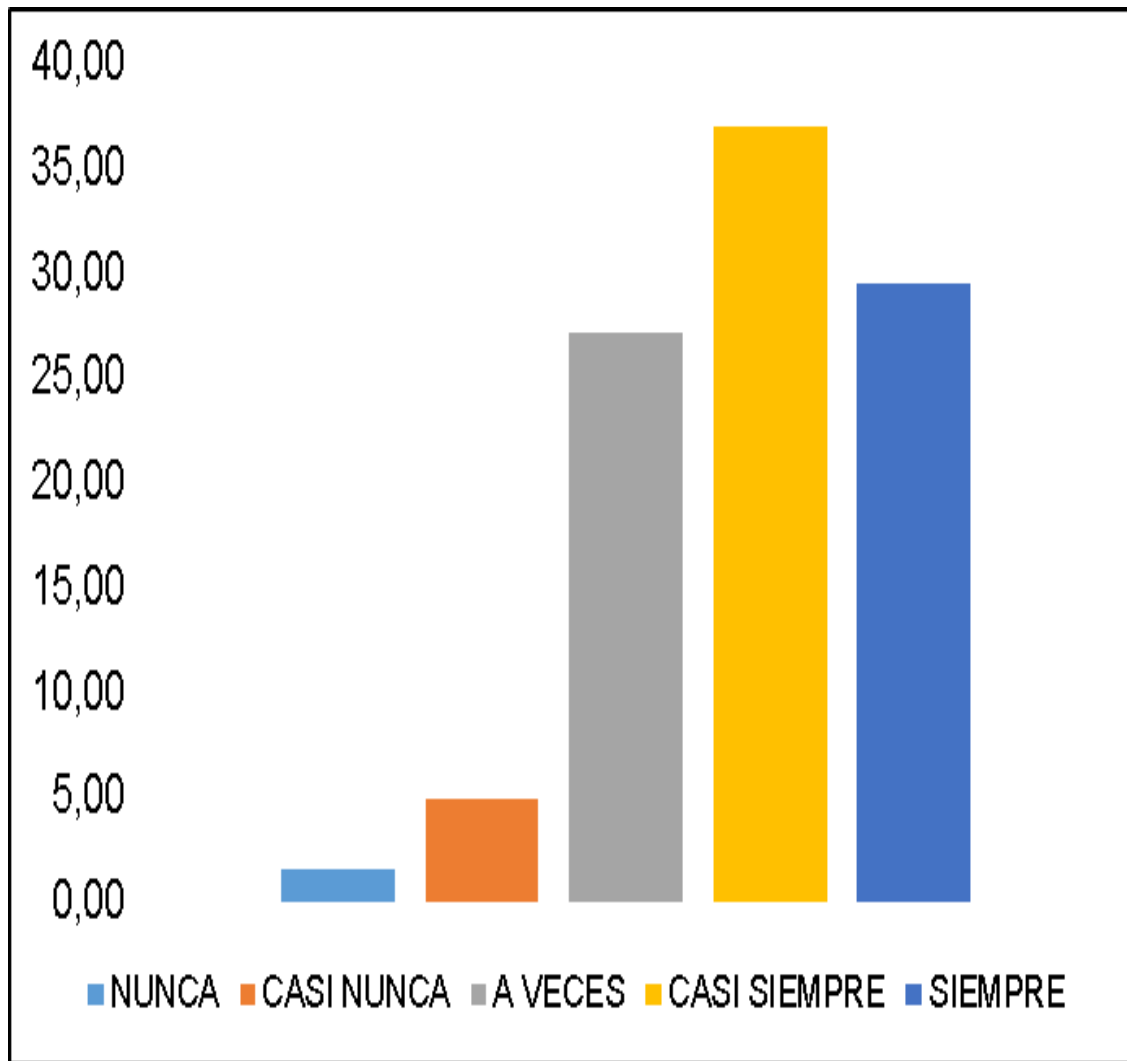


Figura 6: Líderes inteligentes.

Fuente: Tabla 7. Elaboración: Propia.

**Pregunta 3.** ¿Ud. Se considera un líder con habilidades comunicativas?

Tabla 8:

Habilidades comunicativas

P3	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
CANTIDAD	3	21	47	96	98	265
PORCENTAJE	1,13	7,92	17,74	36,23	36,98	100

**Fuente:** Encuesta.

Elaboración: Propia.

**Interpretación:**

En los resultados obtenidos en la tabla 8 y figura 7, se puede observar que entre casi siempre y siempre el setenta y tres por ciento de los encuestados manifiesta que tienen habilidades comunicativas, los que manifiestan a veces se tiene cerca al dieciocho por ciento, mientras que un nueve por ciento manifiestan entre nunca y casi nunca, de los encuestados.

En la figura 7 se observa el porcentaje que se consideran con habilidades comunicativas. Datos en la encuesta.

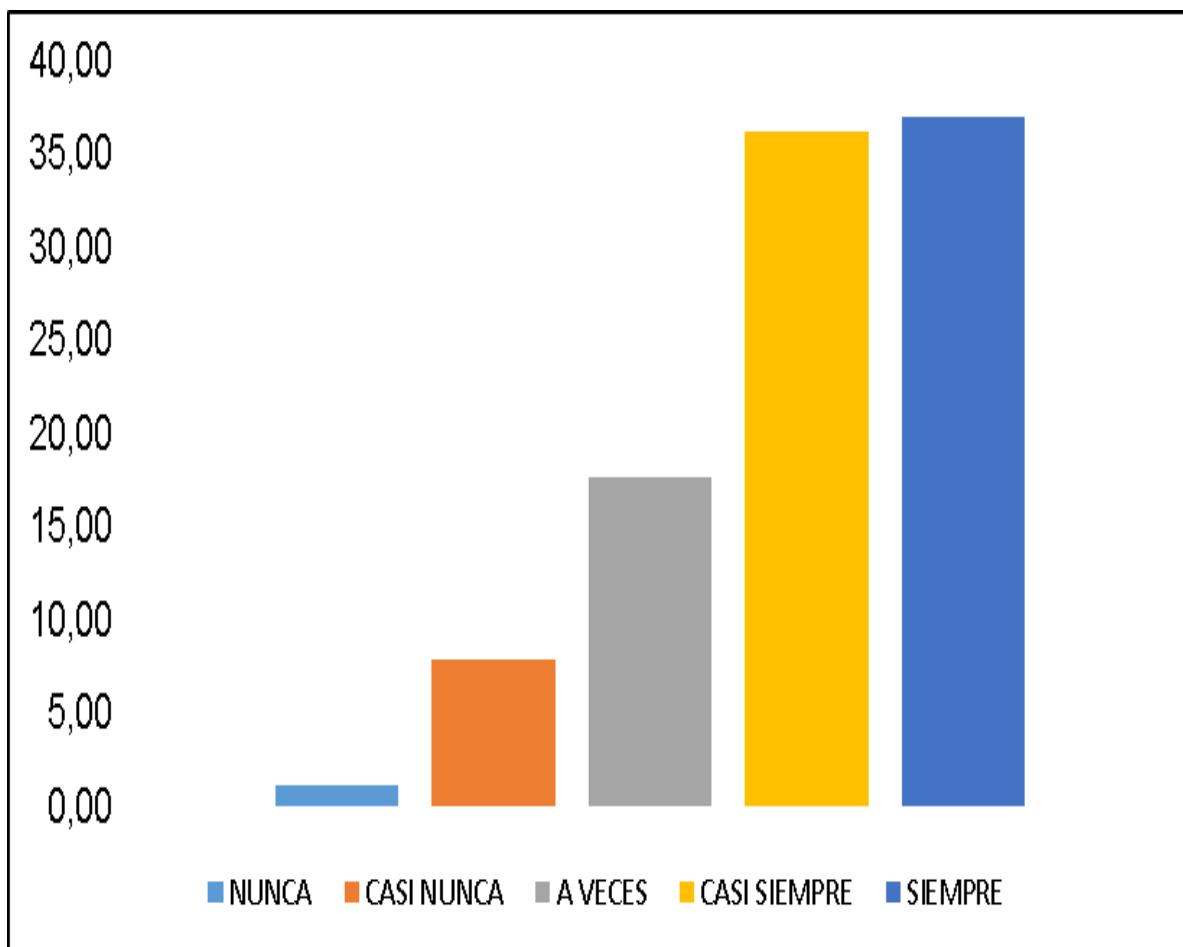


Figura 7: Habilidades comunicativas

Fuente: Tabla 8. Elaboración: Propia.

**Pregunta 4.** ¿Ud. Se considera un líder que actúa con humildad?

Tabla 9:  
Líder humilde

P4	CASI		CASI		TOTAL	
	NUNCA	NUNCA	A VECES	SIEMPRE		
CANTIDAD	1	9	40	131	84	265
PORCENTAJE	0,38	3,40	15,09	49,43	31,70	100

**Fuente:** Encuesta.  
**Elaboración:** Propia

**Interpretación:**

En los resultados obtenidos en la tabla 9 y figura 8, se puede observar que entre casi siempre y siempre el ochenta y dos por ciento de los encuestados manifiesta que se han manifestado en forma humilde; a veces quince por ciento, mientras que un cuatro por ciento manifiestan que actúan en forma nada humildes (nunca o casi nunca), en las oportunidades que se han comportado frente a sus colaboradores.

En la figura 8 se observa el porcentaje que se consideran líderes humildes dados en la encuesta

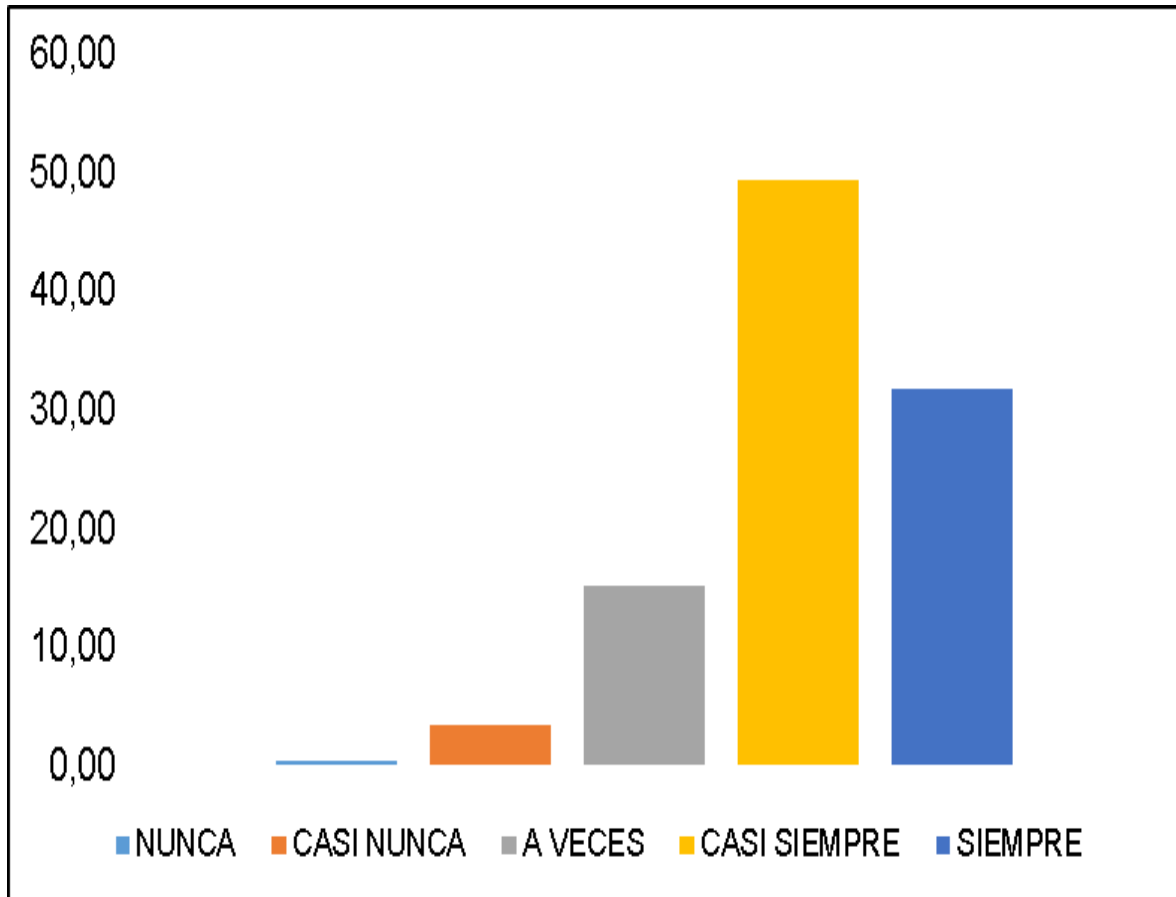


Figura 8: Porcentaje de Líderes humildes  
Fuente: Tabla 9. Elaboración: Propia

### 5.1.2 Dimensión características del líder

**Pregunta 5.** ¿Ud. Se considera un líder que comparte con los demás?

Tabla 10:  
Líder que comparte

P5	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
CANTIDAD	4	21	60	92	88	265
PORCENTAJE	1,51	7,92	22,64	34,72	33,21	100

Fuente: Encuesta.  
Elaboración: Propia.

#### **Interpretación:**

En los resultados obtenidos en la tabla 10 y figura 9, se puede observar que entre casi siempre y siempre aproximadamente el setenta por ciento de los encuestados manifiesta que comparten sus actividades con sus colaboradores, a veces cerca del veinte y tres por ciento, mientras que un nueve por ciento manifiestan casi nunca o nunca de las veces.

En la Figura 9, se muestra el porcentaje de líder que manifiestan que comparten sus actividades.

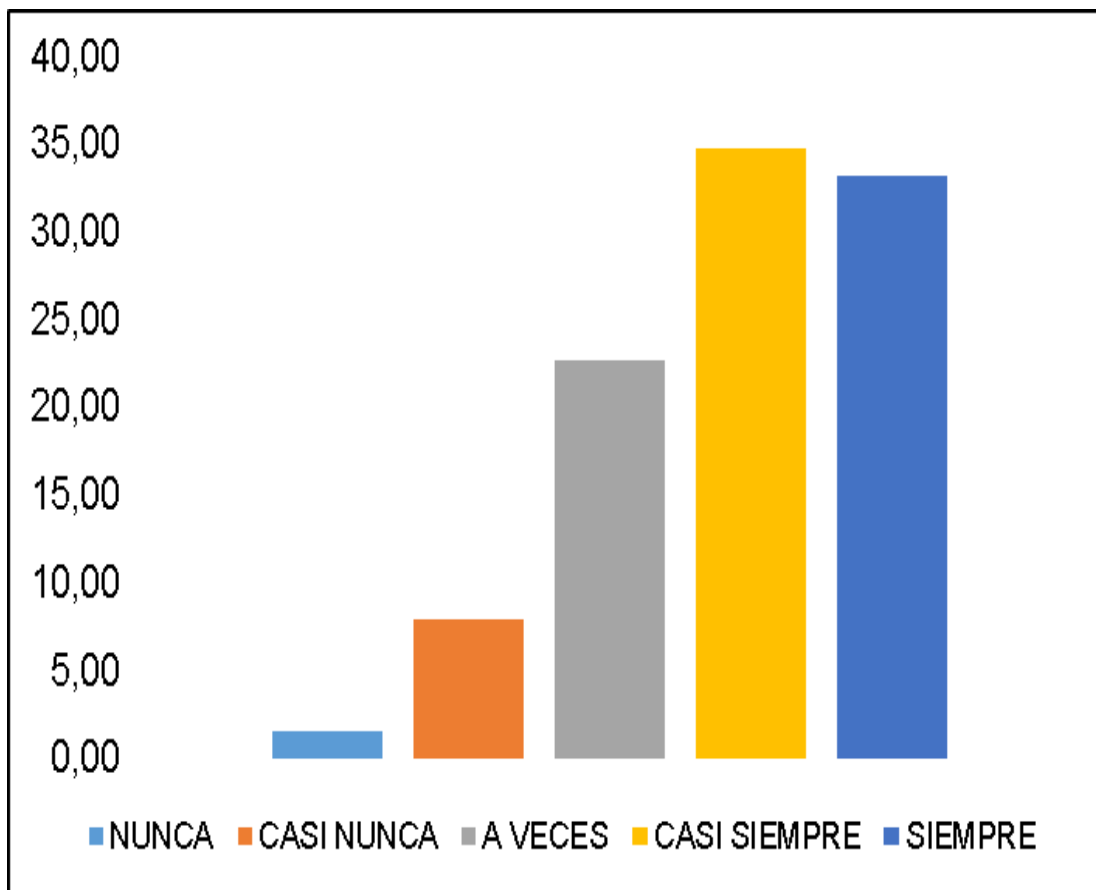


Figura 9: Líderes que comparten sus actividades  
Fuente: Tabla 10. Elaboración: Propia

**Pregunta 6** ¿Ud. se considera un líder que usa su autoridad?

Tabla 11:  
Líder autocrático

P6	CASI		CASI			TOTAL
	NUNCA	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	SIEMPRE	
CANTIDAD	4	14	40	99	108	265
PORCENTAJE	1,51	5,28	15,09	37,36	40,75	100

Fuente: Encuesta.  
Elaboración: Propia

**Interpretación:**

En los resultados obtenidos en la tabla 11 y figura 10, se puede observar que entre casi siempre y siempre cerca al ochenta por ciento de los encuestados manifiesta que hacen uso de su autoridad en actividades con sus colaboradores, a veces un quince por ciento mientras que un siete por ciento manifiestan casi nunca o nunca, de las veces, los encuestados usan su autoridad, para el desarrollo de sus funciones.

En la Figura 10, se muestra el porcentaje de líderes que manifiestan que hacen uso de su autoridad.

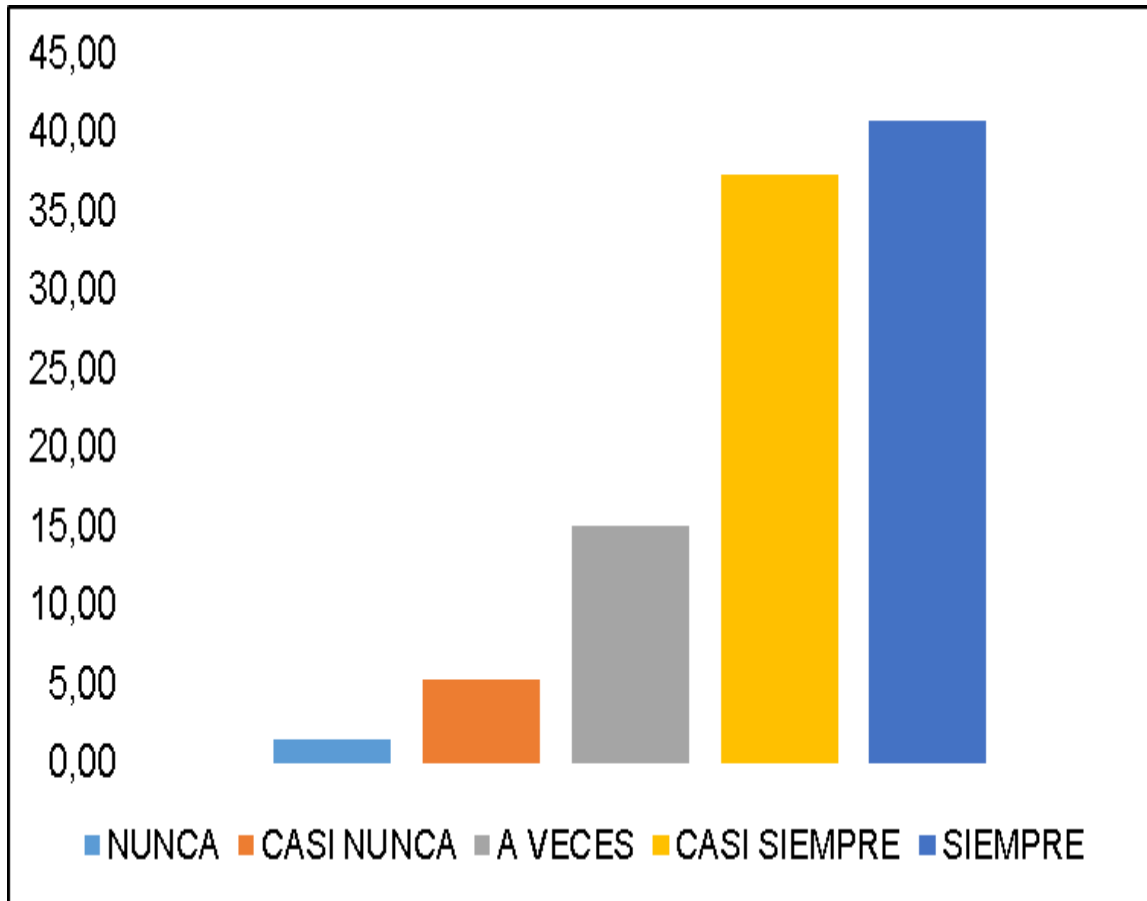


Figura 10: Líderes que usan su autoridad.  
Fuente: Tabla 11. Elaboración: Propia.

**Pregunta 7** ¿Ud. Se considera un líder que tiene capacidad para planificar?

Tabla 12:  
Líder con capacidad para planificar

P7	CASI			CASI		TOTAL
	NUNCA	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	SIEMPRE	
CANTIDAD	3	8	59	96	99	265
PORCENTAJE	1,13	3,02	22,26	36,23	37,36	100

Fuente: Encuesta.  
Elaboración: Propia.

**Interpretación:**

De los resultados obtenidos en la tabla 12 y figura 11, se puede observar que entre casi siempre y siempre setenta y cuatro por ciento de los encuestados manifiesta que tienen buena capacidad para planificar, veces un veinte y dos por ciento, mientras que un cuatro por ciento, manifiestan nunca.

En la figura 11 se muestra el porcentaje de líderes que manifiestan su capacidad para planificar.

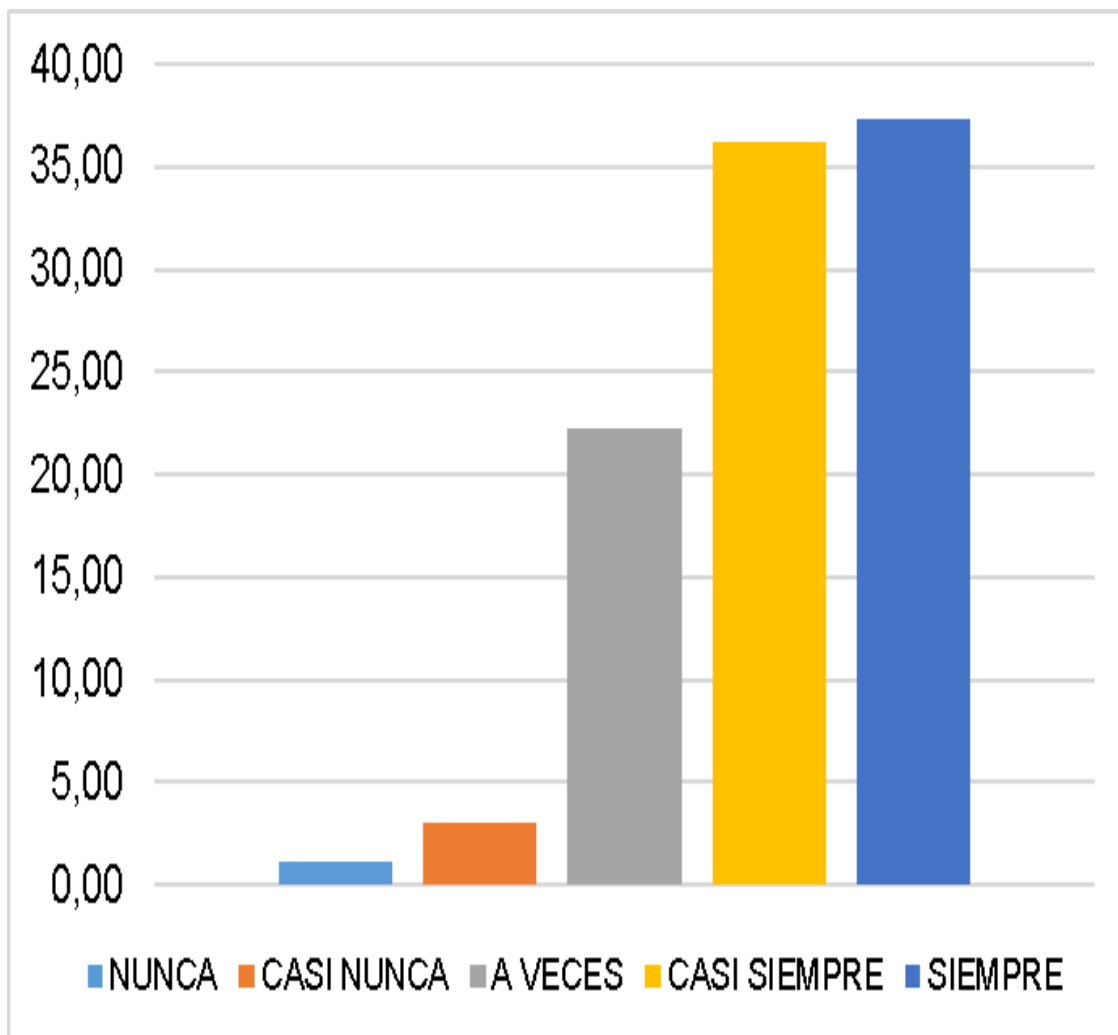


Figura 11: Líderes Planificador  
Fuente: Tabla 12 Elaboración: Propia

**Pregunta 8** ¿Ud. Se considera un líder perseverante?

Tabla 13:  
Líderes perseverantes

P8	CASI		CASI		TOTAL	
	NUNCA	NUNCA	A VECES	SIEMPRE		
CANTIDAD	6	4	54	124	77	265
PORCENTAJE	2,26	1,51	20,38	46,79	29,06	100

Fuente: Encuesta.

Elaboración: Propia

**Interpretación:**

De los resultados obtenidos en la tabla 13 y figura 12, se puede observar que entre casi siempre y siempre un setenta y seis por ciento de los encuestados manifiesta que se han comportado en forma perseverante, veces un veinte por ciento mientras que un cuatro por ciento manifiestan entre nunca y casi nunca, se han comportado en forma perseverante.

En la figura 12 se muestra el porcentaje de líderes, que manifiestan su capacidad de ser perseverante.

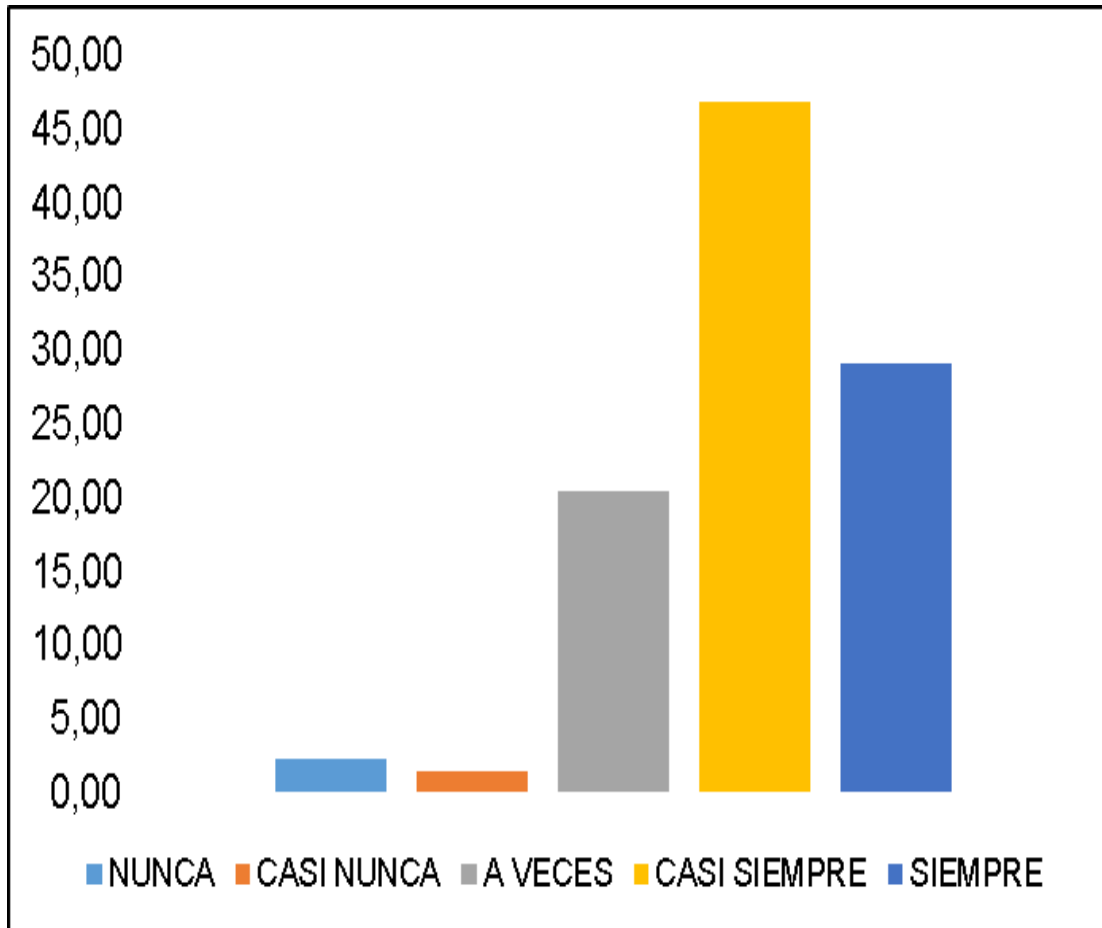


Figura 12: Líderes perseverantes  
Fuente: Tabla 13. Elaboración: Propia.

### 5.1.3 Dimensión estilos de liderazgos.

**Pregunta 9** ¿Ud. Se considera un Liderazgo autocrático?

Tabla 14  
Liderazgo autocrático

P9	NUNCA	CASI	A	CASI	SIEMPRE	TOTAL
		NUNCA	VECES	SIEMPRE		
CANTIDAD	1	14	66	110	74	265
PORCENTAJE	0,38	5,28	24,91	41,51	27,92	100

Fuente: Encuesta.

Elaboración: Propia.

#### **Interpretación:**

De los resultados obtenidos en la tabla 14 y figura 13, se puede observar que entre casi siempre y siempre casi un setenta por ciento de los encuestados manifiesta que se desenvuelven en forma autocrática, veces un veinte y cinco por ciento mientras que un seis por ciento manifiestan nunca o casi nunca, se han desempeñado en forma autocrática.

En la Figura 13, se muestran los porcentajes de líderes que manifiestan ser autocráticos

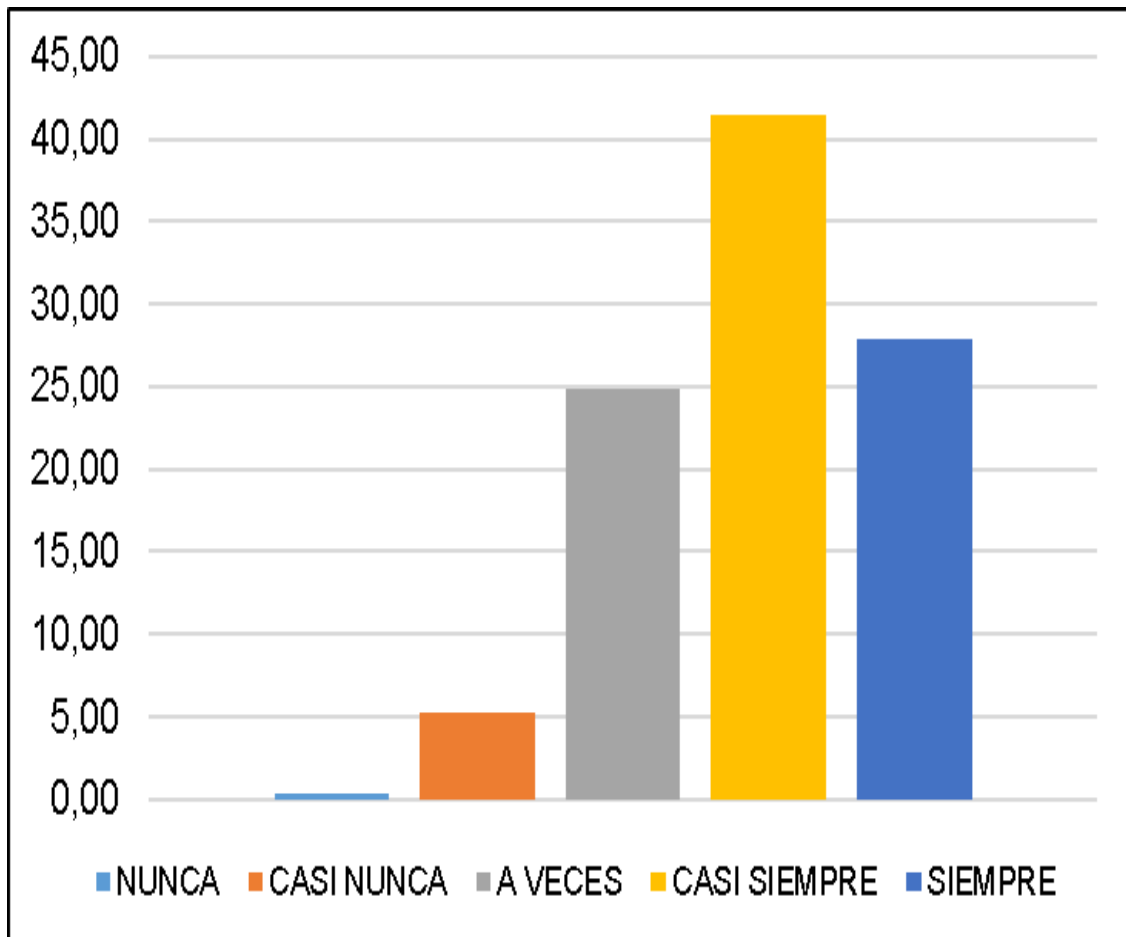


Figura 13: Líderes autocráticos  
Fuente: Tabla 14 Elaboración: Propia.

**Pregunta 10** ¿Ud. Se considera un líder democrático?

Tabla 15  
Líder democrático

P10	CASI		A	CASI		TOTAL
	NUNCA	NUNCA	VECES	SIEMPRE	SIEMPRE	
CANTIDAD	2	5	79	134	45	265
PORCENTAJE	0,75	1,89	29,81	50,57	16,98	100

Fuente: Encuesta.  
Elaboración. Propia.

**Interpretación:**

De los resultados obtenidos en la tabla 15 y figura 14, se puede observar que entre casi siempre y siempre un sesenta y ocho por ciento de los encuestados manifiesta que actúan en forma democrática, a veces, casi treinta por ciento; mientras que un tres por ciento manifiestan nunca o casi nunca, se han manifestado en forma democrática.

En la figura 14 se muestran los porcentajes de los líderes que manifiestan ser democráticos

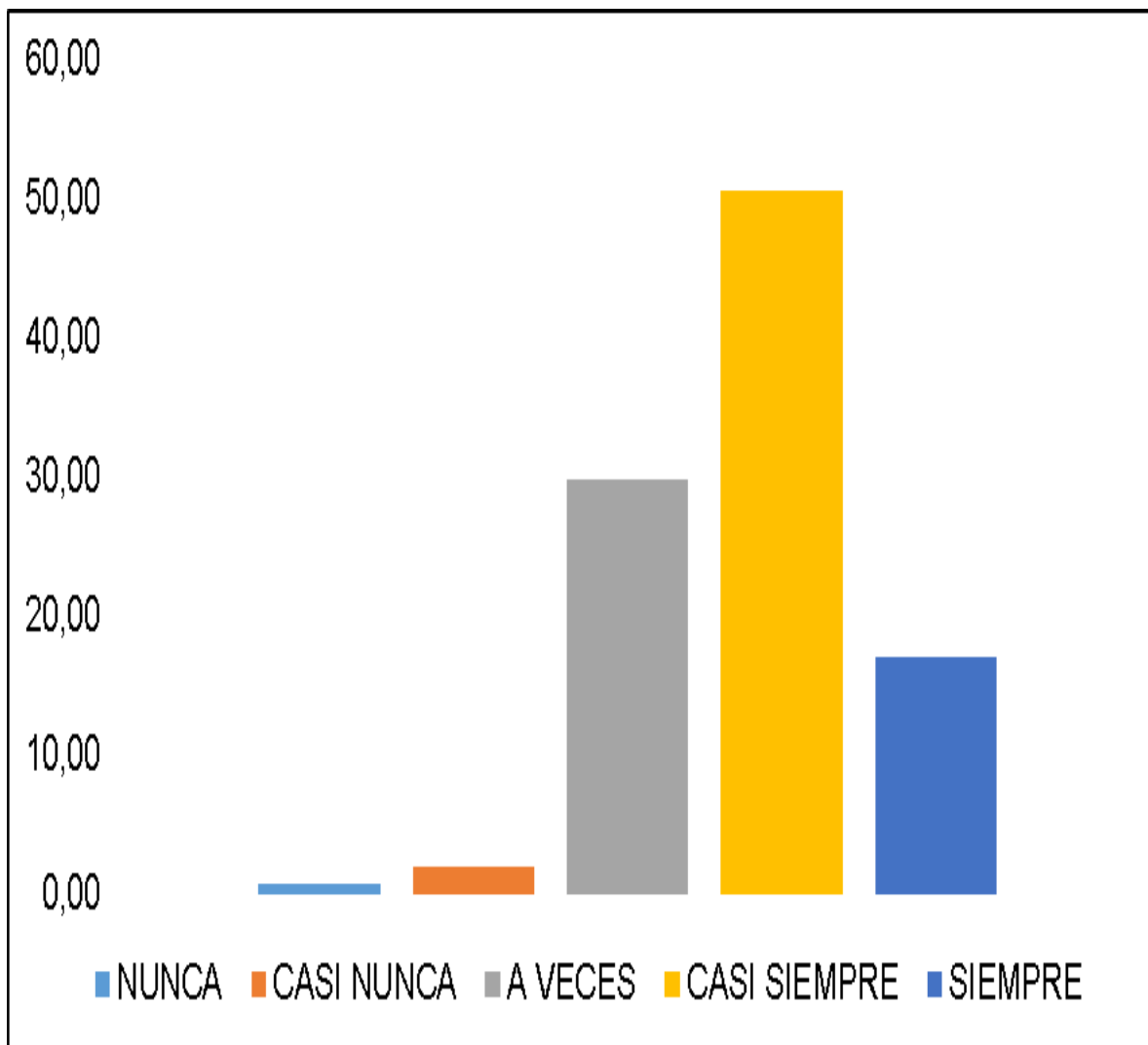


Figura 14: Líderes democráticos  
Fuente: Tabla 15. Elaboración: Propia.

**Pregunta 11** ¿Ud. Evita realizar acciones de un líder laissez faire (dejar hacer dejar pasar.?)

Tabla 16:  
Líder laissez faire

P11	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
CANTIDAD	2	12	44	109	98	265
PORCENTAJE	0,75	4,53	16,60	41,13	36,98	100

Fuente: Encuesta.  
Elaboración: Propia.

**Interpretación:**

De los resultados obtenidos en la tabla 16 y figura 15, se puede observar que entre casi siempre y siempre hay aproximadamente setenta y ocho por ciento de los encuestados manifiesta que evitan actuar en forma de: dejar hacer dejar pasar, a veces un diecisiete por ciento; mientras que un cinco por ciento manifiestan nunca o casi nunca.

En la figura 15 se muestran los porcentajes de líderes que evitan actuar en forma laissez faire

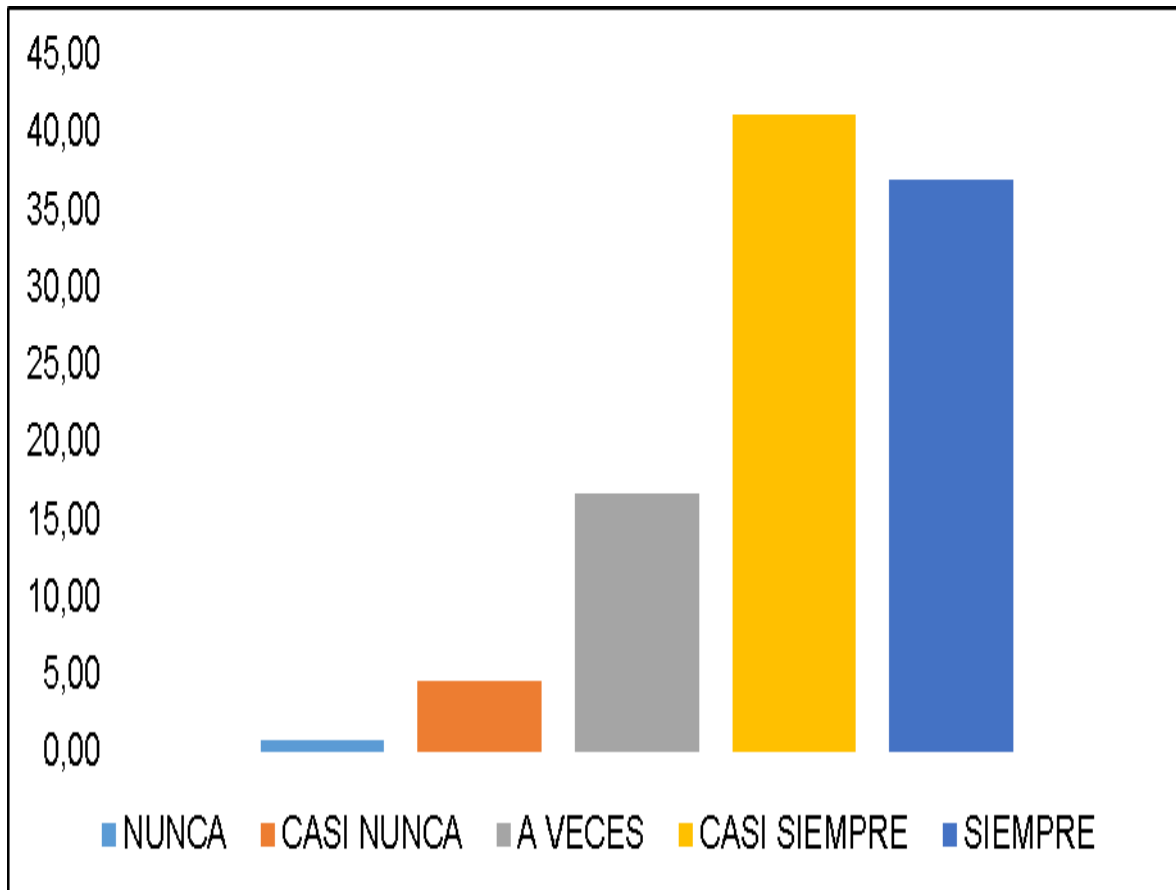


Figura 15: Líderes laissez faire

Fuente: Tabla 16. Elaboración: Propia.

## 5.2. Variable 2: Organizaciones inteligentes

### 5.2.1. Dimensión Dominio personal.

**Pregunta 12** ¿Es Ud. una persona con desarrollo espiritual?

Tabla 17:  
Líder con desarrollo espiritual

P12	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
CANTIDAD	0	2	35	104	124	265
PORCENTAJE	0,00	0,75	13,21	39,25	46,79	100

Fuente: Encuesta.  
Elaboración propia.

#### **Interpretación:**

De los resultados obtenidos en la tabla 17 y figura 16, se puede observar que entre casi siempre y siempre un ochenta y seis por ciento de los encuestados manifiesta que tienen desarrollo espiritual, a veces trece por ciento mientras que uno por ciento manifiestan casi nunca.

En la Figura 16 se muestran los porcentajes de líderes que manifiestan tener desarrollo espiritual

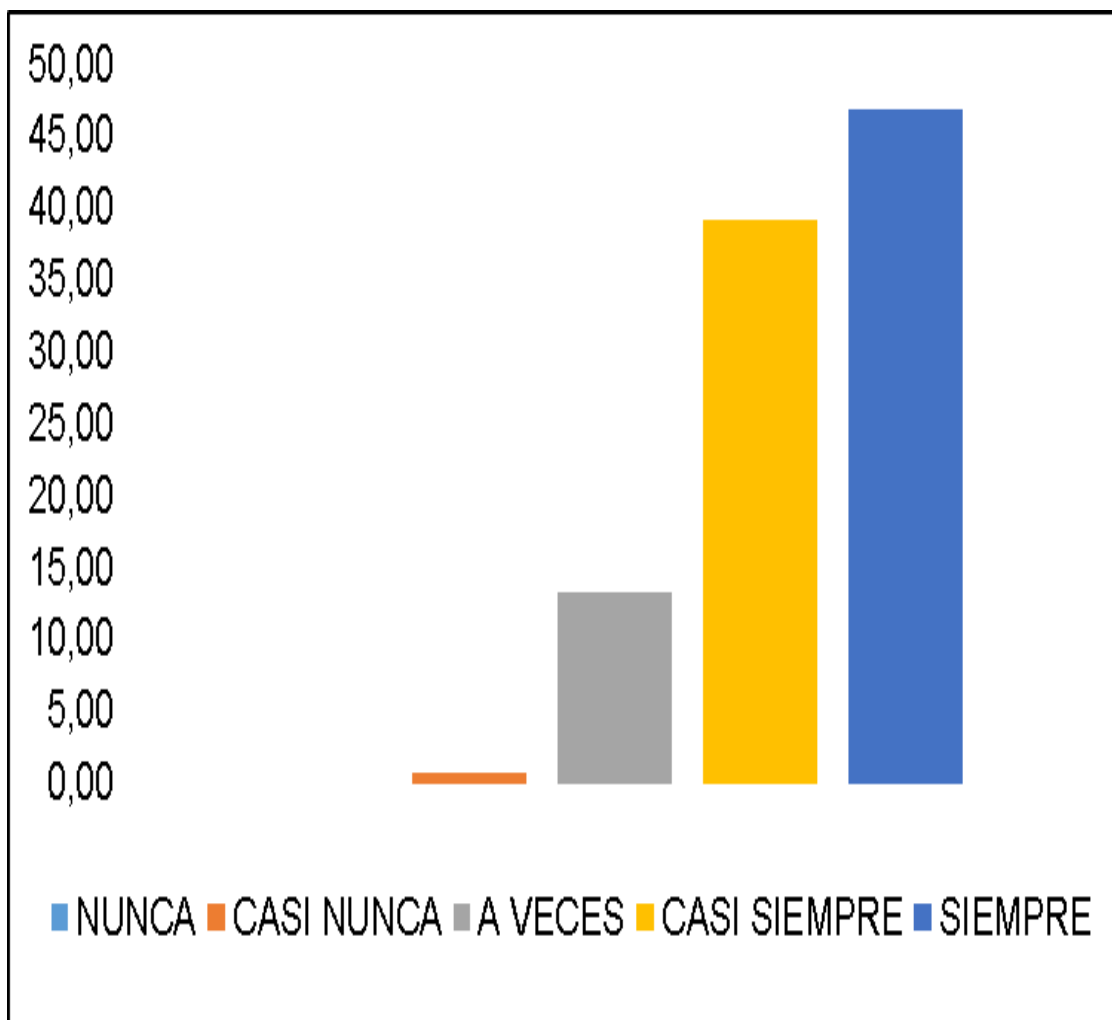


Figura 16: Desarrollo espiritual  
Fuente: Tabla 17 Elaboración: Propia.

**Pregunta 13** ¿Ud. Considera que sus colaboradores muestran sus habilidades y destrezas y lo comparten?

Tabla 18:  
Organizaciones donde colaboradores muestran habilidades y destrezas

P13	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
CANTIDAD	0	3	78	92	92	265
PORCENTAJE	0	1,13	29,43	34,72	34,72	100

Fuente: Encuesta.  
Elaboración: Propia.

**Interpretación:**

De los resultados obtenidos en la tabla 18 y figura 17, se puede observar que entre casi siempre y siempre aproximadamente un setenta por ciento de los encuestados manifiesta que sus colaboradores muestran sus habilidades y destrezas en la organización, a veces veintinueve por ciento mientras que uno por ciento manifiestan muy poco.

En la figura 17 se muestran los porcentajes de la opinión de los encuestados sobre si los colaboradores muestran sus habilidades y destrezas, en el desempeño de sus funciones.

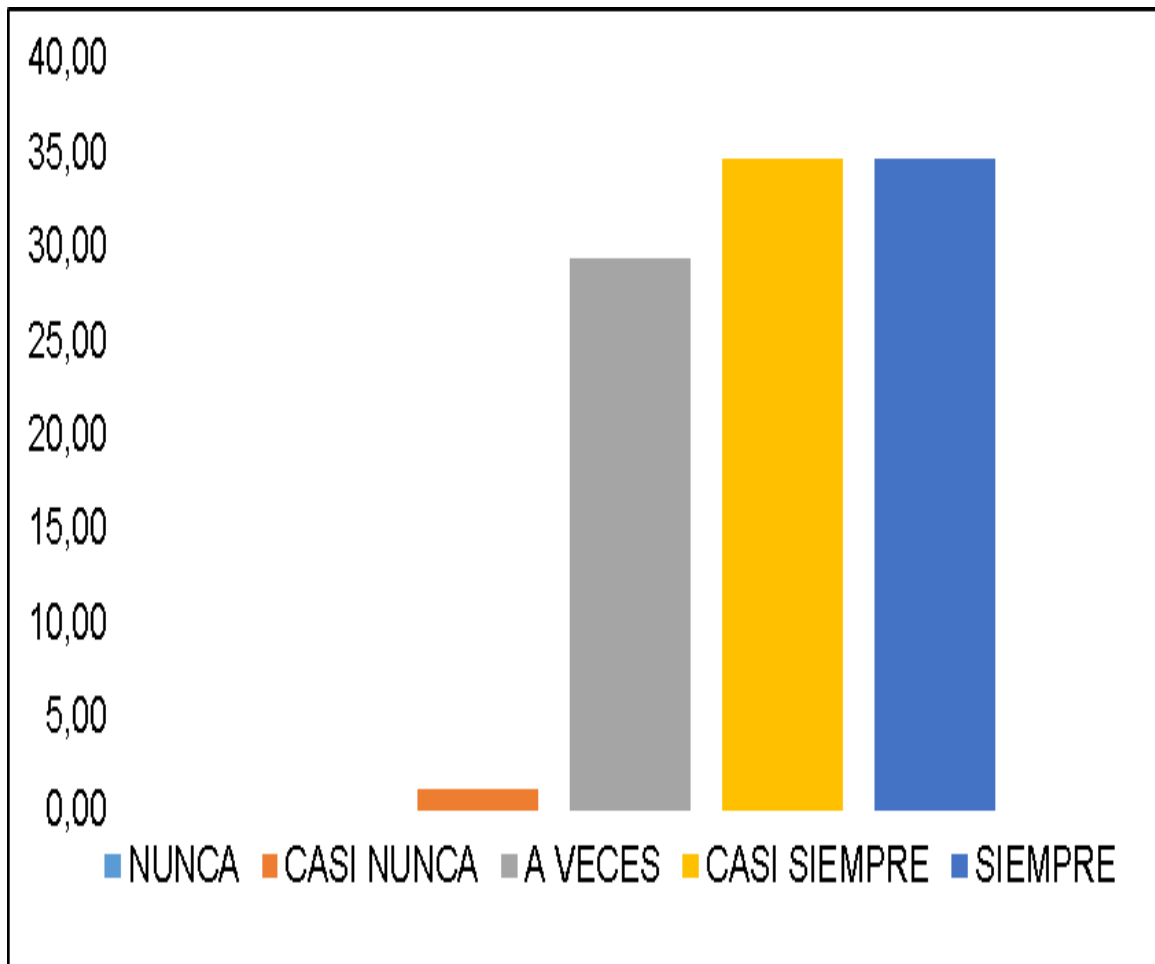


Figura 17: Mostrar habilidades  
Fuente: Tabla 18. Elaboración: Propia.

**Pregunta 14** ¿Ud. y sus colaboradores tienen compromisos individual y organizacional?

Tabla 19:  
Organizaciones con compromisos individual y organizacional

P14	CASI		A	CASI		TOTAL
	NUNCA	NUNCA	VECES	SIEMPRE	SIEMPRE	
CANTIDAD	2	17	40	105	101	265
PORCENTAJE	0,75	6,42	15,09	39,62	38,11	100

Fuente: Encuesta.  
Elaboración: Propia.

**Interpretación:**

De los resultados obtenidos en la tabla 19 y figura 18, se puede observar que entre casi siempre y siempre el setenta y ocho por ciento de los encuestados manifiestan que se ha adquirido compromisos individual y organizacional, a veces quince por ciento mientras que un siete por ciento manifiestan casi nunca o nunca.

En la figura 18 se muestran los porcentajes de la opinión de los encuestados, si tiene compromisos individual y organizacional.

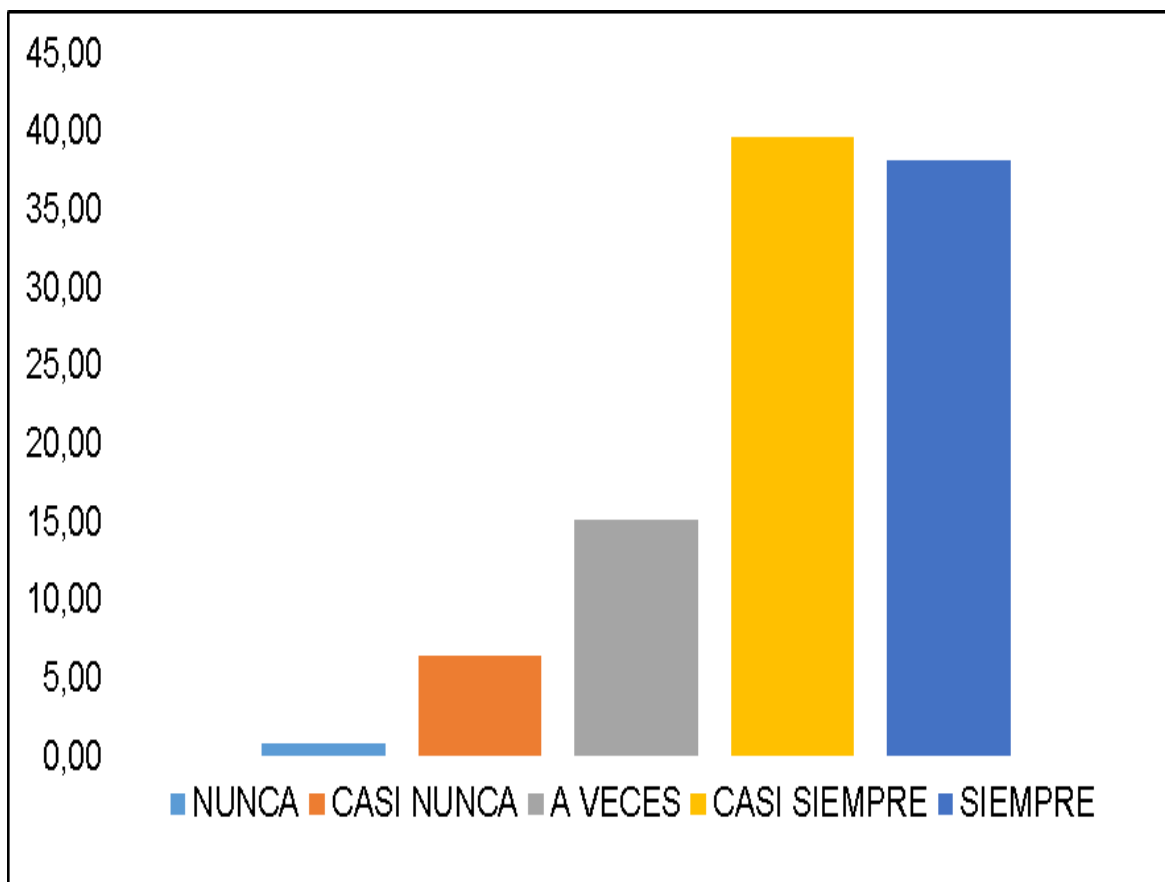


Figura 18: Organizaciones con compromisos individual y organizacional  
Fuente: Tabla 19. Elaboración: Propia.

## 5.2.2. Dimensión modelos mentales

**Pregunta 15** ¿Ud. Considera que sus colaboradores han adquirido aprendizaje y experiencia en la organización?

Tabla 20:  
Organizaciones con aprendizaje y experiencia

P5	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
CANTIDAD	2	16	54	98	95	265
PORCENTAJE	0,75	6,04	20,38	36,98	35,85	100

Fuente: Encuesta.  
Elaboración: Propia.

### Interpretación:

De los resultados obtenidos en la tabla 20 y figura 19, se puede observar que entre casi siempre y siempre setenta y tres por ciento de los encuestados manifiestan que se ha adquirido aprendizaje y experiencia en la organización, a veces un veinte por ciento, mientras que un siete por ciento manifiestan nunca o casi nunca.

En la figura 19 se muestran el grafico porcentual de la opinión en las organizaciones sobre aprendizaje y experiencia.

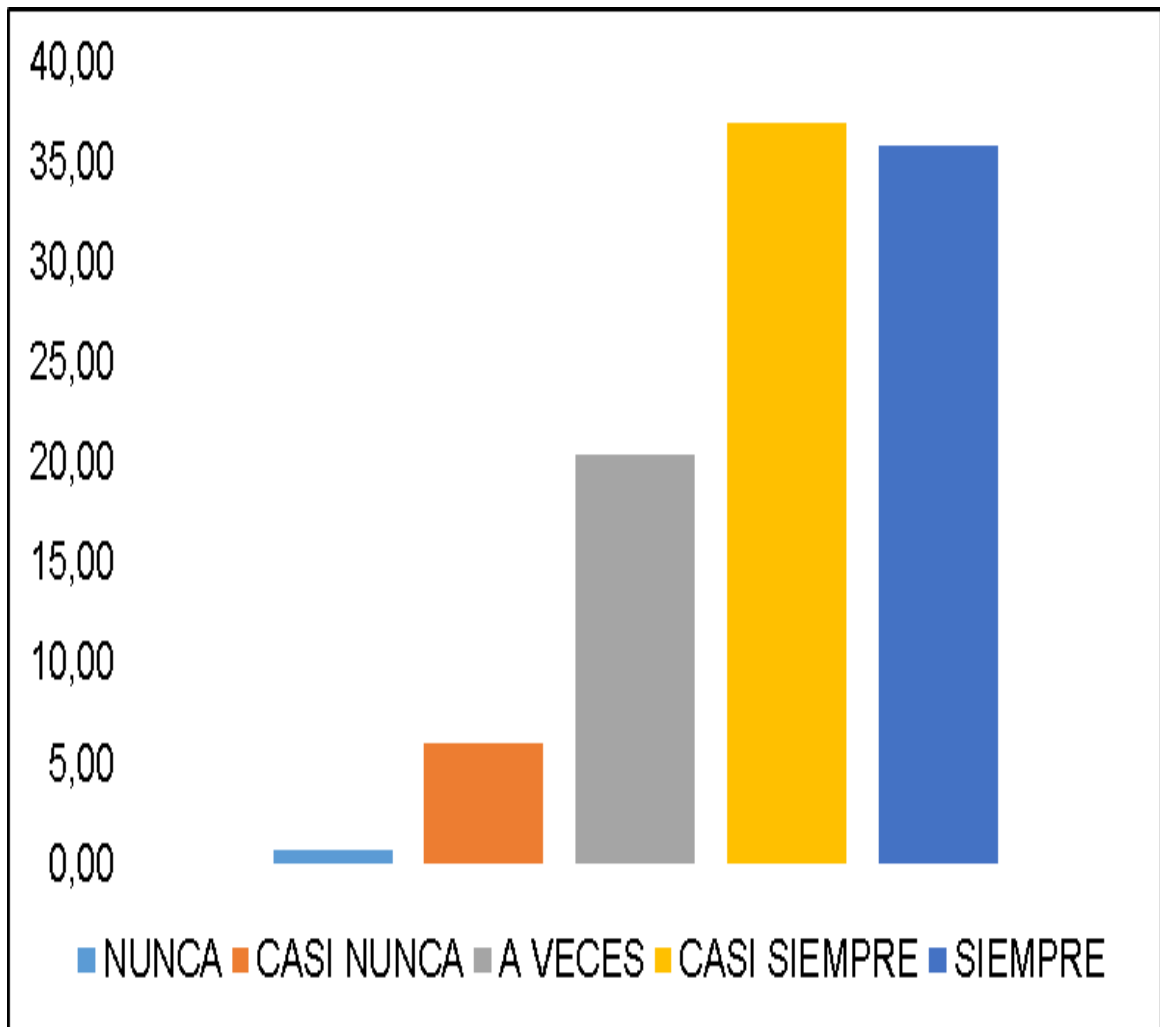


Figura 19: Aprendizaje y experiencia  
Fuente: Tabla 20 Elaboración: Propia.

**Pregunta 16** ¿Ud. Considera que sus colaboradores tienen claro la mística de la organización?

Tabla 21  
Mística en la organización.

P16	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
CANTIDAD	2	15	42	101	105	265
PORCENTAJE	0,75	5,66	15,85	38,11	39,62	100

Fuente: Encuesta.  
Elaboración: Propia.

**Interpretación:**

De los resultados obtenidos en la tabla 21 y figura 20, se puede observar que entre casi siempre y siempre setenta y ocho por ciento de los encuestados manifiestan que los colaboradores han adquirido la mística de la organización, a veces dieciséis por ciento mientras que un seis por ciento manifiestan nunca o casi nunca.

En la figura 20 se muestran el grafico porcentual de la opinión sobre la mística organizacional.

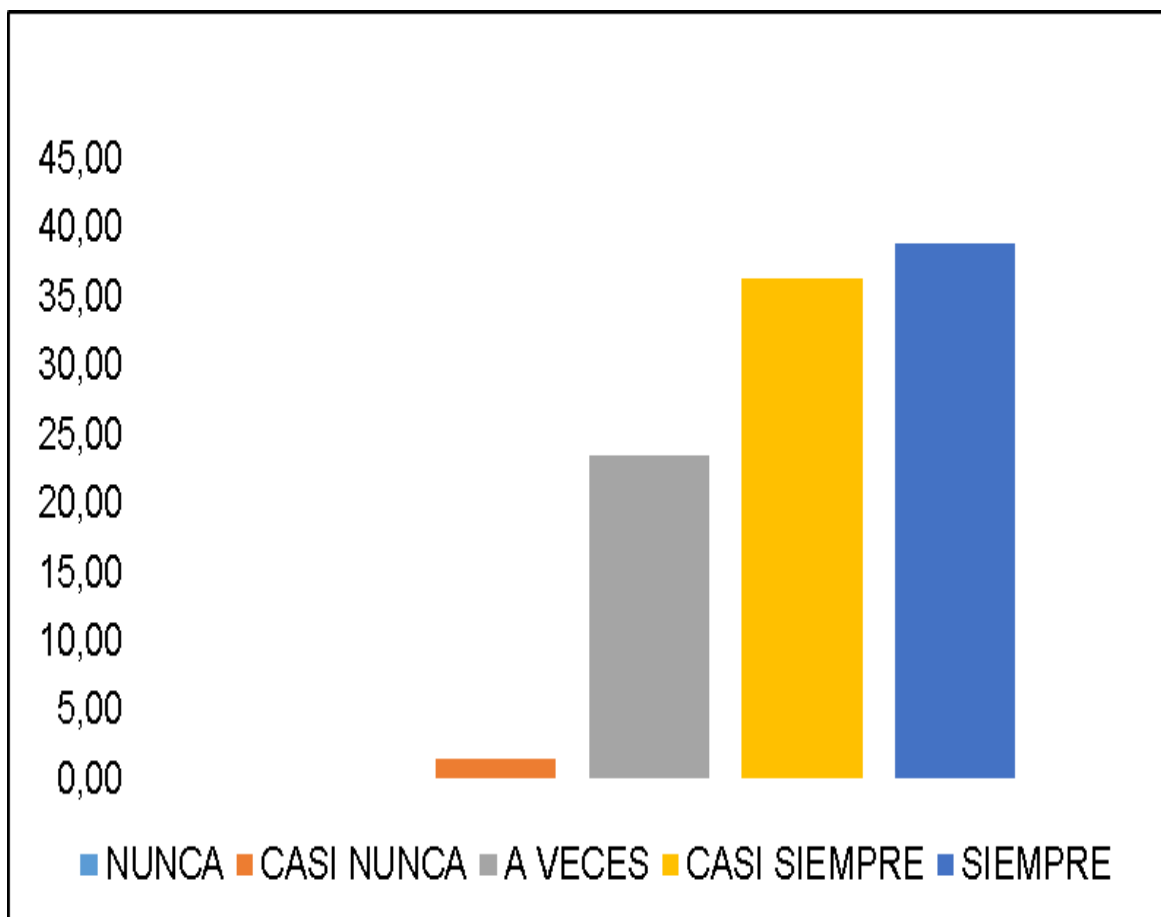


Figura 20: Mística en la organización.  
Fuente: Tabla 21. Elaboración: Propia.

**Pregunta 17** ¿Ud. Consideras que sus colaboradores dan sugerencias y estas son aceptadas, para mejorar la organización?

Tabla 22:

La organización recibe sugerencias de sus colaboradores.

P17	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
CANTIDAD	0	4	62	96	103	265
PORCENTAJE	0,00	1,51	23,40	36,23	38,87	100

Fuente: Encuesta.

Elaboración: Propia.

**Interpretación:**

De los resultados obtenidos en la tabla 22 y figura 21, se puede observar que entre casi siempre y siempre setenta y tres por ciento de los encuestados manifiestan que los colaboradores sugieren y son escuchados y se reciben sus propuestas en la organización, a veces veinticuatro por ciento mientras que un siete por ciento manifiestan nunca o casi nunca.

En la figura 21 se muestran el grafico porcentual de la opinión sobre si se recibe sugerencias de los colaboradores en la organizacional.

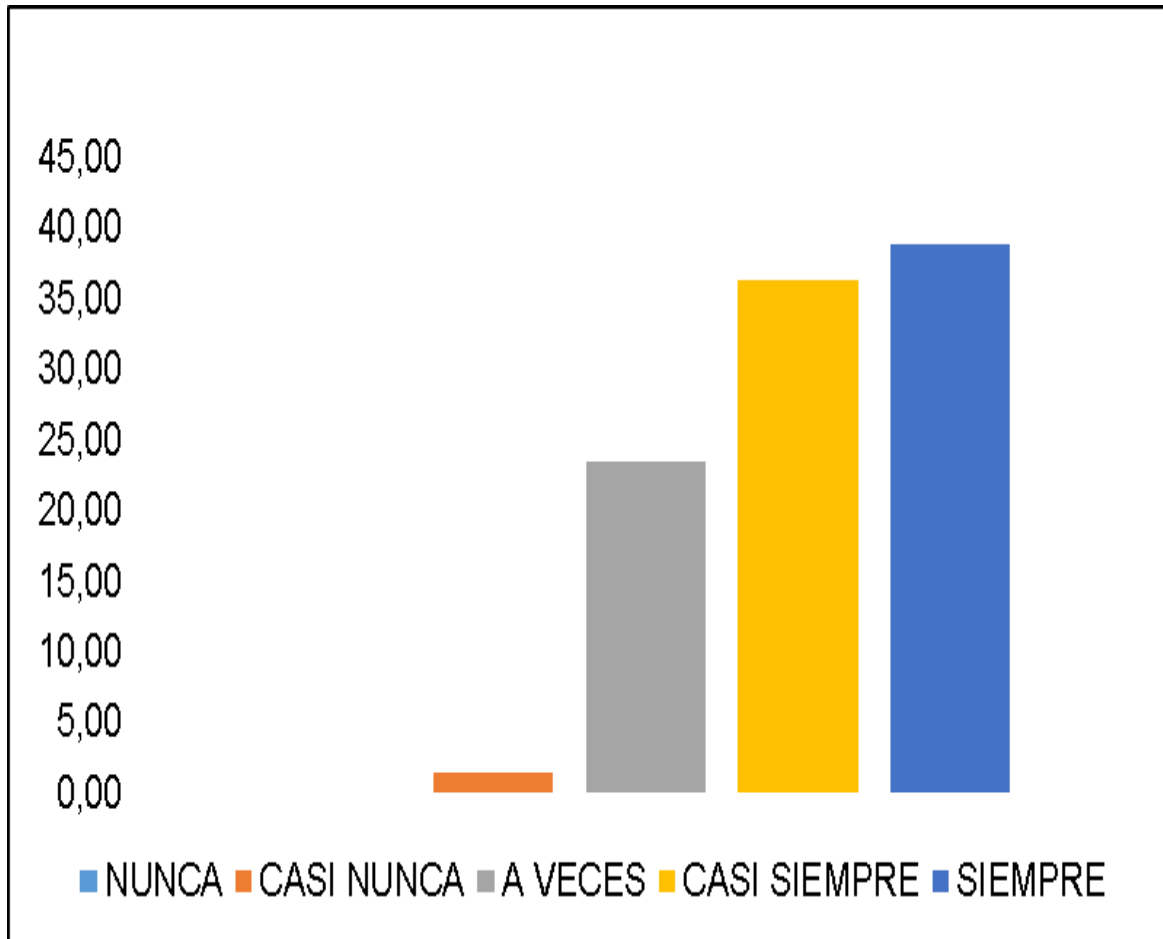


Figura 21: Colaboradores apoyan con sugerencias  
Fuente: Tabla 22. Elaboración: Propia.

### 5.2.3. Dimensión: visión compartida y aprendizaje en equipo

**Pregunta 18** ¿Ud. Considera que se crean y redefinen las metas en la organización?

Tabla 23  
Crean y redefinición de metas en la organización.

P18	CASI		A	CASI		TOTAL
	NUNCA	NUNCA	VECES	SIEMPRE	SIEMPRE	
CANTIDAD	0	11	43	103	108	265
PORCENTAJE	0,00	4,15	16,23	38,87	40,75	100

Fuente: Encuesta.  
Elaboración. Propia.

#### **Interpretación:**

De los resultados obtenidos en la tabla 23 y figura 22, se puede observar que entre casi siempre y siempre el setenta y siete por ciento de los encuestados manifiestan que los colaboradores conocen las metas y/o redefinición de las metas en la organización, a veces dieciseis por ciento, mientras que un siete por ciento manifiestan nunca o casi nunca.

En la figura 22 se muestran el grafico porcentual de la opinión sobre si se crea y redefinen las metas y esto es entendido por los colaboradores en la organizacional.

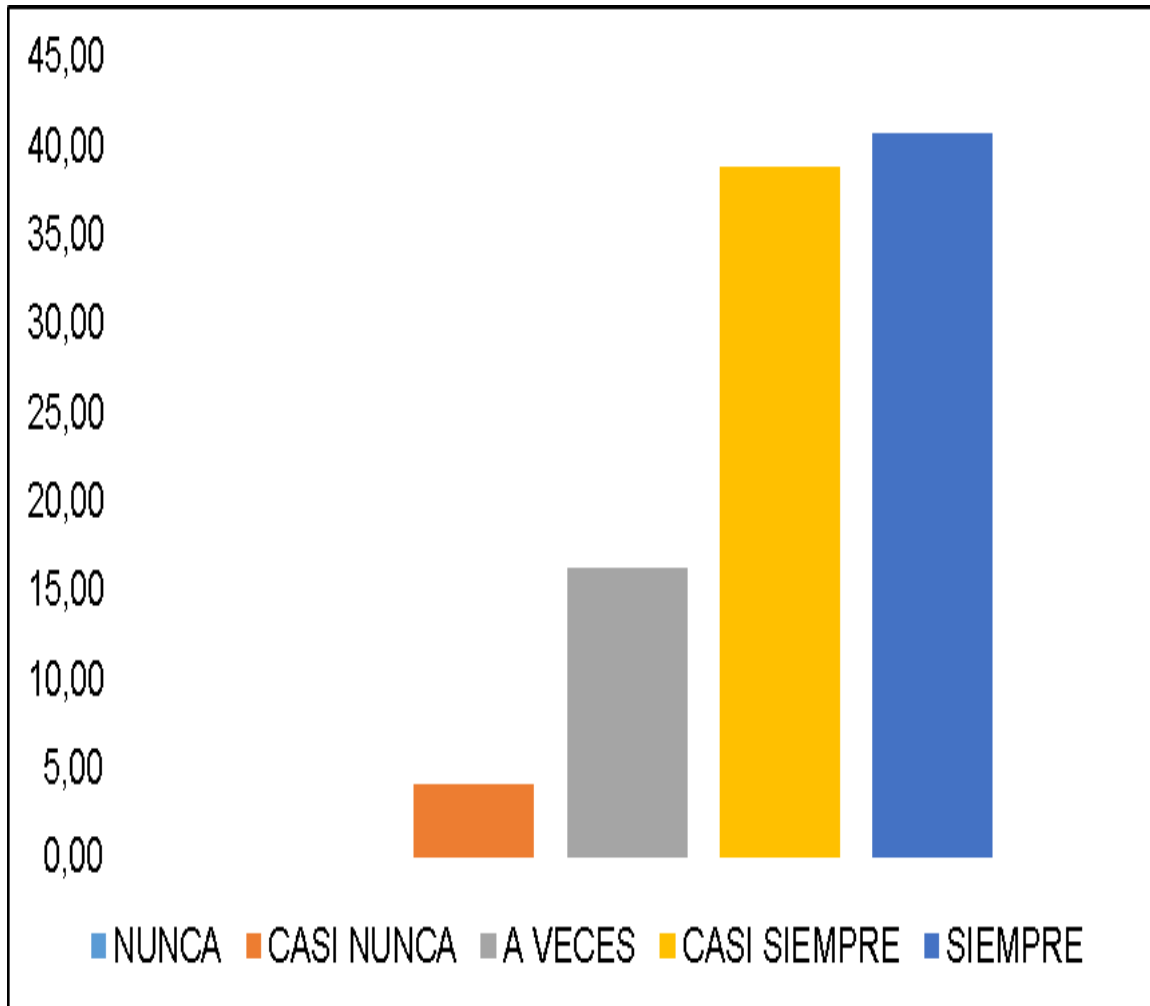


Figura 22: Variación porcentual creación y redefinición de metas  
Fuente: Tabla 23. Elaboración: Propia.

**Pregunta 19** ¿Ud. Considera que los colaboradores tienen el compromiso de satisfacer al cliente.

Tabla 24:  
Compromiso de satisfacer al cliente.

P19	NUNCA	CASI	A	CASI	SIEMPRE	TOTAL
		NUNCA	VECES	SIEMPRE		
CANTIDAD	3	5	33	108	116	265
PORCENTAJE	1,13	1,89	12,45	40,75	43,77	100

Fuente: Encuesta.  
Elaboración: Propia.

**Interpretación:**

De los resultados obtenidos en la tabla 24 y figura 23, se puede observar que entre casi siempre y siempre el ochenta y cinco por ciento de los encuestados manifiestan que los colaboradores entienden la necesidad de engreír a los clientes, a veces doce por ciento, mientras que un tres por ciento manifiestan nunca o casi nunca.

En la figura 23 se muestran el grafico porcentual de la opinión sobre si los colaboradores tienen el compromiso de satisfacer a los clientes.

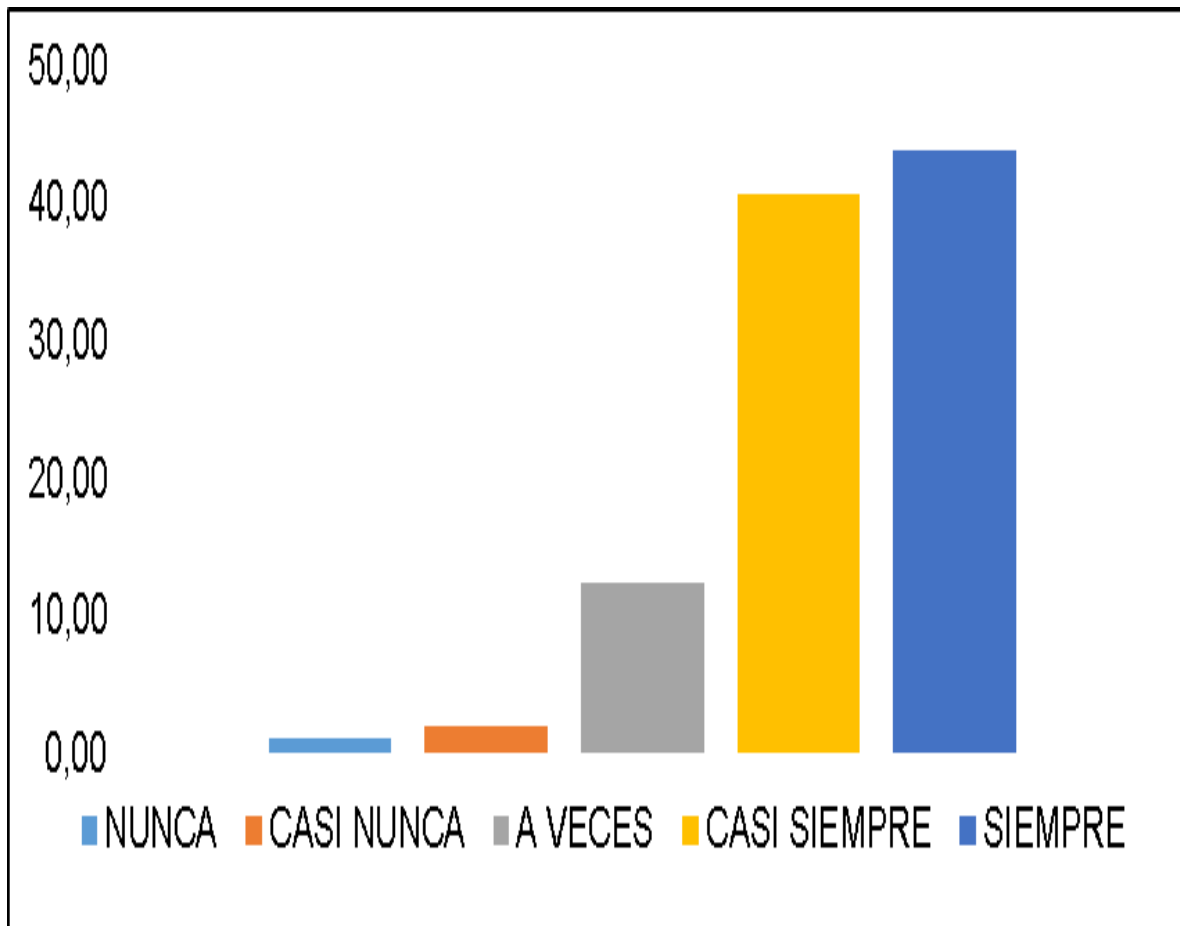


Figura 23: Variación porcentual satisfacción al cliente.  
Fuente: Tabla 24. Elaboración Propia.

**Pregunta 20** ¿Ud. Considera que los colaboradores compartan sus experiencias en la organización?

Tabla 25:  
Compartir experiencias.

P20	CASI		CASI			TOTAL
	NUNCA	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	SIEMPRE	
CANTIDAD	0	7	41	104	113	265
PORCENTAJE	0,00	2,64	15,47	39,25	42,64	100

Fuente: Encuesta.

Elaboración: Propia

**Interpretación:**

De los resultados obtenidos en la tabla 25 y figura 24, se puede observar que entre casi siempre y siempre el ochenta y dos por ciento de los encuestados manifiestan que los colaboradores comparten sus experiencias en la organización, a veces quince por ciento, mientras que un tres por ciento manifiestan casi nunca, no teniendo respuesta de nunca.

En la figura 24 se muestran el grafico porcentual de la opinión sobre si los colaboradores comparten sus experiencias.

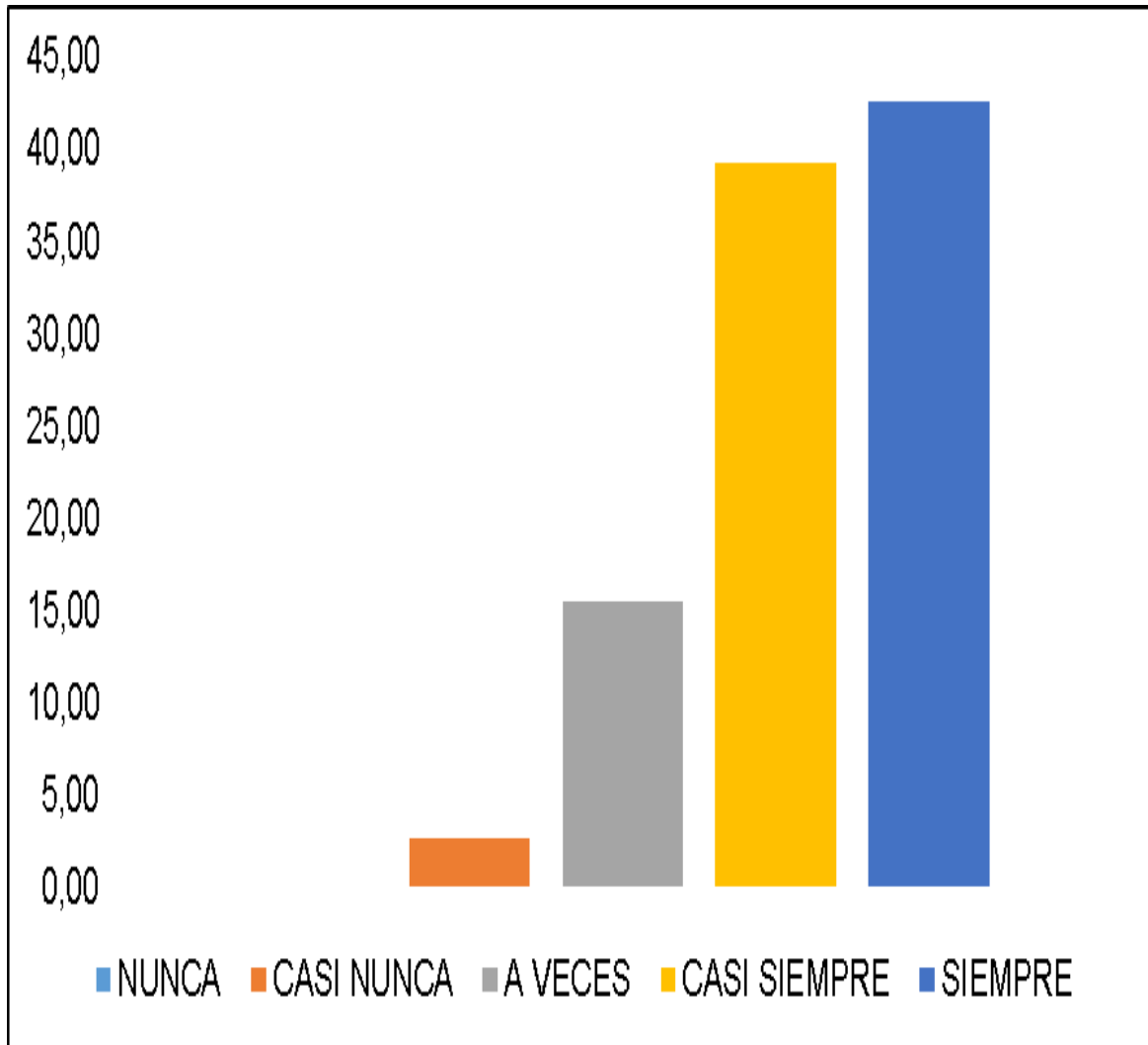


Figura 24: Compartir experiencias  
Fuente: Tabla 25. Elaboración: Propia.

## **CAPÍTULO VI**

### **DISCUSIÓN**

Este capítulo tiene el propósito de presentar el proceso que conduce a la demostración de la hipótesis en la investigación, o pruebas de hipótesis.

#### **6.1 Prueba de hipótesis general.**

**Hipótesis Nula (H<sub>0</sub>):** El liderazgo no influye en las organizaciones inteligentes de las pequeñas y medianas empresas metal mecánicas de Lima Metropolitana, año 2018.

**Hipótesis Alternativa (H):** El liderazgo influye en las organizaciones inteligentes de las pequeñas y medianas empresas metal mecánicas de Lima Metropolitana, año 2018.

Nivel de significancia  $\alpha = 0,05$ .

En la Tabla 26, se tiene la relación estadística entre las variables liderazgo y organizaciones inteligentes.

Tabla 26:

Relación entre las variables liderazgo y organizaciones inteligentes

CORRELACIONES		LIDERAZGO	ORGANIZACIONES INTELIGENTES
RHO	DELIDERAZGO	Coeficiente de correlación	1,000
SPEARMAN		Sig. (bilateral)	0,0
		N	265
	ORGANIZACIONES INTELIGENTES	Coeficiente de correlación	0,424
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	265

Fuente: Resultado del SPSS. De datos de encuesta.

Elaboración: Propia.

De la tabla 26 se tiene un coeficiente Rho de Spearman = 0,424, lo que indica que las variables liderazgo y organizaciones inteligentes están relacionados significativamente, para el caso de la significancia asintótica p, esta es de 0,000. lo cual es menor a 0,05.

Por lo que tomamos la siguiente regla de decisión:

**Regla de decisión:**

- Si Valor  $p > 0,05$ , se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ )
- Si Valor  $p < 0,05$ , se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ). Y, se acepta la hipótesis alternativa H.

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se concluye que:

El liderazgo influye en las organizaciones inteligentes de las pequeñas y medianas empresas metal mecánicas de Lima Metropolitana, año 2018.

## 6.2. Prueba de hipótesis específicas

### 6.2.1. Hipótesis específica 1

**Hipótesis Nula ( $H_{01}$ )** El liderazgo, en su dimensión, las cualidades del líder, no influye en las organizaciones inteligentes de las pequeñas y medianas empresas metal mecánicas de Lima Metropolitana, año 2018.

**Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ):** El liderazgo, en su dimensión, las cualidades del líder, influye en las organizaciones inteligentes de las pequeñas y medianas empresas metal mecánicas de Lima Metropolitana, año 2018.

**Nivel de significancia  $\alpha = 0,05$ .**

En la Tabla 27, se tiene la relación estadística entre la dimensión cualidades del líder y la variable organizaciones inteligentes.

Tabla 27.

Relación entre cualidades del líder y las organizaciones inteligentes

CORRELACIONES		CUALIDADES		ORGANIZACIONES INTELIGENTES
RHO DE	CUALIDADES	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	DE	1,000
SPEARMAN		SIG. (BILATERAL)		0,415
		N		0,000
			265	265
	ORGANIZACIONES INTELIGENTES	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	DE	0,415
		SIG. (BILATERAL)		1,000
		N		0,000
			265	265

Fuente: Resultado del SPSS. De datos de encuesta.

Elaboración: Propia.

De la tabla 27, se tiene un coeficiente Rho de Spearman = 0,415 lo que indica que la dimensión cualidades del líder tiene gran influencia en la variable organizaciones inteligentes; y  
 $p = 0,000 < 0,05$ .

Luego si:

Si Valor  $p > 0,05$ , se acepta la hipótesis nula ( $H_{01}$ )

- Si Valor  $p < 0,05$ , se rechaza la hipótesis nula ( $H_{01}$ ). Y, se acepta la hipótesis Alternativa ( $H_1$ ):

Por lo que se concluye que:

El liderazgo, en su dimensión, las cualidades del líder, influye en las organizaciones inteligentes de las pequeñas y medianas empresas metal mecánicas de Lima Metropolitana, año 2018.

### **6.2.2. Prueba de hipótesis específica 2**

**Hipótesis Nula ( $H_{02}$ ):** El liderazgo, en su dimensión, características del líder no influye en las organizaciones inteligentes de las pequeñas y medianas empresas metal mecánicas de Lima Metropolitana, año 2018

**Hipótesis Alternativa ( $H_2$ ):** El liderazgo, en su dimensión, características del líder influye en las organizaciones inteligentes de las pequeñas y medianas empresas metal mecánicas de Lima Metropolitana, año 2018.

**Nivel de significancia  $\alpha = 0,05$ .**

En la Tabla 28, se tiene la relación estadística entre la dimensión característica del líder y la variable organizaciones inteligentes

Tabla 28.

Relación entre las características del líder y las organizaciones inteligentes

CORRELACIONES		CARACTERISTICAS DEL LIDER	ORGANIZACIONES INTELIGENTES
RHO DE SPEARMAN	CARACTERISTICAS DEL LIDER	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	1,000
		SIG. (BILATERAL)	0,396
		N	265
	ORGANIZACIONES INTELIGENTES	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	0,396
		SIG. (BILATERAL)	0,000
		N	265

Fuente: Resultado del SPSS. De datos de encuesta.

Elaboración: Propia.

De la tabla 28, se tiene un coeficiente Rho de Spearman = 0,396; lo que indica que las características del líder influyen en las organizaciones inteligentes: y

$$p = 0,000 < 0,05.$$

Luego si:

Si Valor  $p > 0,05$ , se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ )

- Si Valor  $p < 0,05$ , se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ). Y, se acepta la hipótesis

Alternativa ( $H_1$ ):

Por lo que se concluye que:

El liderazgo, en su dimensión, las cualidades del líder, influye en las organizaciones inteligentes de las pequeñas y medianas empresas metal mecánicas de Lima Metropolitana, año 2018.

### 6.2.3. Prueba de hipótesis específica 3.

**Hipótesis Nula (H<sub>03</sub>):** El liderazgo, en su dimensión, características del líder no influye en las organizaciones inteligentes de las pequeñas y medianas empresas metal mecánicas de Lima Metropolitana, año 2018

**Hipótesis Alternativa (H<sub>3</sub>):** El liderazgo, en su dimensión, características del líder influye en las organizaciones inteligentes de las pequeñas y medianas empresas metal mecánicas de Lima Metropolitana, año 2018.

**Nivel de significancia  $\alpha = 0,05$ .**

En la Tabla 29, se tiene la relación estadística entre la dimensión estilos de liderazgos y la variable organizaciones inteligentes

Tabla 29.  
Relación entre los estilos de liderazgos y las organizaciones inteligentes

CORRELACIONES			ESTILO LIDERAZGO	ORGANIZACIONES INTELIGENTES
RHO DE ESTILOS SPEARMAN	Coeficiente correlación	de	1,000	0,347
	Sig. (bilateral)			0,000
	N		265	265
	ORGANIZACIONES INTELIGENTES	Coeficiente correlación	de	0,347
		Sig. (bilateral)		0,000
		N		265

Fuente: Resultado del SPSS. De datos de encuesta.  
Elaboración: Propia.

De la tabla 29, se tiene un coeficiente Rho de Spearman = 0,347; lo que indica que los estilos de liderazgos influyen en las organizaciones inteligentes: y

$$p = 0,000 < 0,05.$$

Luego si:

Si Valor  $p > 0,05$ , se acepta la hipótesis nula ( $H_{01}$ )

- Si Valor  $p < 0,05$ , se rechaza la hipótesis nula ( $H_{01}$ ). Y, se acepta la hipótesis Alternativa ( $H_1$ ):

Por lo que se concluye que:

El liderazgo, en su dimensión, los estilos de liderazgos, influye en las organizaciones inteligentes de las pequeñas y medianas empresas metal mecánicas de Lima Metropolitana, año 2018.

## CONCLUSIONES

1. El liderazgo influye en las organizaciones inteligentes de las pequeñas y medianas empresas metal mecánicas de Lima Metropolitana, año 2018, dado que los líderes, serán los impulsores de la mística empresarial, son los ejemplos a imitar por los colaboradores, para que todo camine a una sola dirección, y permitirá el crecimiento de una organización.
2. Las cualidades del líder, influyen en las organizaciones inteligentes de las pequeñas y medianas empresas metal mecánicas de Lima Metropolitana, año 2018. Dado que el carisma, la humildad, inteligencia y habilidad, que muestren los líderes influirá sustancialmente en los colaboradores, y en conjunto mejorará a la organización.
3. La característica del líder influye en las organizaciones inteligentes de las pequeñas y medianas empresas metal mecánicas de Lima Metropolitana, año 2018. Ya que la forma como el líder ejerce su autoridad, su capacidad para planificar y perseverar contribuirá fuertemente en el desarrollo las organizaciones.
4. Los estilos de liderazgo, influyen en las organizaciones inteligentes de las pequeñas y medianas empresas metal mecánicas de Lima Metropolitana, año 2018. Ya que la forma en que el líder ejerce favorablemente, su autoridad sea de forma autocrática, democrática o simplemente dejar hacer dejar pasar, contribuirá al crecimiento de las organizaciones.

## RECOMENDACIONES

1. Que el cuerpo directivo, lidere el equipo de trabajo de una empresa, de manera que los colaboradores vean en él (ellos), un ejemplo para el desarrollo tanto personal como organizacional.
2. Que las organizaciones traten de identificar las cualidades, características y tipos de líderes, que tienen sus instituciones, para repotenciarlos mediante capacitación de motivación e integración.
3. Las organizaciones deben determinar qué tipo de líderes necesita su organización, para que desde el inicio del proceso de captación el potencial humano, recluten líderes apropiados para cada necesidad, esto influirá en la mejora y conllevará hacia organización inteligente
4. Que el estado establezca una política de gobierno, que permita identificar tempranamente a un líder, especialmente, en instituciones donde el líder en proceso no tenga la capacidad de desarrollarse.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ayoub, J., (2015). Estilos de Liderazgo político democrático. Argentina y España, perspectiva comparada, tesis para optar al grado de Doctor
- Aníbal, (2015). *Estilos de liderazgo político democrático: Argentina y España en perspectiva comparada*. Chile.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J., (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-120.
- Bateman, S. y Scott, S.. (1985). *Administración: Una Ventaja Competitiva*. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., Primera Edición, México D.F. pp. 747.
- Burns J., (1978). principio del liderazgo transformacional, Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Castillo, M. ,(2009). *Pensamiento Jurídico*. Editora Fecat. Lima – Perú.
- Centurión, y Lennin, H., (2017). Influencia del estilo de liderazgo de los directivos de las facultades sobre el clima organizacional de la Universidad Peruana Unión, Tesis para optar el grado de Maestro en Administración de Negocios con mención en Gestión Empresarial.
- Certo, C., (2001). *Administración Moderna*. Editorial Pearson Educación de Colombia Ltda., Octava Edición, Bogotá – Colombia., pp. 599.

- Chiavenato, I., (2000). Introducción a la teoría general de la administración, McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., Quinta Edición, México D.F.
- Chiavenato, I., (2011). Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., Quinta Edición, México D.F.
- Condori, Y, (2017). Liderazgo y gestión del conocimiento de los directivos del instituto superior pedagógico público de puno- 2017., Tesis pa grado académico de Doctor en la Universidad de Puno.
- Díaz, V., (2001). Marco teórico-conceptual para un sistema de investigaciones científico.
- Escandón, A., (2012). Estilos de liderazgo de los directores desde la percepción de los docentes de las instituciones educativas estatales de la red nº 8 – Callao., Universidad San Ignacio De Loyola.
- Erazo, F., (2013). El mentor en las pequeñas organizaciones inteligentes. Tesis para optar él grado de Doctor en Planificación y Gestión. En la Universidad Nacional de Trujillo.
- Ficheter, J., (1967). Sociología. Biblioteca – editorial Herder. Barcelona – España.
- Gonzales, M. y Socorro, O., (1999). Comportamiento organizacional: un enfoque latinoamericano. Compañía editorial continental s.a. de C.V., primera edición, México d.f., pp. 343.
- Hampton, R., (1989). Administración. Editorial McGraw-Hill Interamericana de México S.A. de C.V., Tercera Edición, México D.F. pp. 791
- Hicks, G., (1995). Administración de organizaciones: desde un punto de vista de

sistemas y recursos humanos. Compañía editorial continental s.a. de c.v., sexta impresión, México d.f., pp. 587.

Hobbes, T., (1960). Filosofía del Derecho-Ensayos del Entendimiento Humano. Quinta Edición. México.

Kara, S., (1986). Sistemas formalizados de evaluación de los cuadros científicos. Problemas de Organización de la Ciencia. ACC, n.5 (147).

Kast, E. Y Rosenzweig. E., (1988). Administración en las Organizaciones: Enfoque de Sistemas y de Contingencias. Editorial McGraw-Hill Interamericana de México S.A. de C.V., Cuarta Edición, México D.F., pp. 754.

Koontz, H., y Weihrich. H., (1998). Administración: Una Perspectiva Global. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., Onceava Edición, México D.F. pp. 796.

Pérez, E., (2005). Trayectorias contemporáneas de la filosofía y la teoría del derecho. 4ta. Edición. Editorial Palestra. Lima – Perú.

Perozo, B., (2014). Competencias gerenciales del gestor tecnológico bajo el enfoque de organizaciones inteligentes en empresas del sector teleinformática. Tesis para grado de doctor, Universidad de Maracaibo Venezuela.

Peter, S.,(1990). La quinta disciplina. Editorial Granica.

Piaggio, A., (2017). La organización inteligente y la satisfacción laboral en la escuela profesional de ingeniería comercial de la facultad de ciencias empresariales de la universidad privada de Tacna, período 2016. Tesis para optar el grado de Maestro.

Popper, R., (1997). El mito del marco común: en defensa de la ciencia y la

racionalidad. Ediciones Paidós Ibérica. 1997. ISBN 978-84-493-0342

Robbins, P. y Coulter, M. (2018). Administración, Editorial Pearson Hispanoamericana S.A., décima tercera edición, México D.F.

Rosenberg, J.,(2017). Diccionario de administración y finanzas. Grupo Editorial Océano, Barcelona – España, pp. 641.

Robles, G. y Alcérreca. C., (2000). Administración: Un Enfoque Interdisciplinario. Editorial Pearson Educación de México S.A. de C.V., Primera Edición, México D.F., pp. 420.

Rue, W. y Byars, L., (2000). Administración: Teoría y Aplicaciones. Editorial Alfoomega S.A., México D.F., 2000, pp. 544.

Sarasara, C., (2010). Gestión del conocimiento y liderazgo de clase mundial para el desarrollo del capital intelectual en las organizaciones inteligentes. Tesis para optar el grado académico de Magíster de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Seoane, A., (2007). Ética de la investigación y biobancos: ¿tradición o renovación?” Universidad de la Coruña, España.

Stoner, A.; Freeman y Gilbert. (1996). Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., Sexta Edición, México D.F., pp. 688.

Sun T., (1999) El arte de la guerra. Editorial panamericana Ltda. Santa Fe de Bogota, Colombia

Terry, R. y Franklin. S. ,(1985). Principios de administración. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., Primera Edición, México D.F., pp. 747.

Torres, J., (2013). Un modelo mental para el auto conocimiento. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/un-modelo-mental-para-el-auto-conocimiento/>

Thierauf, J., Klekamp, y Geeding. (1983). Principios y aplicaciones de administración. Editorial Limusa S.A., México D.F. pp. 791.

Valecillos, A., (2005). Modelo de Gestión basado en Enfoque de Las Organizaciones Inteligentes para la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ. Tesis para obtener el grado de doctor, Universidad Americana.

Weber, M., (1999), conceptos básicos de sociología México editorial FCE, pág. 36

### **Direcciones Electrónicas**

Agencia peruana de noticias, del 21-06-2017, <https://andina.pe/agencia/noticia-pyme-emplea-al-75-de-poblacion-economicamente-activa-del-peru-714211.aspx>.

Alicia, [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UUNI\\_a249c016a10595946462\\_d438b7109d8c/Description#tabnav](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UUNI_a249c016a10595946462_d438b7109d8c/Description#tabnav)

Begazo, D., (2011). La administración ni ciencia ni arte. [http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Publicaciones/administracion/v06\\_n11/administracion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Publicaciones/administracion/v06_n11/administracion.htm).

Congreso del Perú <http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/2014/microempres/publica/bccup.htm#bmpepj>.

Chino, R. (2017). ¿Qué tipo de líder eres o quieres ser? La esencia y tipos de liderazgo en esta era de Emergentes. Somos impulso. Recuperado el 13 de

junio del 2017. De <https://medium.com/somosimpulso/qu%C3%A9-tipo-de-l%C3%ADder-eres-o-quieres-ser-6f1d730472f0>

Diario Gestión, <https://gestion.pe/blog/termometro-desarrollo/2017/10/la-esquiva-definicion-de-las-micro-pequenas-y-medianas-empresas-para-fines-tributarios.html/>.

Gobierno de Peru <https://www.gob.pe/279-registro-de-la-micro-y-pequena-empresa-remype>.

Mype Peru [https://web.archive.org/web/20090306033601/http://www.mypeperu.gob.pe/pro\\_tmp/LeyMypeJun2008.pdf](https://web.archive.org/web/20090306033601/http://www.mypeperu.gob.pe/pro_tmp/LeyMypeJun2008.pdf).

Wolters Kluwer (2001), Capital intelectual [http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/content/document.aspx?params=h4sieamtmsbf\\_](http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/content/document.aspx?params=h4sieamtmsbf_)

## **ANEXOS**

**ANEXO 1**  
**CUESTIONARIO DE PREGUNTAS**

N°	PREGUNTA	ALTERNATIVAS				
	CUALIDADES DEL LIDER	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
1	¿Ud. se considera un líder carismático?					
2	¿Ud. se considera un líder inteligente?					
3	¿Ud. se considera un líder con habilidades comunicativas?					
4	¿Ud. Se considera un líder humilde?					
	<b>CARACTERISTICAS DEL LIDER</b>					
5	¿Ud. Se considera un líder que comparte con los demás?					
6	¿Ud. se considera un líder que usa su autoridad?					
7	¿Ud. Se considera un líder que tiene capacidad para planificar y comprender?					
8	¿Ud. Se considera un líder perseverante?					
	<b>ESTILOS DE LIDERAZGOS</b>					
9	¿Ud. se considera un líder autocrático?					
10	¿Ud. ¿Se considera un líder democrático?					
11	¿Ud. Evita realizar acciones de un líder laissez faire (dejar hacer dejar pasar).?					
	<b>DOMINIO PERSONAL</b>					
12	¿Es Ud. una persona con desarrollo espiritual?					
13	¿Ud. Considera que sus colaboradores deben mostrar sus habilidades y destrezas y compartirlos con los demás?					
14	¿Ud. Y sus colaboradores deben adquieran compromisos individual y organizacional?.					
	<b>MODELOS MENTALES</b>					
15	¿Ud. Considera que la experiencia y el aprendizaje son requisitos en un colaborador?					

16	¿Ud. Considera que sus colaboradores tienen claro la mística de la empresa?.					
17	¿Consideras que a los colaboradores puedan sustentar sus puntos de vista, que conlleve a mejorar la empresa?.					
	VISION COMPARTIDA Y APRENDIZAJE EN EQUIPO					
18	¿ Ud. Considera que se debe crear y redefinir las metas empresariales?					
19	¿Ud. Considera que los colaboradores tienen el compromiso de satisfacer al cliente.					
20	Ud. Considera que los colaboradores compartan sus experiencias y lo que han aprendido con los demás?.					

**Instrucciones:**

Al aplicar el presente cuestionario, se busca recoger información importante relacionada con el tema de Investigación, Le presentamos varias proposiciones, le solicitamos que frente a ello exprese su opinión personal considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas marcando con una (X) la que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo al siguiente código.

NUNCA: N, CASI NUNCA: C.N. AVECES: A.V., CASI SIEMPRE: C.S. SIEMPRE: S.

Su aporte será de mucho interés en este trabajo de investigación.

SE AGRADECE SU COLABORACIÓN.

**ANEXO 2**  
**REGLA DE DECISION**

La confiabilidad está en función de la manera como contrastaremos las hipótesis.

**Hipótesis:**

**H<sub>0</sub>:** Una hipótesis nula

**H<sub>1</sub>:** Una hipótesis alternativa.

Para probar las hipótesis planteadas seguiremos el siguiente procedimiento:

1. **Suposiciones:** La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. **Estadística de prueba:** La estadística de prueba es, la constante Rho de Spearman, dado por:

$$r_s = 1 - \frac{6 \left[ \sum_{k=1}^i D_i^2 \right]}{n(n^2-1)} \quad (2)$$

Donde

$r_s$  = coeficiente Rho de Spearman

$D$  = es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de  $x - y$ .

$n$  = Es el número de parejas de datos, para nuestro caso 265.

**3. Regla de decisión:**

- Si Valor  $p > 0,05$ , se acepta la Hipótesis Nula ( $H_{01}$ )
- Si Valor  $p < 0,05$ , se rechaza la Hipótesis Nula ( $H_{01}$ ). Y, se acepta Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ):

### ANEXO 3 INGRESOS DE DATOS; TOTAL PREGUNTAS AL SPSS

	Nombre	Tipo	Anch...	Deci...	Etiqueta	Valores	Perdidos	Colu...	Alineación	Medida	Rol
1	P1	Numérico	8	0	CARISMA	{1, NUN...	Ninguna	8	Derec...	Ordinal	Entr...
2	P2	Numérico	8	0	INTELIGENCIA	{1, NUN...	Ninguna	8	Derec...	Ordinal	Entr...
3	P3	Numérico	8	0	HABILIDADES	{1, NUN...	Ninguna	8	Derec...	Ordinal	Entr...
4	P4	Numérico	8	0	HUMILDAD	{1, NUN...	Ninguna	8	Derec...	Ordinal	Entr...
5	P5	Numérico	8	0	COMPARTIR	{1, NUN...	Ninguna	8	Derec...	Ordinal	Entr...
6	P6	Numérico	8	0	AUTORIDAD	{1, NUN...	Ninguna	9	Derec...	Ordinal	Entr...
7	P7	Numérico	8	0	PLANIFICAR	{1, NUN...	Ninguna	8	Derec...	Ordinal	Entr...
8	P8	Numérico	8	0	PERSEVERA...	{1, NUN...	Ninguna	8	Derec...	Ordinal	Entr...
9	P9	Numérico	8	0	AUTORITARIO	{1, NUN...	Ninguna	8	Derec...	Ordinal	Entr...
10	P10	Numérico	8	0	DEMOCRATI...	{1, NUN...	Ninguna	8	Derec...	Ordinal	Entr...
11	P11	Numérico	8	0	LAISSEZ FAIRE	{1, NUN...	Ninguna	8	Derec...	Ordinal	Entr...
12	P12	Numérico	8	0	ESPERITUALI...	{1, NUN...	Ninguna	8	Derec...	Ordinal	Entr...
13	P13	Numérico	8	0	DESTREZAS	{1, NUN...	Ninguna	8	Derec...	Ordinal	Entr...
14	P14	Numérico	8	0	COMPROMISO	{1, NUN...	Ninguna	8	Derec...	Ordinal	Entr...
15	P15	Numérico	8	0	APRENDIZAJE	{1, NUN...	Ninguna	8	Derec...	Ordinal	Entr...
16	P16	Numérico	8	0	MISTICA	{1, NUN...	Ninguna	8	Derec...	Ordinal	Entr...
17	P17	Numérico	8	0	SUGERENCIAS	{1, NUN...	Ninguna	8	Derec...	Ordinal	Entr...
18	P18	Numérico	8	0	METAS	{1, NUN...	Ninguna	8	Derec...	Ordinal	Entr...
19	P19	Numérico	8	0	COMPROMIS...	{1, NUN...	Ninguna	8	Derec...	Ordinal	Entr...
20	P20	Numérico	8	0	COMPARTIR	{1, NUN...	Ninguna	8	Derec...	Ordinal	Entr...

#### ANEXO 4 INGRESOS DE DATOS DE VARIABLES Y DIMENSIONES AL SPSS

SUMAS.5DATOS.sav [Conjunto\_de\_datos4] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda



	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdi...	Col...	Alinea...	Medida	Rol
1	V1	Numé...	8	0	LIDERAZGO	{1, NU...	Ningu...	8	≡ Der...	Ordinal	Ent...
2	V2	Numé...	8	0	ORGANIZA...	{1, NU...	Ningu...	8	≡ Der...	Ordinal	Ent...
3	D1	Numé...	8	0	CUALIDAD...	{1, NU...	Ningu...	8	≡ Der...	Ordinal	Ent...
4	D2	Numé...	8	0	CARACTER...	{1, NU...	Ningu...	8	≡ Der...	Ordinal	Ent...
5	D3	Numé...	8	0	ESTILOS	{1, NU...	Ningu...	8	≡ Der...	Ordinal	Ent...

**ANEXO 5**  
**VALIDACIÓN DE EXPERTOS**

DISEÑO DEL INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:

VARIABLE 2: organizaciones inteligentes

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: CERRO RIVERA Samuel Rouvin
- 1.2. Cargo e institución donde labora: DOCENTE UNJBG
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: "El liderazgo en organizaciones inteligentes en pequeñas y medianas empresas metalmeccánicas de Lima Metropolitana, año 2018"
- 1.4. Autor del Instrumento: Matías Carlos Vivar Colquicocha

II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	CRITERIOS	1. Deficiente 00-20%	2. Regular 21-40%	3. Buena 41-60%	4. Muy Buena 61-80%	5. Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado y entendible.				80	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					85
3. PERTINENTE	Las preguntas tienen que ver con el tema.				80	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de las preguntas.				80	
5. SUFICIENCIA	Se tiene la suficiente cantidad y calidad de ítems para consolidar el concepto general					85
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.				80	
7. CONSISTENCIA	Existe solidez y coherencia entre sus preguntas.				80	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				80	
9. METODOLOGIA	El proceso responde al Método Científico.				80	

III. OPINION DE APLICABILIDAD: APLICABLE

IV: PROMEDIO DE VALORACION: 81,1%

Lugar y fecha: TACNA 12/09/2018

Firma del Experto Informante  
DNI: 6042849  
Celular Nº 952977655

DISEÑO DEL INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

VARIABLE 1: Liderazgo

I.- DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y nombres del informante:

CERRO RUIZ Samuel Ramón

1.2. Cargo e institución donde labora:

DOCENTE UNJBG - TACNA

1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: "El liderazgo en organizaciones inteligentes en pequeñas y medianas empresas metalmecánicas de Lima Metropolitana, año 2018"

1.4. Autor del Instrumento: Matias Carlos Vivar Colquicocha

II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	CRITERIOS	1. Deficiente 00-20%	2. Regular 21-40%	3. Buena 41-60%	4. Muy Buena 61-80%	5. Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado y entendible.				70%	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				80	
3. PERTINENTE	Las preguntas tienen que ver con el tema.					85
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de las preguntas.				80	
5. SUFICIENCIA	Se tiene la suficiente cantidad y calidad de ítems para consolidar el concepto general				80	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.				80	
7. CONSISTENCIA	Existe solidez y coherencia entre sus preguntas.				80	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				80	
9. METODOLOGIA	El proceso responde al Método científico.					85

III. OPINION DE APLICABILIDAD: APLICABLE

IV. PROMEDIO DE VALORACION:

80%

Lugar y fecha: TACNA 12/09/2018

Firma del Experto Informante

DNI. 00492819

Celular Nº 952977655

DISEÑO DEL INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:

VARIABLE 2: organizaciones inteligentes

I.- DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y nombres del informante:

ANAYA GUTIERREZ, BARTOLOME JORGE

1.2. Cargo e institución donde labora:

DOCENTE UNJBG

1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: "El liderazgo en organizaciones inteligentes en pequeñas y medianas empresas metalmeccánicas de Lima Metropolitana, año 2018"

1.4. Autor del Instrumento: Matías Carlos Vivar Colquicocha

II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	CRITERIOS	1. Deficiente 00-20%	2. Regular 21-40%	3. Buena 41-60%	4. Muy Buena 61-80%	5. Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado y entendible.				80	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				80	
3. PERTINENTE	Las preguntas tienen que ver con el tema.					85
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de las preguntas.				80	
5. SUFICIENCIA	Se tiene la suficiente cantidad y calidad de ítems para consolidar el concepto general				80	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.				80	
7. CONSISTENCIA	Existe solidez y coherencia entre sus preguntas.				80	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				80	
9. METODOLOGIA	El proceso responde al Método Científico.					85

III. OPINION DE APLICABILIDAD:

APLICABLE

IV. PROMEDIO DE VALORACION:

81.1%

Lugar y fecha: TACNA 12-08-2018

Firma del Experto Informante

DNI: 00490398

Celular Nº 976096991

DISEÑO DEL INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

VARIABLE 1: Liderazgo

I.- DATOS GENERALES:


- 1.1. Apellidos y nombres del informante:  
ANYOSA GUTIERREZ, BARTOLOME JORGE
- 1.2. Cargo e institución donde labora:  
DOCENTE UNJBG.
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: "El liderazgo en organizaciones inteligentes en pequeñas y medianas empresas metalmeccánicas de Lima Metropolitana, año 2018"
- 1.4. Autor del Instrumento: Matias Carlos Vivar Colquicocha

II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	CRITERIOS	1. Deficiente 00-20%	2. Regular 21-40%	3. Buena 41-60%	4. Muy Buena 61-80%	5. Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado y entendible.				80	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				75	
3. PERTINENTE	Las preguntas tienen que ver con el tema.					90
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de las preguntas.				80	-
5. SUFICIENCIA	Se tiene la suficiente cantidad y calidad de ítems para consolidar el concepto general				80	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.				80	
7. CONSISTENCIA	Existe solidez y coherencia entre sus preguntas.				80	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				80	
9. METODOLOGIA	El proceso responde al Método científico.					85

III. OPINION DE APLICABILIDAD: APLICABLE

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 81.1%  
 Lugar y fecha: ACNA 12.08-2018

  
 Firma del Experto Informante  
 DNI: 00490398  
 Celular N° 976096971

DISEÑO DEL INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:

VARIABLE 2: organizaciones inteligentes

I.- DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y nombres del informante:

Gutierrez Hualpa Maria Ysabel

1.2. Cargo e institución donde labora:

Docente I.E. Virgen de las Mercedes de la Ugel Candarave

1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: "El liderazgo en organizaciones inteligentes en pequeñas y medianas empresas metalmecánicas de Lima Metropolitana, año 2018"

1.4. Autor del Instrumento: Matías Carlos Vivar Colquicocha

II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	CRITERIOS	1. Deficiente 00-20%	2. Regular 21-40%	3. Buena 41-60%	4. Muy Buena 61-80%	5. Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado y entendible.				80%	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				80%	
3. PERTINENTE	Las preguntas tienen que ver con el tema.					100%
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de las preguntas.				80%	
5. SUFICIENCIA	Se tiene la suficiente cantidad y calidad de ítems para consolidar el concepto general				80%	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.				80%	
7. CONSISTENCIA	Existe solidez y coherencia entre sus preguntas.				80%	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				80%	
9. METODOLOGIA	El proceso responde al Método Científico.				80%	

III. OPINION DE APLICABILIDAD: APLICABLE

IV. PROMEDIO DE VALORACION:

82,2%

Lugar y fecha: 7/16/10/2018

Firma del Experto Informante

DNI: 40456235

Celular Nº 952999970

DISEÑO DEL INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

VARIABLE 1: Liderazgo

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante:  
Gutierrez Huallpa Maria Ysabel
- 1.2. Cargo e institución donde labora:  
Docente I.E. Virgen de las Mercedes de la Ugel Candavilla
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: "El liderazgo en organizaciones inteligentes en pequeñas y medianas empresas metal mecánicas de Lima Metropolitana, año 2018"
- 1.4. Autor del instrumento: Matias Carlos Vivar Colquicocha

II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	CRITERIOS	1. Deficiente 00-20%	2. Regular 21-40%	3. Buena 41-60%	4. Muy Buena 61-80%	5. Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado y entendible.				80%	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				80%	
3. PERTINENTE	Las preguntas tienen que ver con el tema.				80%	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de las preguntas.				80%	
5. SUFICIENCIA	Se tiene la suficiente cantidad y calidad de ítems para consolidar el concepto general				80%	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.				80%	
7. CONSISTENCIA	Existe solidez y coherencia entre sus preguntas.				80%	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				80%	
9. METODOLOGIA	El proceso responde al Método científico.					95%

III. OPINION DE APLICABILIDAD: APLICABLE

IV. PROMEDIO DE VALORACION:

81,2%

Lugar y fecha: 7-16-10-2018

Firma del Experto Informante  
DNI 40456235

Celular Nº 952999970