



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Los estilos de liderazgo democrático y autocrático en la  
gestión administrativa de las PYMES de Lima  
Metropolitana**

Tesis para optar al Título de  
Licenciado en Administración de Empresas

**Carlos Alfredo Bamonde Bisso  
Estefanía Sardi Gutiérrez**

**Asesor:  
Mgtr. José Luis Cortés Quiroz**

**Lima, mayo de 2021**



## Dedicatorias

A todas las personas que han aportado en mi vida sin necesidad de estar presentes físicamente.

Carlos Alfredo Bamonde Bisso

A aquellos que me inspiraron y motivaron a ser una mejor versión de mi con su ejemplo y obrar. A aquellos que ya no me acompañan pero que siempre tendrán un lugar en mí.

Estefanía Sardi Gutiérrez





## Agradecimiento

Nuestro eterno agradecimiento a todas aquellas personas que durante el desarrollo de esta investigación nos brindaron su expertise y su tiempo para obtener el mejor resultado, especialmente a la profesora Guiselle Camacho Olivares y al profesor José Luis Cortés Quiroz, nuestros pilares a lo largo de esta aventura llamada titulación.





## Resumen

El crecimiento de PYMES en el Perú ha ido en un ascenso exponencial desde el 2017 hasta la actualidad, tal es así que para aquel año el 74% de empresas de esta dimensión esperaban un crecimiento exponencial (Asociación de emprendedores del Perú, 2017). A esto se puede sumar que, al 2018 este grupo de empresas eran parte indispensable del PBI peruano, generando empleo para el 75% de la población económicamente activa del país (Cámara de Comercio de Lima, 2018).

De modo similar, es importante acotar que, si hay algo que caracteriza al mercado peruano y, sobre todo, el de Lima Metropolitana, es la variedad de productos que se ofrecen y de rubros que se tienen dentro del mismo; es en función de este contexto que se desarrollará la siguiente investigación, con el objetivo de identificar la vinculación que presentan dos estilos de liderazgos opuestos, democrático y autocrático, respecto de la gestión administrativa; teniendo en cuenta, la particularidad de analizarlos en las distintas actividades económicas que se dan en las PYMES de Lima Metropolitana y bajo la salvedad de que no existe de manera empírica un liderazgo que lleve al éxito a una empresa y mucho menos a un conjunto de ellas.

Para la investigación se tomó en cuenta una validación de la hipótesis mediante una metodología de tipo mixta; para ello se empleó el uso de entrevistas a profundidad, dirigidas a 15 expertos de diferentes sectores económicos elegidos a partir de un muestreo por conveniencia, proporcionándonos una perspectiva cualitativa; y encuestas a colaboradores, considerando una muestra de 381 PYMES para lo cual se tomó como unidad de medida a un trabajador por empresa elegidos a partir de un muestreo no probabilístico, otorgando de esta forma una perspectiva cuantitativa.

Como resultado de lo investigado se obtuvo que el estilo que denota una mayor vinculación con la gestión administrativa es el liderazgo democrático, el cual además de ser el más determinado por investigadores, autores y expertos desde un punto de vista cualitativo, también incide, desde la perspectiva cuantitativa, una correlación más fuerte entre estas dos dimensiones en cuestión. Es así como surge la relevancia del buen desempeño del rol del directivo en calidad de líder de la organización y guía de los subordinados. De manera complementaria, se identificó que la dimensión de la gestión administrativa que presenta una mayor vinculación con dicho estilo es la planificación.





## Tabla de contenido

<b>Introducción</b> .....	15
<b>1. Plan de investigación</b> .....	17
1.1. Liderazgo en las PYMES peruanas .....	17
1.2. Problema de investigación .....	19
1.2.1. Problemas específicos .....	19
1.3. Objetivo de la investigación .....	20
1.3.1. Objetivos específicos .....	20
1.4. Justificación y viabilidad de la investigación .....	20
1.4.1. Justificación metodológica .....	21
1.4.2. Justificación teórica.....	21
1.4.3. Justificación práctica.....	22
1.5. Alcances de la investigación.....	22
1.6. Limitaciones de la investigación.....	23
<b>2. Marco teórico</b> .....	25
2.1. Antecedentes .....	25
2.1.1. Estilos de liderazgo .....	25
2.1.2. Gestión administrativa .....	27
2.1.3. Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) .....	28
2.2. Modelo de investigación .....	29
2.2.1. Hipótesis de investigación .....	30
2.3. Bases teóricas .....	31
2.3.1. Estilos de liderazgo.....	31
2.3.2. Gestión administrativa .....	40
2.4. Marco conceptual .....	48
<b>3. Metodología</b> .....	51
3.1. Tipo de investigación .....	51
3.1.1. Por su naturaleza .....	51
3.1.2. Por su finalidad .....	51
3.1.3. Por su alcance.....	52
3.2. Diseño de investigación .....	52
3.3. Población, muestra y muestreo .....	53
3.3.1. Población.....	53

3.3.2. <i>Muestra y muestreo</i> .....	55
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	57
3.5. Técnicas para el procesamiento de datos .....	58
3.6. Técnicas de análisis de datos .....	58
<b>4. Resultados de la investigación</b> .....	<b>61</b>
4.1. Análisis cualitativo.....	61
4.1.1. <i>Características de la entrevista</i> .....	61
4.1.2. <i>Características de los entrevistados</i> .....	62
4.1.3. <i>Hallazgos de las entrevistas a profundidad</i> .....	62
4.2. Análisis cuantitativo .....	67
4.2.1. <i>Características de la encuesta a trabajadores</i> .....	67
4.2.2. <i>Análisis de confianza: Alfa de Cronbach</i> .....	68
4.2.3. <i>Análisis de la estadística inferencial</i> .....	69
<b>5. Confrontación de la información</b> .....	<b>79</b>
5.1. Discusión.....	79
5.2. Implicancias para la gerencia .....	81
<b>Conclusiones</b> .....	<b>83</b>
<b>Recomendaciones</b> .....	<b>87</b>
<b>Lista de Referencias</b> .....	<b>89</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>95</b>
Anexo 1: Matriz de operacionalización .....	95
Anexo 2: Guía de preguntas para la entrevista .....	97
Anexo 3: Relación guía de preguntas entrevista - Objetivos .....	99
Anexo 4: Encuesta de investigación .....	102
Anexo 5: Relación guía de preguntas encuesta – Dimensión e indicador.....	103
Anexo 6: Matriz de consistencia.....	104
Anexo 7: Resultado del SPSS – Preguntas filtro .....	106
Anexo 8: Detalle de coeficientes por inciso.....	107

## Lista de tablas

Tabla 1: Características de los entrevistados.....	62
Tabla 2: Prueba de chi-cuadrado – Liderazgo democrático.....	70
Tabla 3: Prueba de chi-cuadrado – Liderazgo autocrático.....	70
Tabla 4: Matriz de correlación del liderazgo democrático y la gestión administrativa.....	71
Tabla 5: Correlación de los componentes del liderazgo democrático.....	72
Tabla 6: Matriz de correlación del liderazgo autocrático y la gestión administrativa.....	73
Tabla 7: Correlación de los componentes del liderazgo autocrático.....	74
Tabla 8: Matriz de correlación del liderazgo democrático y el planeamiento.....	75
Tabla 9: Matriz de correlación del liderazgo democrático y la dirección.....	76
Tabla 10: Matriz de correlación del liderazgo democrático y el control.....	76





## Lista de figuras

Figura 1: Mapa metodológico del modelo de investigación.....	29
Figura 2: Estilos de liderazgo desde diferentes autores .....	35
Figura 3: Estilos de liderazgo y sus características.....	39
Figura 4: Dimensiones de la gestión administrativa y sus características.....	47
Figura 5: Perú: Empresas formales por estrato empresarial, 2018 .....	54
Figura 6: Tratamiento de los objetivos.....	80
Figura 7: Reconocimiento a partir del logro de metas – Resultados .....	80





## Introducción

En el Perú uno de los principales sectores que tiene incidencia en la economía son las pequeñas y medianas empresas, no obstante, muchas de estas culminan rápidamente su ciclo de vida por inconvenientes en su gestión. En los últimos años se ha incrementado la apertura de nuevos emprendimientos que buscan ofrecer un valor agregado a los clientes, junto con esta oferta se ha acrecentado también la demanda de conocimientos orientados al manejo de la gestión administrativa de estos negocios; siendo una de las principales características a definir: el estilo de liderazgo a ser adoptado por la organización. Esto ha motivado el desarrollo de la presente investigación que tiene como objetivo identificar el grado de vinculación de dos estilos opuestos – democrático y autocrático – hacia la gestión administrativa de PYMES de Lima Metropolitana.

Para ello se ha efectuado la revisión de un marco teórico pertinente a los estilos de liderazgo en mención y a la gestión administrativa, obteniendo así el conocimiento expuesto por diferentes autores a partir de sus investigaciones en torno a las variables. Teniendo en cuenta este aporte, se han definido indicadores representativos a cada variable y dimensión de tal manera que resulte factible su conceptualización y análisis. Asimismo, se ha completado esta revisión con una metodología de enfoque mixto, de tal manera que se pueda tener en cuenta dos perspectivas, la del colaborador de la organización y la de los gerentes o expertos en el tema, respecto del liderazgo en ejecución.

El diseño de este modelo de investigación es una propuesta innovadora pertinente al sector PYMES en Lima Metropolitana, la cual permite otorgar a los gerentes y nuevos empresarios las pautas y conocimientos respecto de la relevancia que tiene la definición de un estilo de liderazgo dentro de la gestión administrativa de su organización, la misma que se espera pueda ser percibido por los trabajadores en favor de su eficiencia y productividad.





## Capítulo 1

### Plan de investigación

#### 1.1. Liderazgo en las PYMES peruanas

Hoy en día, en nuestro país, “usualmente se llama líderes a todos los que están a la cabeza de una organización” (Ferreiro y Alcázar, 2019); sin embargo, aquel término lleva consigo un trasfondo en base a la actitud que toma este individuo en la interacción con los demás participantes de una compañía, dado que, dependiendo de cómo se interrelacione con los demás, se obtendrán los resultados esperados. Es de esta manera que, de acuerdo con lo definido por los expertos, el liderazgo se encuentra conceptualizado como:

Aquella persona que, además de tener cualidades estratégicas y ejecutivas por encima del mínimo, se preocupa de que su gente desarrolle el sentido del deber y aprenda a valorar sus acciones en tanto estas afectan a otros. Busca mejorar a las personas y satisfacer en lo posible todo el espectro de necesidades, especialmente las afectivas, fomentando su motivación racional por motivos trascendentes. (Ferreiro y Alcázar, 2019)

La relevancia que han ganado los estilos de liderazgo y la labor de un líder en una empresa se ha visto reflejada desde la etapa escolar en el Programa Junior Achievement. "Los programas desarrollados con metodología cooperativa–colaborativa permiten impartir conceptos clave de preparación para el trabajo, emprendimiento y educación financiera a niñas, niños y jóvenes alrededor del mundo" (Universidad San Ignacio de Loyola, s.f.). Posteriormente, ya en la etapa universitaria, nos encontramos con la organización AIESEC<sup>1</sup>, donde se demuestra que:

Los jóvenes peruanos a nivel nacional se encuentran muy al tanto de la realidad peruana y buscan involucrarse para contribuir en mejoras sociales. Los jóvenes no son ajenos a lo que pasa en el país, ellos buscan y crean iniciativas en las que puedan trabajar para generar un impacto positivo en su sociedad. (Publimetro, 2019)

Gracias a programas como los anteriormente nombrados y acuerdos bilaterales del Perú como los TLC<sup>2</sup>, se motiva a futuros emprendedores a crear pequeñas y medianas empresas; estas facilidades de emprendimiento y posibilidades de apertura de nuevo negocios son importantes para todos como país ya que, de acuerdo a lo expuesto por el diario La República (2018) en referencia a la intervención de la Cámara de Comercio de Lima durante la XIII Expo PYME 2018, este tipo de empresas tienen un

---

<sup>1</sup> Association Internationale des Étudiants en Sciences Économiques et Commerciales.

<sup>2</sup> Tratados de Libre Comercio.

papel importante en la economía nacional, dado que, aportan significativamente al PBI<sup>3</sup> y dan empleo al 75% de la PEA<sup>4</sup>.

Las PYMES en nuestro país que se encuentran ya consolidadas en el mercado están en el momento preciso para dar ese paso hacia el crecimiento, dado que se encuentran en un mercado cambiante; respecto a esto, Peter Schwart, experto en planeamiento estratégico, precisa que toda empresa pequeña o mediana que desee empezar correctamente un negocio y subsistir en el mercado debe seguir dos pasos fundamentales:

Empezar a experimentar con las nuevas tecnologías en pequeña escala, y, en segundo lugar, asociarse con otras pymes y crear un ecosistema de múltiples empresas que colaboran juntas para hacer mejor uso de la tecnología con el fin de atender a los clientes de forma colaborativa. (Gestión, 2018)

Asimismo, el crecimiento de las PYMES en nuestro país ha ido en un ascenso exponencial, es por ello, que en el 2017 al menos un 74% de las PYMES peruanas esperaban un crecimiento progresivo de sus negocios; es así que, para poder alcanzar ese pronóstico, las empresas debían asumir ciertos retos entre los cuales se encontraban: la atracción de nuevos clientes como parte del incremento de participación de mercado, el desarrollo de productos acorde con las necesidades del público objetivo al que se dirigen, tener en cuenta el impacto y relevancia de la innovación continua para sus negocios y, finalmente, mantener la rentabilidad de sus negocios sin dejar de lado conceptos relevantes tales como la calidad y el buen servicio (Asociación de Emprendedores del Perú, 2017).

Sin embargo, un punto fundamental en la creación de una empresa radica en la forma como el líder decide guiarla hacia el éxito y su trascendencia en el tiempo, dado que, el liderazgo, hoy en día, constituye un aspecto de primordial importancia para el trabajo y desarrollo de los equipos y las organizaciones, no solamente con miras a la obtención de los objetivos organizacionales programados, sino por el desarrollo integral y la satisfacción laboral que deben alcanzar todos los trabajadores, que les permita un correcto enfoque ante los cambios del entorno y un mejoramiento continuo de su desempeño y de los resultados de trabajo de la organización. En línea con lo anteriormente mencionado, empresas como Alicorp han desarrollado como parte de su proceso de transformación digital una escuela de líderes que tiene por finalidad preparar al talento que requieren en la gestión administrativa de su organización (Asociación de Emprendedores del Perú, 2019).

---

<sup>3</sup> Producto Bruto Interno.

<sup>4</sup> Población Económicamente Activa.

Por otro lado, algo a tomar en cuenta es el ciclo de vida de las empresas peruanas en el mercado, puesto que:

Las diversas etapas por las que pasa una empresa en su desarrollo varían de acuerdo con cada caso en particular. La duración y cómo se desenvuelven en cada fase es variable. La gestión del empresario o del líder a cargo es tratar de prolongar su existencia hasta donde sea posible, aunque para muchos la idea de convertirla en una empresa inmortal es un ideal que se busca alcanzar. (Conexión ESAN, 2016)

Si hay algo por lo que se caracteriza el mercado peruano y, sobre todo, el de Lima Metropolitana, es la variedad de productos que se ofrecen; es en función de este contexto que se desarrollará la siguiente investigación, con el objetivo de identificar las fortalezas y debilidades de dos estilos de liderazgos opuestos, democrático y autocrático, teniendo en cuenta la particularidad de analizarlos en las distintas actividades económicas que se dan en las PYMES de Lima Metropolitana y bajo la salvedad de que no existe de manera empírica un liderazgo que lleve al éxito a una empresa.

## **1.2. Problema de investigación**

Teniendo en consideración la realidad problemática descrita, se puede recalcar la relevancia de la intervención del líder en la gestión administrativa de su organización y el estilo de dirección por el cual se rige; es así como se denota un problema de investigación que atender:

- ¿Cuál es el grado de vinculación de los estilos de liderazgo en la gestión administrativa en las PYMES de Lima Metropolitana?

### **1.2.1. Problemas específicos**

Bajo la finalidad de ahondar en el problema de investigación se han desarrollado problemas específicos que permitan complementar los resultados del estudio, brindando mayor precisión entorno a la problemática planteada, para ello, se toma en consideración las dos dimensiones elegidas para la variable estilos de liderazgo: liderazgo democrático y liderazgo autocrático.

- ¿Cuál es el grado de vinculación del liderazgo democrático en la gestión administrativa en las PYMES de Lima Metropolitana?
- ¿Cuál es el grado de vinculación del liderazgo autocrático en la gestión administrativa de las PYMES de Lima Metropolitana?

### 1.3. Objetivo de la investigación

Asimismo, en línea con el problema de investigación especificados, se determinaron los siguientes objetivos de investigación con la finalidad de dar respuesta al problema en cuestión.

- Determinar el grado de vinculación del estilo de liderazgo democrático y autocrático en la gestión administrativa en las PYMES de Lima Metropolitana.

#### 1.3.1. Objetivos específicos

De manera complementaria a los objetivos de investigación se han desarrollado objetivos específicos que permitan ahondar aún más en los resultados del estudio, otorgando respuestas complementarias entorno a la problemática planteada, los cuales se encuentran alineados al análisis cuantitativo (ítems a y b) y al análisis cualitativo (ítem c).

- Identificar el nivel de acercamiento de los altos mandos con las características de la variable estilos de liderazgo.
- Identificar la dimensión de la gestión administrativa que presenta mayor grado de vinculación frente al liderazgo de mayor significancia acorde al modelo de investigación.
- Identificar cuáles son los motivos o pareceres que llevan a los altos mandos a optar por un estilo de liderazgo en particular como parte de la gestión administrativa a desarrollar en la organización.

### 1.4. Justificación y viabilidad de la investigación

En la actualidad, existen empresas de diferentes dimensiones en una búsqueda constante de cambios organizacionales esto ocurre “con la finalidad de obtener un equipo de trabajo adecuado, que sea capaz de orientarse al objetivo planteado por la empresa y seguir la estrategia establecida por la gerencia administrativa” (Contreras y Barbosa, 2013); como parte de este proceso, resulta relevante poner énfasis en el rol del líder y el estilo de liderazgo que ejerce dentro de la organización, debido a que, son ellos quienes promueven o inhiben el cambio en busca de un resultado positivo y eficiente para la organización. Es ante esto que resulta valedero realizar una investigación tomando como variables el estilo de liderazgo y la gestión administrativa, dado que, como se mencionó en el acápite de realidad problemática, se trata de un tema vigente que involucra un rubro empresarial (PYMES) que es de suma importancia para la sociedad, al incentivar la empleabilidad en el país.

A partir de esto, surge como propósito de la investigación, plantear ante las empresas que se encuentran bajo la categoría de PYMES las características representativas de cada estilo de liderazgo para que puedan conocer e identificar cuál de estos – acorde con su entorno y el personal que dirige – podría tener un mejor vínculo en la gestión administrativa de la organización, e incluso en la toma de decisiones en las que incurrirán día a día.

#### **1.4.1. Justificación metodológica**

Así como se mencionó en un inicio, recurrentemente existe la necesidad de dirigir personas y si se quiere desempeñar esta función obteniendo los mejores resultados posibles es necesario desarrollar habilidades de liderazgo; por lo tanto, la presente investigación tendrá un enfoque mixto mediante la información que se recopile en función de antecedentes y bases teóricas, además, de las encuestas realizadas a expertos del tema a analizar, lo cual ampliará los conocimientos previos obtenidos de otros estudios, y permitirá determinar si realmente la teoría siempre es puesta en práctica y es una verdad irrefutable en todos los casos que pueden acontecer.

Es por ello, que esta metodología empleada brindará una visión más amplia acerca de cuál puede ser el estilo de liderazgo más óptimo en las distintas situaciones que podrían suscitarse alrededor de una pequeña o mediana empresa (PYMES) de Lima Metropolitana y, por consiguiente, poder realizar una gestión administrativa acorde a los resultados que se desea obtener, siempre y cuando, el personal que se tiene a cargo se encuentre comprometido con la organización y motivado en su desempeño personal y profesional; de igual modo, la investigación permitirá otorgar técnicas e instrumentos posibles de uso para futuros planteamientos sobre liderazgo o sobre el desempeño de la gestión empresarial, otorgando bases sobre las que versan cada una de las nociones y características que le han sido atribuidas a cada uno de los estilos explorados permitiendo dejar en claro cada uno de estos tipos.

#### **1.4.2. Justificación teórica**

Este estudio se somete a consideración ya que constituye un valioso aporte teórico referente a las funciones del director como cabeza de la empresa y el grado de vinculación que tiene su estilo de liderazgo en la gestión administrativa. De igual modo, se brindará información relevante con respecto a los estilos de liderazgo en los directores de las diversas empresas, siguiendo la finalidad de proporcionar una mejoría en la planificación, organización, dirección y control en las actividades laborales que realizan recurrentemente. Asimismo, permitirá esclarecer la noción de que el mismo estilo de liderazgo aplica a la administración y desarrollo de todo tipo de empresa.

### **1.4.3. Justificación práctica**

Finalmente, se puede identificar que esta investigación podría deslindar al análisis de un problema real y presente en la actualidad en muchas PYMES de Lima Metropolitana, la incertidumbre respecto al estilo de liderazgo adecuado para la gestión administrativa, permitiendo tener un panorama distinto del problema de investigación. En cuanto al tema de la gestión de una organización, podemos observar que las personas dan pie a su emprendimiento sin tener de manera clara los conocimientos que se requieren para el desempeño de su labor como líderes, lo cual acarrea reiterativamente a una mala gestión administrativa y, en consecuencia, a la ejecución de la disolución de la organización tras no poder llegar al resultado esperado; por otro lado, en cuanto al estilo de liderazgo, se pueden ver casos presentes en la sociedad donde el concepto empresarial se encuentra correctamente gestionado, es decir, hay una adecuada definición de la misión de la empresa y del valor agregado que busca otorgar a la sociedad, sin embargo, el estilo de liderazgo que ejerce quien la lidera, no se encuentra alineado a las necesidades del tipo de organización en el cual se trabaja, y al ser esta persona la encargada de ejecutar la toma de decisiones, termina siendo quien merma el progreso o posible éxito empresarial.

Asimismo, uno de los principales temas a desarrollar al invertir en la apertura de un negocio o empresa es el estilo de liderazgo, el cual permitirá ejecutar una mejor gestión administrativa en función del tipo de negocio que se administre, dado que, si se trata por ejemplo de un tipo de empresa basado en el servicio al cliente y es a partir de los constituyentes de la línea operativa que se podrá conocer la perspectiva que tienen los clientes del negocio, será prioritario ejecutar un estilo de liderazgo participativo que fomente la comunicación a lo largo de la cadena de mando para poder ejecutar una correcta toma de decisiones a aplicar en el desarrollo de la gestión administrativa; es a partir de esto, que se puede concluir la relevancia del desarrollo de estas variables.

### **1.5. Alcances de la investigación**

La investigación tiene por objetivo principal otorgar un mayor conocimiento y entendimiento acerca del vínculo que presentan los estilos de liderazgo democrático y autocrático respecto de la gestión administrativa; este estudio se encuentra dirigido en particular a empresas de tamaño pequeño y mediano de los diversos sectores de Lima Metropolitana, debido a que, es en este rubro en el que podemos encontrar un índice del 50% de negocios que llegan a su etapa de mortalidad previo al año de creación; la principal problemática que atañe a este rubro económico es “la falta de conocimiento de las herramientas de gestión y habilidades gerenciales, y que se agrava por la elevada

informalidad de sus operaciones, improvisación, baja productividad y, en consecuencia, baja competitividad, que impacta en una menor rentabilidad (...)” (Ravelo, 2017).

Como parte de la investigación desarrollada se tuvo en consideración la participación de empresas de los rubros: aduanas, logística, metalurgia, textil, transporte, etc.

#### **1.6. Limitaciones de la investigación**

A razón de la amplitud de sectores económicos existentes en las PYMES de Lima Metropolitana, no será factible establecer con exactitud cuál es el estilo de liderazgo que impacta beneficiosamente a cada rubro en particular; sin embargo, la investigación contará con aportes brindados por personas que pertenezcan a diferentes ámbitos económicos con la finalidad de obtener un mayor abanico de información que enriquezca el estudio y permita llegar a una conclusión lo más certera posible.

Por otro lado, el estudio solo toma en cuenta la vinculación de los estilos de liderazgo estudiados en las dimensiones de la gestión administrativa, dejando de lado otras posibles variables que podrían afectar a las organizaciones en el alcance de su correcto desenvolvimiento.

Finalmente, cabe tener en consideración, que la investigación deberá ser ampliada o replicada realizando ajustes y adaptándola en función de otros tipos de empresas de mayor o menor tamaño, así como también, para otros entornos territoriales.





## Capítulo 2

### Marco teórico

A continuación, se presenta como parte del análisis, un soporte teórico que permita conocer la temática que ha girado en torno a las variables en el transcurso de los años, el cual estará fundamentado por diferentes autores que dan pie al surgimiento del modelo de investigación; por otro lado, se expone un desarrollo de las variables que conforman esta tesis a partir de estudios recientes llevados a cabo por investigadores. Finalmente, se detallan algunas definiciones principales que posibiliten comprender los temas y referencias desarrolladas en la investigación.

#### 2.1 Antecedentes

Para el análisis de la literatura se ha optado por tener en consideración aquellas investigaciones relacionadas con el liderazgo, la gestión administrativa y el contexto actual de las PYMES. Las publicaciones que se presentan a continuación han sido tomadas en cuenta para la elaboración de este estudio, ya que sirven de apoyo en el desarrollo y entendimiento de las variables de investigación, dado que, permiten esclarecer algunas definiciones, tipologías o características encontradas.

##### 2.1.1 Estilos de liderazgo

No es raro reconocer que el liderazgo o la acción de liderar tiene su origen desde años previos al surgimiento de la conceptualización del mismo término, para ser exacto, la acción de liderar surge a la par del reconocimiento de la jerarquización de los seres humanos como forma de organización, con ello empieza la historia de los líderes y también del término como tal. Al ser un concepto con tanta presencia en la historia y tan arraigado al ser humano, es reconocible el surgimiento de diferentes estilos, ya que muchos de ellos se enlazan a la personalidad del individuo que lo ejerce. Algunos autores han desarrollado investigaciones en torno al tratar de entender las semejanzas y convergencias entre los distintos estilos, intentando con ello precisar características propias de cada uno. Asimismo, se ha tomado la variable estilos de liderazgo para el estudio de su relación o impacto con otras variables en cuestión con la finalidad de incrementar su conocimiento alrededor de ella.

Una muestra de lo anteriormente mencionado se encuentra en un estudio reciente que investiga sobre el liderazgo en su intervención en una nueva generación denominada como “los millenials” para lo cual el autor Jiménez (2018) aporta que un parámetro clave en el estilo de liderazgo de este tipo de líderes (los millennials) es la motivación a sus trabajadores a partir de un ambiente laboral llevadero; así como también, el alto impacto de la confianza ejercida a partir de una escucha

activa y una comunicación asertiva y efectiva. Es importante para el estudio en cuestión el contar con la perspectiva de una nueva generación de empresarios respecto al liderazgo y dirección del personal de trabajo, sus parámetros y las dimensiones que podrían ser definidas por estos como bases de un adecuado liderazgo para sus compañías. Igualmente, es importante mencionar que esta investigación pone en perspectiva la relevancia de la motivación como indicador de los estilos de liderazgo; es sobre esta base que se pueden mencionar que, bajo algunos conceptos, la motivación se encuentra definida como “la energía que dirige el comportamiento” (Fischman, 2019) o como “la energía que nos lleva a aproximarnos a metas y resultados deseados o alejarnos de situaciones que queremos evitar” (Reeve, 2010 citado por Fischman, 2019).

Asimismo, se puede decir que de acuerdo con los autores Méndez y Méndez (2016), sí existe una relación directa en la influencia del tipo de liderazgo basado en la personalidad del líder de la organización; sin embargo, para que este pueda ejecutar una buena gestión, es necesario que la personalidad de los seguidores se acople al estilo de liderazgo y personalidad del líder. El aporte de esta investigación al estudio en curso consiste en conocer la relevancia que tiene un estilo de liderazgo arraigado a una nueva variable, como lo es la personalidad del líder, ya que se puede determinar que esta impacta directamente en el estilo de dirección a ejecutar en su personal.

En línea con lo anteriormente mencionado se puede precisar que, en cuanto al estilo de liderazgo a ejecutar, se destaca en los autores que:

La importancia de elegir un estilo de liderazgo apropiado por parte de un líder para intentar tener una mejor relación y empatizar con los empleados, (...) lo cual siempre tendrá un impacto prominente en el rendimiento económico y la productividad de las empresas. (Pérez y Azzollini, 2013)

Esto va acorde con el objetivo del estudio, al dejar en claro cómo un adecuado estilo de liderazgo en la compañía ocasiona una mejor gestión administrativa, centrando la idea desde el punto de una adecuada dirección del personal lo cual conlleva a un trabajo sinérgico de los trabajadores, la orientación al logro y la optimización de los recursos.

Asimismo, se tiene en consideración por los autores Pons y Ramos (2012) que existe una relación positiva entre el estilo de liderazgo desarrollado y la percepción de un clima organizacional innovador, el cual es percibido de esta manera cuando los miembros de la organización identifican que se les permite participar activamente y se les capacita para desarrollar nuevas competencias. En favor del estudio, se resalta que los líderes deben fomentar un clima innovador para estimular la

participación de los empleados, así como también su formación y desarrollo, todo esto a partir de estilos de liderazgo que promuevan la motivación de los trabajadores.

### **2.1.2 Gestión administrativa**

En lo que respecta a la gestión administrativa, se conoce que “existe una carencia de conocimiento respecto de la importancia de un control de costos del negocio; asimismo, la relevancia de una planificación estratégica apoyada con funciones administrativas como ruta a seguir para el alcance de los objetivos” (Salazar, Díaz, Benalcázar y Acuña, 2018); esta mención aporta al presente estudio, ya que es importante denotar el posible desconocimiento de un líder en lo relacionado a conceptualizaciones claves en la gestión administrativa, lo cual es un factor de gran relevancia en el mercado de PYMES, dado que, dificulta plantear un emprendimiento que se caracterice por la diferenciación desde el primer momento o un plan de acción previo al iniciar la etapa de ejecución teniendo en consideración que este plan no debe estar basado únicamente en los ingresos y egresos que se generen a la organización, sino también, en factores cualitativos como la misión, visión, objetivos, estilo de dirección a ejecutar, etc.

Es de esta misma manera que se puede dilucidar acorde con estudios realizados por Hernández, Cardona y Del Río (2017) que en cada una de las etapas del proceso de direccionamiento estratégico se debe establecer una adecuada integración de la organización con el entorno, tomando como base de su cambio y mejora continua, la innovación tecnológica y la gestión administrativa, dado que, solo así, se puede lograr un avance sustancial que corresponda con las exigencias del sistema o entorno. En favor de la investigación que se realiza, se resalta la importancia de una gerencia que busca reducir los distintos riesgos existentes, por ello, invierte en la implementación de innovaciones que refuercen las áreas o servicios que más deficiencias presentan, manteniendo la mejora continua de su organización.

En cuanto a otro ámbito de la gestión administrativa, nos encontramos con el artículo de Lynch (2012) en el cual se resalta que la gestión está inmersa en relaciones sociales y procesos afectivos que se extienden más allá de lo visible. Al trazar estas relaciones, la idea de la estabilidad y el orden jerárquico emergen como una ficción que persiste precisamente porque da forma al ideal del funcionario que se mueve por la racionalidad técnica. Es de este modo que, como aporte principal al estudio, se rescata lo fundamental que puede resultar la combinación de la gestión administrativa con lazos amicales, todo ello, con la finalidad de que el ambiente laboral no sea tan solo un lugar al cual se acuda a trabajar, sino un espacio en el que se pueda forjar amistades que perduren en el tiempo y creen un ambiente óptimo en el cual se pueda trabajar a gusto y en sinergia.

Finalmente, como parte de la gestión administrativa y las herramientas creadas para una mejor evaluación de la misma, se tiene una investigación que pone a disposición un análisis de la funcionalidad del Balanced Scorecard desarrollado por Kaplan y Norton (2009), en ésta, el autor menciona que dicha herramienta “permite a los diferentes niveles de la dirección empresarial poder enfocarse hacia los niveles críticos de la organización” (Montoya, 2011) tomando en consideración cuatro principales enfoques: (1) clientes, (2) procesos internos, (3) innovación y aprendizaje y (4) perspectiva financiera; de igual modo, fomenta su implementación mediante cuatro fases: (1) concepto estratégico, (2) objetivos, vectores y medidas estratégicas, (3) vectores, metas e iniciativas y (4) comunicación, implantación y automatización. Dicha propuesta enriquece la presente investigación gracias al aporte de una herramienta que torna medible el proceso administrativo a gestionar por los líderes y promueve el control en función del uso de indicadores claves de desempeño (KPI) o indicadores de riesgos claves (KRI) dentro de la organización desde un punto inicial.

### **2.1.3 Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)**

Es de suma relevancia para el desarrollo de la investigación actual conocer el rol que cumplen las PYMES en el mercado de cada país y en el sector económico en general, es por ello, que “los pequeños negocios son considerados como la fuerza impulsora del crecimiento económico, la generación de empleo y la reducción de pobreza en los países en desarrollo” (Avolio, Mesones y Roca, 2011), a partir del cual podemos reconocer y resaltar la importancia de las pequeñas empresas en el sector económico nacional.

No obstante, se identifica que existen limitantes que atañen a este tipo de empresas, los cuales agrupa en 5 factores determinantes: (1) factores administrativos, los cuales guardan relación con la gestión del capital humano, aspectos contable-financieros, la administración propia del negocio y la capacitación; (2) factores operativos, la presencia de limitantes como: establecimiento adecuado de precios, control de la producción, control del inventario y mercadeo; (3) asimismo, factores estratégicos, tales como: el acceso al capital, la carencia de una visión estratégica de largo plazo y la adecuada investigación y conocimiento del mercado en el que se encuentra situado el negocio; (4) en relación a los factores externos, cabe señalar la presencia de limitantes como corrupción, informalidad y acceso a la tecnología; (5) finalmente, en concordancia con los factores personales, los limitantes encontrados guardan relación con la motivación o el mentoring de terceros para iniciar, emprender o perdurar en un negocio, la educación en la gestión de empresas y las experiencias de los empresarios.

Reflejando esto en la tesis en curso, se puede destacar una validación de la vinculación de la gestión administrativa arraigada en los factores anteriormente señalados, lo cual incide en la cantidad

de limitantes a las empresas en crecimiento, limitantes que, de no ser considerados en la etapa inicial del ciclo de vida de las empresas, mermaran su desarrollo continuo impidiendo su prevalencia en el mercado nacional.

## 2.2 Modelo de investigación

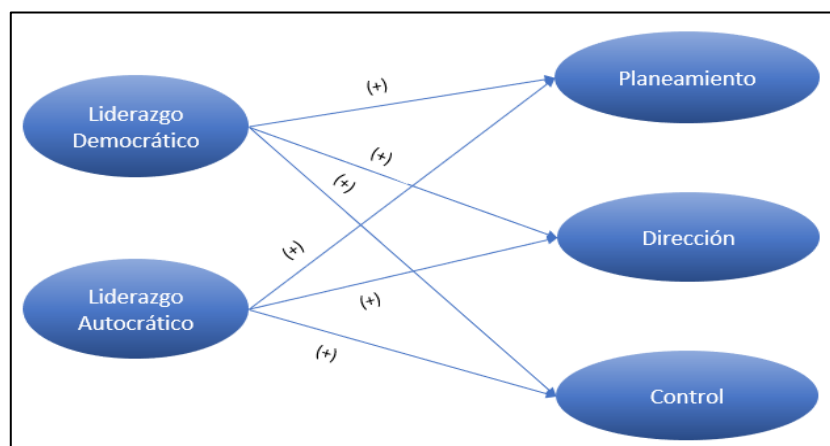
Para el desarrollo del modelo de investigación se decidió, en base a los antecedentes desarrollados en el acápite anterior, adoptar como variable independiente los estilos de liderazgo y como variable dependiente la gestión administrativa.

Una vez definido esto se deslindaron las dimensiones concernientes a cada una de las variables, centrando la investigación en los estilos de liderazgo democrático y autocrático como dimensiones de la variable independiente; se conoce que desde que surgió el concepto de “liderazgo”, y hasta la fecha, los teóricos han desarrollado y creado una gran cantidad de estilos de liderazgo los cuales difieren y también se relacionan entre sí por determinados indicadores, no obstante, se tomó en consideración estos estilos por ser parte de las bases del liderazgo y cuyos indicadores se caracterizan por ser mutuamente excluyentes entre sí. Por otro lado, para fines de la medición de la variable dependiente se tomaron en cuenta todas aquellas dimensiones que formen parte del proceso administrativo que pueden presentar un mayor grado de significancia de la labor del líder en la gestión administrativa de la organización, obteniendo como resultado las siguientes dimensiones: planeamiento, dirección y control.

En suma, se presenta a continuación el mapa metodológico de variables y dimensiones a partir del modelo de investigación planteado (Figura 1).

Figura 1

*Mapa metodológico del modelo de investigación*



Elaboración: Propia

Es de esta manera que quedan evidenciadas las variables y dimensiones de investigación, abriendo paso así a las hipótesis a validar para la resolución del problema.

### **2.2.1 Hipótesis de investigación**

Tomando como enfoque inicial el análisis de diversas investigaciones, se deduce que existe una vinculación entre las variables estilos de liderazgo y gestión administrativa que se encuentran inmersas en el modelo de investigación planteado en la Figura 1, denotando así la presencia de las siguientes hipótesis de investigación deslindadas a continuación:

H1: Existe una relación positiva entre el estilo de liderazgo democrático y la gestión administrativa.

H1.1: Existe una relación positiva del liderazgo democrático en la etapa de planeamiento de la gestión administrativa.

H1.2: Existe una relación positiva del liderazgo democrático en la etapa de dirección de la gestión administrativa.

H1.3: Existe una relación positiva del liderazgo democrático en la etapa de control de la gestión administrativa.

H2: Existe una relación positiva entre el estilo de liderazgo autocrático y la gestión administrativa.

H2.1: Existe una relación positiva del liderazgo autocrático en la etapa de planeamiento de la gestión administrativa.

H2.2: Existe una relación positiva del liderazgo autocrático en la etapa de dirección de la gestión administrativa.

H2.3: Existe una relación positiva del liderazgo autocrático en la etapa de control de la gestión administrativa.

En lo que respecta a la forma de medición de cada una de las variables y dimensiones plateadas como parte de la investigación, se han definido indicadores o características que representan a los mismos, los cuales facultan la posibilidad de obtención de los resultados (Anexo 1).

## **2.3 Bases teóricas**

### **2.3.1 Estilos de liderazgo**

A continuación, se presenta un desarrollo teórico de la variable de investigación “estilos de liderazgo” así como de sus dimensiones de acuerdo con lo desarrollado por diferentes autores en el pasar de los años. Finalmente, se tomará en cuenta lo indagado para concluir cual será la definición por considerar como parte del desarrollo del estudio para cada una de las partes.

Antes de adentrarnos en los estilos de liderazgo, es de suma importancia contar con un esclarecimiento de lo que significa ser un líder, en esta línea encontramos a Chiavenato (2006) quien otorga una conceptualización concisa de lo que significa ser un líder, definiéndolo como la persona que en una situación determinada ejerce una influencia interpersonal orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana.

Asimismo, al hablar de estilos de liderazgo los autores Casanova y Nieto (2017) esclarecen que los principales estilos de liderazgo son: (a) Estilo autocrático: se caracteriza por ser el que da órdenes sin consultar con antelación. Es dogmático y firme. Mantiene una relación vertical con todo el grupo y de superioridad respecto a los integrantes de la organización. Posee una relación desconfiada, miedosa y pasiva. No presta atención a las opiniones de los demás y brinda información incompleta según su propio interés. (b) Estilo liberal: es muy poco el poder; brinda a sus subordinados un elevado grado de independencia en sus tareas. Este estilo de líder depende de sus subalternos para fijar actividades y tareas. Es el líder quien considera que su papel es apoyar las acciones de sus seguidores proporcionándoles información y comportándose en contacto con el entorno del grupo. (c) Estilo democrático: fomenta la participación de los subordinados mediante la realización de consultas y la persuasión, así como también, el aliento constante. Este es el estilo más recomendado en las instituciones administrativas. La relación que establece es democrática y el líder se sitúa como uno más del grupo. Promueve las relaciones de amistad, confianza y diálogo. Las actividades se plantean acorde con el potencial y habilidades de los participantes. (d) Estilo situacional: es la integración de tres conceptos: el estilo de liderazgo del líder, el nivel de madurez del seguidor y las bases del poder. Describe cómo se comportan las personas y analiza el estilo eficaz para tratar distintas situaciones, todo en función del desarrollo y madurez del colaborador.

Ante lo expuesto, es posible deslindar que estos alcances generan un impacto social, puesto que, mediante estas conceptualizaciones se permite reconocer los perfiles acordes con cada estilo y, de este modo, entablar una mejor relación interpersonal con los demás individuos según el perfil que puedan tener, de tal forma que se pueda fomentar un mejor trabajo en equipo.

Es en esta misma línea que algunos autores llevan los estilos de liderazgo al ámbito de empresas exportadoras, ante lo cual declaran que “no importa si el líder en la organización nace o se hace, es indudable que las personas líderes son valoradas en las empresas por ser impulsores y generadores de valor agregado en ellas” (Montoya, 2011); asimismo, lo mencionado previamente se relaciona con la consideración de que “el liderazgo es un “hecho subjetivo” que determina el poder de un grupo mediante las relaciones entre el líder y los demás miembros del grupo” (Fiedler, 1961 citado por Escandón y Hurtado, 2016); de manera similar, cabe mencionar, que según algunos investigadores “el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para alcanzar las metas propuestas. Además, el liderazgo es la influencia interpersonal que se ejerce por medio de un proceso de comunicación humana dentro de cierta estructura social”. (Robbins, 1999 citado por Escandón y Hurtado, 2016)

De acuerdo con lo señalado anteriormente, el análisis de los liderazgos apropiados, o la mezcla de ellos para obtener un buen resultado en la actividad de exportación, parten de un enfoque conductual, a partir de un estudio de la teoría de rasgos (Stogdill, 1948; Ghiselli, 1970), el cual permite catalogar al líder en tres tipos diferentes: democrático, autocrático y liberal; de estos 3 estilos, ahondaremos en los que estamos investigando actualmente: el liderazgo democrático y el liderazgo autocrático. Es así como, “el líder democrático realiza un mayor énfasis en el desempeño y las personas; asume que la mayoría de la gente es honesta, de alta confianza, y trabaja duro para lograr objetivos significativos y trabajo desafiante”. De igual modo, se precisa que este tipo de líderes invierten fuerzas y recursos en la organización, motivación y gestión del personal que tiene a su cargo para que de esta forma puedan usar su potencial de manera adecuada en el cumplimiento de los objetivos de la organización (Warrick, 1981; citado por Escandón y Hurtado, 2016).

Asimismo, de acuerdo a Gono y Gallo (2013) citado por Escandón y Hurtado (2016) se conoce que el estilo democrático se determina por las siguientes características: 1) los subordinados están involucrados en el proceso de toma de decisiones; 2) los gerentes están constantemente tratando de obtener el consentimiento de los subordinados antes de implementar los cambios; 3) los gerentes y subordinados se reúnen para discutir los problemas relacionados con el trabajo; 4) los gerentes informan al grupo sobre temas relevantes, el progreso, relaciones con otros grupos y así sucesivamente; 5) los líderes explican sus intenciones y la situación actual; y 6) los gerentes toman tiempo para escuchar a los miembros del grupo y se interesan por los sentimientos y las ideas de los miembros del grupo.

De igual manera, los autores antes precisados establecen que las características determinantes del estilo de liderazgo autocrático son: 1) los subordinados no participan del proceso de toma de decisiones; 2) se tiene por regla la llamada “mano dura” con los subordinados; 3) los gerentes son



inflexibles; 4) los líderes se niegan a explicar sus comportamientos; 5) los gerentes cambian las obligaciones de los subordinados con un acuerdo previo; y 6) los gerentes establecen con meticulosidad las tareas y procedimientos y no dan flexibilidad alguna para la toma de decisiones o iniciativas de los empleados.

Asimismo, en lo que respecta al liderazgo autocrático Warrick (1981) citado por Escandón y Hurtado (2016), hace hincapié en que, en este caso, el líder se caracteriza principalmente por tener un alto enfoque en el rendimiento de sus trabajadores, dejando de lado muchas veces al personal, dado que, tiene un preconcepción de que las personas son perezosas, irresponsables y poco fiables y que la planificación, organización, control y toma de decisiones debe ser realizado directamente por el líder con una mínima participación de los trabajadores. Este estilo tiene como base de su forma de dirección la autoridad, el poder, la manipulación y el trabajo forzoso como medio para el logro de los objetivos planteados.

De aplicar la información prevista dentro de un ambiente en particular, este resultaría ser el económico, a razón de que tocamos una actividad muy importante dentro de un país como son las exportaciones y, con ello, la relevancia del papel que toma el líder dentro de una empresa exportadora para el caso de la investigación que se acaba de exponer, y en general para empresas de todo tipo, dado que, se deberá tener presente la participación del líder en toda aquella toma de decisiones que repercuten en la empresa. Los líderes, que en algunos casos son los propios empresarios, conocen las limitaciones que poseen sus compañías en términos de infraestructura, recursos y competencias, razón por la cual deben tratar de suplir estas desventajas mediante el desarrollo de capacidades en el interior de las empresas, centrarse en sus fortalezas y aprovechar las oportunidades de los mercados, y para esto deben basarse en la innovación, el conocimiento y en el mejoramiento continuo, esa es la llave maestra en la mano de un líder, el sacar provecho de lo que se posee al máximo.

El término “liderazgo” ha sido desarrollado desde antes del nacimiento de Cristo, y ha ido desarrollándose hasta la actualidad; es así que, debido a la relevancia que representa en el ámbito empresarial, se han esclarecido distintas formas de tratar dicho tema, dando lugar a una clasificación centrada en tres enfoques del liderazgo: el enfoque de los rasgos o teoría del gran hombre, el enfoque de la conducta o teoría del comportamiento de líder y el enfoque de contingencia o teoría de contingencias.

Para el caso del (1) enfoque de rasgos, los estudios tuvieron por objetivo la identificación de las características pertenecientes a cada líder eficaz, a lo que los diferencia con el resto de las personas, teniendo en consideración la concepción de que “el líder nace y no se hace”, dando a entender que

hay rasgos natos en los líderes que permiten su reconocimiento. Dado que el modelo previamente mencionado no fue suficiente, se generó un cambio en el enfoque, el cual estaría ahora centrado en (2) las teorías del comportamiento, las cuales buscaban analizar los patrones de conducta líder-seguidor arraigados esta vez en el estudio del “qué hace y cómo lo hace”. Finalmente, ya que con el modelo previo no se pudo establecer resultados generales aplicables dentro de las empresas, se abrió paso a (3) los enfoques contingentes, con el cual se determinó que no hay un liderazgo (o estilo de liderazgo) eficaz per se, sino que dependerá de las diversas circunstancias en las que se encuentre inmerso (Linuesa, Ruiz y Elche, 2015).

Dentro de la historia del término liderazgo se encuentra presente como principal aporte la clasificación realizada por Lewin (1939) citado por Sánchez y Barraza (2015), quien destaca tres formas de ejercer el liderazgo: (a) liderazgo autoritario: este estilo de liderazgo se encuentra caracterizado por una concentración del poder y de la toma de decisiones, conlleva un liderazgo de tipo unidireccional en el cual los seguidores obedecen a rajatabla las directrices y procesos definidos por el líder; (b) liderazgo democrático: se encuentra centrado en la colaboración y participación de cada uno de los miembros del grupo, de modo que conlleva una comunicación fluida y un trabajo conjunto; (c) liderazgo Laissez-Faire, en este liderazgo el líder no ejerce función, delegando toda responsabilidad al grupo y recayendo en el grupo de trabajo todo tipo de iniciativa.

Como parte del desarrollo de las conceptualizaciones que rondan entorno a los estilos de liderazgo, se obtuvo como resultado un cuadro resumen de los principales indicadores de algunos de los liderazgos trabajados con el pasar de los años por los expertos en el tema, es así como se obtiene como resultado la Figura 2, la cual se muestra a continuación.

Figura 2

*Estilos de liderazgo desde diferentes autores*

ESTILOS DE LIDERAZGO	Autocrático (Lewin, 1939)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma todas las decisiones.</li> <li>• No permite la participación del grupo.</li> <li>• Dueño de información.</li> <li>• No delega responsabilidades.</li> <li>• Fija los objetivos a cumplir.</li> <li>• Administra permisos y castigos.</li> <li>• Tiene control de todo y todos.</li> </ul>
	Democrático (Lewin, 1939)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomenta la participación activa del grupo.</li> <li>• Agradece la opinión del grupo y no margina a nadie.</li> <li>• El objetivo es el bien grupal.</li> <li>• Ejerce una escucha activa teniendo en cuenta todas las opiniones.</li> <li>• Delega tareas en otros y confía en la capacidad de su grupo.</li> <li>• Ofrece ayuda y orientación.</li> </ul>
	Laissez-faire (Lewin, 1939)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toman decisiones con participación mínima o nula.</li> <li>• Prefieren normas claras.</li> <li>• Tienden a ser neutros.</li> <li>• Influye poco en el logro de objetivos.</li> <li>• Influye poco al clima laboral.</li> </ul>
	Transformacional (Pariente, 2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma decisiones en función de las necesidades de los dirigidos.</li> <li>• Aproximación personal a los dirigidos.</li> <li>• Estimula intelectualmente al trabajador.</li> <li>• Hace participe al trabajador en el éxito de la empresa.</li> <li>• Cree en el trabajador y en el trabajo en equipo.</li> <li>• Le apuesta a los resultados a largo plazo más que a corto.</li> <li>• Es arriesgado.</li> </ul>
	Distribuido (Murillo, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones compartidas.</li> <li>• Fomenta el trabajo colegiado.</li> <li>• Tiene metas explícitas y compartidas.</li> <li>• Establece zona de desarrollo próximo para él y su personal.</li> <li>• Se implica en las decisiones pedagógicas.</li> <li>• Fomenta cambio en la cultura institucional.</li> </ul>

Fuente: Sánchez y Barraza (2015)

A raíz de lo manifestado por los autores, podemos señalar que su aporte no solo cuenta con una trascendencia en el entorno académico, sino también, en el económico; este segundo ambiente en mención surge ya que la investigación realizada por los autores permite ahondar en el liderazgo como término y, con ello, poder entenderlo y llevarlo a la práctica en el entorno empresarial, dado que, el estilo de liderazgo recae directamente en el estilo de dirección, el cual debe ser ejecutado no solo por directores educativos, sino también por empresarios, gerentes, jefes y todo aquel que tenga personal a su cargo.

Por otro lado, algunos expertos definen el liderazgo como “el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo y con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos” (Serrano y Portalanza, 2014); mencionan que:

El rol del líder se ejecuta bajo la tarea de lograr que la organización genere relaciones que permitan obtener los resultados esperados, ya que los líderes tienen su labor orientada a la creación de nuevas oportunidades que permitan compartir y aprender lo ya aprendido, llegando a la posibilidad de transformar el contexto. (Fullan, 2002; citado por Serrano y Portalanza, 2014)

Buscando relacionar este enfoque con la gestión administrativa en PYMES se puede recalcar que, el líder al momento de gestionar una empresa tiene gran impacto en esta, ya que dependerá de él que se lleve a cabo una correcta administración y el logro de los objetivos implantados a partir de una sinergia en el equipo, a razón de que será él quien se encargará no solo de la toma de decisiones y de la instauración de las metas, sino también, de poner a disposición los medios, recursos y la motivación necesaria para el logro de dichos objetivos.

Es a partir de esto que podemos argumentar que la investigación en curso no solo cuenta con un impacto a nivel teórico, sino también a nivel social; en cuanto a la contribución teórica la investigación permite conocer más respecto del liderazgo como concepto; mientras que, por otro lado, conlleva un impacto social ya que permite a los psicólogos establecer y reconocer un particular perfil de comportamiento acorde con el tipo de liderazgo que pueda tener una persona, o la misma carencia de dicho comportamiento y, a partir de ello, construir un perfil en base a un determinado prototipo de decisiones y comportamientos.

A lo largo del tiempo y de acuerdo con lo investigado por Fierro (2012), se planteó el tema del liderazgo bajo la conceptualización del término liderazgo estratégico, por medio del cual se señala que el liderazgo como tal, afecta el desempeño de las organizaciones y, por consiguiente, el liderazgo estratégico es la formulación y articulación de una visión que representa la incorporación de los objetivos estratégicos al razonamiento del liderazgo. Se concluye, que el liderazgo y el planeamiento estratégico son dos conceptos que van de la mano en la gestión empresarial y que tienen como objetivo común la mejora de los procesos de la compañía; a partir de esto, se busca promover la competitividad de la empresa en la industria o en el mercado en el que lleva a cabo sus operaciones principales.

Teniendo en cuenta lo mencionado, cabría recalcar entonces que las compañías que logran sostener un liderazgo estratégico eficaz se constituyen como timoneles del mercado en comparación

con el promedio de los competidores. Asimismo, el autor define el concepto de liderazgo estratégico como “la habilidad de influir en otros para que voluntariamente se tomen decisiones espontáneamente con el propósito de aumentar la viabilidad a largo plazo de la organización y que al mismo tiempo se mantenga estabilidad financiera a corto plazo” (Fierro, 2012).

A partir de lo desarrollado, se deja entrever un enfoque que impacta directamente en el sector empresarial, ya que precisa la relevancia de un estilo de liderazgo que pueda ser tomado por los jefes y directivos como “el mejor”, al ser aquel que le permita ejecutar mayor cantidad de flujos de efectivo y establecer un plan para minorizar aquello que, en un tiempo, pueda resultar negativo para la organización ya sea por la forma de liderazgo planteada o por la alta inversión en la estrategia formulada.

Entorno a esta temática se ha identificado por los autores Ferreiro y Alcázar (2019) que usualmente se llama líderes a todos los que están a la cabeza de una organización, (...). Ellos dirigen dichas organizaciones y las personas tienen que seguir el ritmo que les señalan, cada una a su manera y con mayor o menor agrado. (...). Mediante esto, se establece que únicamente debemos considerar como líder a aquellos que contribuyan a la unidad de la organización, caso contrario, se tratará de un directivo. Asimismo, se precisa que existen diversos tipos de directivos en el mundo, también existen distintos tipos de líderes, los cuales aplicarán diversos estilos de liderazgo en función de las características que poseen; sin embargo, dejan en claro que todo líder cuenta con dos características esenciales propias de su naturaleza: (a) profesionalidad: virtudes intelectuales: pensar bien y (b) ejemplaridad: virtudes morales: saber querer. Y se concluye que para poder considerar un líder como tal se debe poseer tres capacidades desarrolladas: capacidad estratégica, capacidad ejecutiva y cualidad de liderazgo.

Lo anteriormente expuesto se relaciona con la presente tesis, dado que, aporta a este estudio la mención de dos características de índole teórico relevantes, que se enlazan a la vez con virtudes propias del actuar humano evocando así a la inteligencia y voluntad como partes esenciales de la persona y, por ende, de todo líder.

Finalmente, dentro de los ponentes más importantes que han desarrollado el tema de liderazgo, se encuentra Porter (2007) quien en su paper de investigación titulado “La Ventaja Competitiva de las Naciones” separa un acápite para hacer una mención al rol del liderazgo en la generación de una ventaja competitiva dentro de las organizaciones; al respecto, el autor señala que muchas veces las empresas y altos ejecutivos realizan una mala interpretación de la naturaleza de la competencia centrando sus esfuerzos en mejorar el desempeño financiero, solicitando el apoyo del

gobierno, buscando estabilidad y reduciendo el riesgo mediante alianzas y fusiones, todo esto sin darse cuenta que “las realidades competitivas de hoy exigen liderazgo” (Porter, 2007), líderes capaces de creer en el cambio, capaces de inyectar energía en sus organizaciones orientándolas a la innovación.

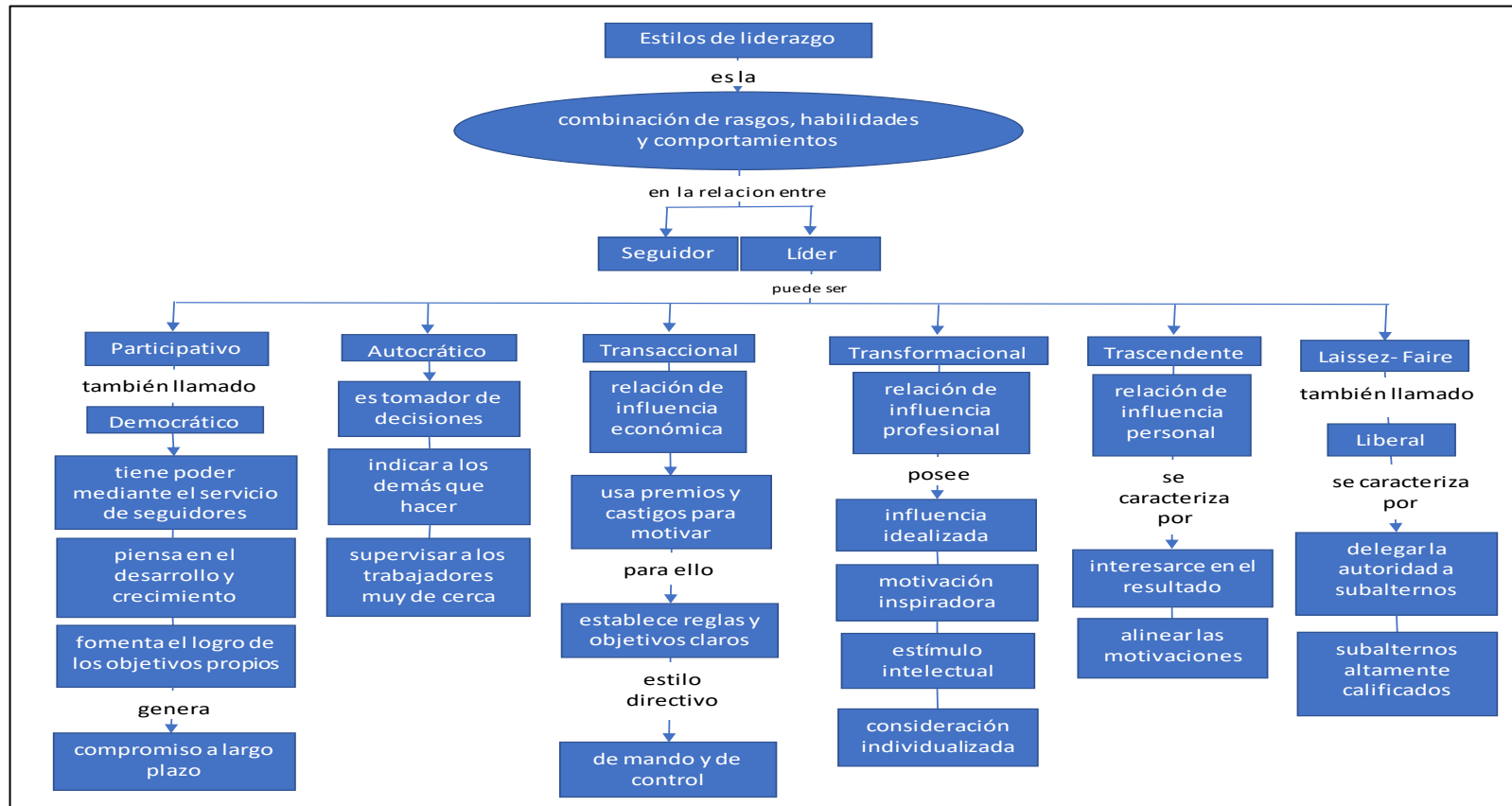
El planteamiento del autor contribuye de manera teórica al dejar en claro la relevancia del rol del líder en la generación de una ventaja competitiva e ingresando esta variable dentro del contexto de investigación, tomando mayor relevancia en la actualidad, donde en un mundo lleno de continuos cambios y actualizaciones, sobreviven las empresas que se adaptan a ellos.

Resumiendo lo dicho por cada uno de estos autores de manera gráfica y tomando los puntos en concordancia señalados en torno a las características de cada uno de los estilos de liderazgo en mención, la figura resultante sería la siguiente:



Figura 3

## Estilos de liderazgo y sus características



Fuente: Varios autores

Elaboración: Propia

Si bien se ha podido esclarecer mediante lo mencionado anteriormente que a lo largo de la historia el concepto de la variable estilos de liderazgo y sus dimensiones han ido desarrollándose de manera individual para cada autor, para fines de la presente investigación se tomará como definición de la variable estilos de liderazgo a “los resultados del comportamiento que muestran las personas que lideran una organización o similares a ella” (Chiavenato, 2001).

Asimismo, de acuerdo con el plan de investigación, se ha optado por determinar cómo dimensiones de la variable a los estilos de liderazgo democrático y autocráticos, los cuales, tomando en consideración la información señalada previamente, se puede determinar que son perfectamente opuestos y no presentan sesgos a nivel de definición conceptual. Al respecto, se puede complementar indicando que la dimensión liderazgo democrático se definirá como “aquel liderazgo basado en consultar y persuadir a los subordinados y también alentar su participación” (Palomo, 2013); por otro lado, en lo que respecta a la dimensión liderazgo autocrático, se tomará como base la siguiente definición “aquel que centraliza las decisiones en su poder y en las ordenes que impone a su grupo de trabajo” (Chiavenato, 2006).

### **2.3.2 Gestión administrativa**

De manera similar a lo desarrollado en el acápite previo, se presenta un desarrollo teórico de la variable de investigación “gestión administrativa” así como de sus dimensiones de acuerdo con lo desarrollado por diferentes autores en el pasar de los años. Finalmente, se tomará en cuenta lo indagado para concluir cual será la definición por considerar como parte del desarrollo de la investigación para cada una de las partes.

En cuanto a la gestión administrativa se define que:

Toda empresa necesita en su funcionamiento diario, ya sea por exigencias legales o por propia organización interna, llevar a cabo una serie de procesos que se reflejen en la documentación administrativa; la gestión administrativa de la empresa se encarga de que dicho proceso se haga de la manera más eficaz y eficiente posible, para lo que ha de cumplir una serie de premisas: el proceso ha de ser oportuno, ha de minimizar los costes y ha de ser riguroso y claro. (Caldas, Carrión y Heras, 2017)

Ante esto, se hace referencia que para llevar a cabo una correcta gestión administrativa se debe cumplir con ciertos parámetros: 1) el proceso ha de ser oportuno, con lo cual no debe ser un caso de acción-reacción, sino que debe contar con un plan de acción establecido previo a la administración del negocio; 2) el proceso ha de minimizar los costes, de tal manera, que se buscará simplificar y crear



un alto rendimiento a partir de lo que se tiene al alcance, antes de buscar invertir en más; 3) finalmente, el proceso ha de ser riguroso y seguro, para lo cual se deberá organizar la empresa y manejar el contenido de la información de modo confidencial, teniendo en cuenta mecanismos de control que permitan minorizar los riesgos. Asimismo, para una adecuada administración de empresas, el proceso de gestión administrativa debe estar homogeneizado en todas y cada una de las áreas, puesto que, mientras mayor presencia tenga este en la organización, más estandarizados y controlados serán los procesos, lo cual reducirá los costes en términos de tiempo y economía.

Este enfoque tiene un impacto positivo en el ámbito social y en el ámbito económico; para empezar, se puede considerar un impacto social, puesto que, otorga información a la sociedad en cuanto a la forma de administrar sus empresas, aplicado especialmente a MYPES, que aún están en la duda sobre la adecuada gestión empresarial, y sobre todo al alcance próximo de sus objetivos; asimismo, argumentar que genera un impacto económico, puesto que, tal y como lo mencionamos en acápite anterior, una adecuada gestión administrativa conlleva a un uso eficiente de los recursos que se tienen y, por ende, a una disminución de los costos que se generan a lo largo del proceso.

En línea con lo anteriormente mencionado se puede denotar, que de acuerdo con Rebolledo (2012), citado por Gordillo (2014) define la gestión administrativa como el procedimiento de coordinar actividades laborales de un grupo de personas, hace referencia a la capacidad con la cual una organización logra esclarecer sus propósitos para luego alcanzarlos mediante una disposición eficiente de los recursos; finalmente, precisa que se trata de una disciplina ya que implica la concentración de conocimientos, principios, teorías y conceptos.

Asimismo, el autor Gordillo (2014) deslinda que el líder deba poseer cualidades que le permitan desempeñar su labor, las cuales son atribuibles a un gestor exitoso, siendo estas: (a) dar una dirección clara, plantear objetivos precisos y hacer de conocimiento del equipo la meta hacia la cual se dirigen; (b) estimular la comunicación abierta, tener como base una comunicación honesta y directa incentivando la confianza recíproca; (c) preparar y apoyar al personal, manteniendo un trabajo constructivo, laborando en equipo y sin individualismos; (d) admitir, enfatizar y premiar los buenos desempeños, motivando así a los colaboradores; (e) establecer mecanismos de control, supervisar constantemente, actuar en el momento idóneo y otorgar una retroalimentación contribuyendo a un accionar oportuno; (f) seleccionar e incorporar al personal idóneo, preocuparse por conocer al equipo de trabajo y estar en la constante búsqueda de los nuevos talentos; (g) conocer las implicaciones financieras de sus decisiones, ser consciente de los costos y gastos, del entorno económico, buscar optimizar constantemente los recursos de los que se dispone; (h) estimular la innovación y la sugerencia de nuevas ideas, incidiendo en una actitud participativa, generando un mayor grado de

competitividad y un impacto en el rendimiento económico; (h) tomar decisiones claras e incentivar la toma de decisiones oportunas mediante su ejemplo; (i) tener un alto nivel de integridad, ganando el respeto de los colaboradores mediante un comportamiento ético y honrado.

Lo expuesto anteriormente es de alta relevancia para la investigación, dado que, demuestra, a partir de lo señalado por el autor, la importancia del rol de líder en el desarrollo de una gestión administrativa empresarial; esta investigación contribuye, además, al señalar las cualidades con las que debe contar un líder para el adecuado desempeño de sus labores y su correcto impacto en el desarrollo del negocio desde una perspectiva interna y externa a la organización.

Por otro lado, la gestión administrativa es definida como “el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa” (Mulford, 2011); asimismo, se precisa que el proceso de administrar y gestionar recae en esencia en el administrador, a razón de que es este quien tiene como función principal la creación de un ambiente de trabajo propicio dentro de la organización que permita el alcance de los objetivos, los cuales deberán encontrarse en concordancia con las circunstancias del entorno en el que la empresa se encuentre desarrollando actividades comerciales.

De acuerdo con lo anteriormente precisado por Mulford (2011), se señala que la gestión administrativa es un proceso de difícil comprensibilidad y que presenta diferentes etapas, entre las que destaca: (a) planeación o formulación, esta fase apunta a que se genera la oscilación entre el delimitar y el prospectar, se plantean los parámetros guía para que la organización logre su objetivo final; (b) ejecución, consiste en llevar a cabo o concretar lo determinado en la primera fase, conlleva a la materialización de lo diseñado; (c) evaluación, consiste en observar y establecer pruebas que permitan corroborar el correcto funcionamiento de la organización, verificar que la organización aún se encuentre alineada a los objetivos planteados en la primera etapa y cuestionar qué mejores adaptaciones se podrían realizar; y finalmente, (d) seguimiento, una vez culminadas las otras tres etapas se realiza una supervisión de las correcciones ejecutadas a partir de la evaluación.

En lo que respecta a la evolución del proceso administrativo, Thompson y Antezana (2006) mencionan autores tales como Urwick, quien define esta variable de acuerdo con 7 elementos clave en la gestión del proceso administrativo: investigación, planificación, coordinación, control, previsión, organización y comando; de igual modo, hacen mención de Koontz y O'Donnell, quienes, en contraste con lo anteriormente expuesto, definen en su libro “Administración: una perspectiva global” como principales elementos: la planificación, la designación de personal, el control, la organización y la dirección.

Por otro lado, dentro de los principales aportes de lo investigado al presente estudio, podemos citar que:

El éxito que puede tener una organización en el logro de sus objetivos y satisfacción de sus obligaciones sociales depende en gran medida de sus gerentes. (...) por lo cual se puede decir que el desempeño gerencial se mide de acuerdo con el grado en que los gerentes cumplen la secuencia del proceso administrativo, logrando una estructura organizacional que les permita diferenciarse de otras organizaciones. (Thompson y Antezana, 2006)

Esta alusión resulta de alta importancia ya que abre paso a un nuevo concepto en la gestión administrativa, la generación de ventaja competitiva; este concepto desarrollado en el 2007 por Michael Porter, quien es conocido como el padre de la estrategia corporativa, hace referencia a la capacidad de la empresa de generar una ventaja frente a la competencia de mercado que tiene de cara a otras organizaciones del mismo rubro, todo esto a partir de una adecuada gestión administrativa de su organización.

En una primera instancia se expone la necesidad del reconocimiento del líder respecto a dos principales preguntas: (1) ¿Cuál es el valor rentable a largo o mediano plazo para su tipo de empresa?, y (2) ¿Cómo puede su empresa asegurarse de producir y perpetuar este valor?; es así que en una segunda instancia el autor propone tres posibles estrategias a gestionar por cada empresa para la generación de una ventaja de mercado teniendo en cuenta su capacidad o factibilidad de asumirla: (1) liderazgo en costos, (2) diferenciación o (3) enfoque de segmentación de mercado.

Ahondando en el tema, se aborda el concepto gestión administrativa bajo el sinónimo de “planeación estratégica”, definido como

La toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar a toda la empresa durante largos períodos. Es una planeación que incluye períodos más largos, es más amplia y se desarrolla en los niveles jerárquicos más elevados de la empresa, es decir, a nivel institucional. (Chiavenato, 2011)

De igual modo, se suscita como características principales para ejecutar una planeación estrategia efectiva lo siguiente: a) tiene una proyección a largo plazo, en términos de causa y consecuencia; b) se encuentra orientada hacia las relaciones empresa – industria y, de igual modo, sujeta a incertidumbres del entorno que la compone. Para enfrentar dichos fenómenos deberá ejecutar sus decisiones basados en juicios y no en datos; c) finalmente, la empresa como tal debe

tomarse como punto focal en la visión centrada en los recursos a obtener para poder desarrollar sus funciones con total eficiencia y eficacia.

Asimismo, se plantean 6 etapas para llevar a cabo la planeación estrategia de una empresa, las cuales consisten en: 1) establecer los objetivos de la organización; 2) analizar el ambiente externo; 3) analizar el entorno interno; 4) formular las estrategias y elegir cual se aplicará a la empresa; 5) elaborar la planeación estratégica; e 6) implementar el plan mediante pasos tácticos y operacionales.

Todas estas conceptualizaciones, marcaron un gran impacto en las organizaciones y en el ambiente académico, puesto que, con la intervención de Chiavenato en el 2011 se lograron implantar nuevas nociones sobre el tratamiento de instituciones empresariales y la forma de estudio de la Administración de Empresas; asimismo, implicó un impacto histórico, en vista de que las primeras versiones de los conceptos brindados por el autor datan de 1979 bajo el título de “Administración de Recursos Humanos”, donde se toca a grandes rasgos el tema señalado anteriormente y que servirá de base para lo expuesto.

Desde otra perspectiva, se expone la gestión administrativa entendida como “proceso administrativo” y se señala que “es una construcción analítica que representa a la administración compuesta por una serie de operaciones independientes que son seguidas por la referencia de toda organización para lograr sus cometidos”; como parte de ello, se plantean las cuatro fases del proceso administrativo: 1) planificar, definiéndolo como el “proceso de desarrollar objetivos generales de la organización, analizar su pertinencia y viabilidad y estudiar los posibles cursos de acción para alcanzar los objetivos (...)”; 2) organizar, lo expone como la “función que consiste en dividir el trabajo entre individuos y grupos, conlleva la división jerárquica, la distribución de autoridad formal y la asignación de responsabilidades directivas y funcionales (...)”; 3) dirigir, explicando que “es el proceso de motivar a las personas para obtener su aporte armónico y coherente hacia el logro de los objetivos de la empresa. (...)”; 4) controlar, determinando que “es el proceso de monitorear y medir el desempeño del personal y comparar los resultados obtenidos con los objetivos de la empresa. Implica reforzar y corregir las fallas (...)” (Díaz, 2004).

Estas conceptualizaciones, de modo similar a las primeras señaladas en este apartado, tienen un impacto en el ámbito empresarial ya que dan un giro a la forma de hacer negocios; asimismo, podríamos argumentar un impacto social, puesto que, la fase de dirección conlleva la conceptualización del liderazgo, es decir, la toma de mando de una persona para guiar al equipo a una misión común.

Del mismo modo, Anzola (2002) manifiesta la gestión administrativa como la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas y objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control y como una de las actividades más importantes en una organización, ya que mediante esta se puede lograr el cumplimiento y el logro de los objetivos por medio de la unión de esfuerzos coordinados de todo el personal que labora dentro de la misma. Toda empresa persigue un fin, el mismo que se puede alcanzar con la ayuda de un proceso ordenado.

Es así como se expone que dichas labores esenciales son los cuatro elementos principales de la gestión administrativa, definiendo cada uno de ellos del siguiente modo: (a) planeación: implica que el pequeño empresario debe idear y organizar sus objetivos con orden y sentido común. Se basa primordialmente en un plan o método, y no en la intuición. Consiste en idear hoy lo que se tiene que hacer mañana, para lo cual se deberá buscar dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Qué hacer?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Dónde hacerlo?, ¿Cuándo hacerlo?, ¿Por qué hacerlo? y ¿Quién lo hace? (b) Organización: el empresario deberá coordinar a las personas, sus funciones, y todo lo que guarde relación con la empresa y que lo deba llevar a cabo para alcanzar el objetivo común planteado. (c) Dirección: implica como se deberá llevar a cabo la relación con el empleado de modo que se logren los resultados esperados y se alcancen los índices de eficiencia establecidos por la empresa. (d) Control: finalmente, este último elemento hace referencia a la supervisión y control constante de las labores realizadas por los miembros de la empresa, así como los resultados obtenidos.

Tal y como lo mencionan algunos expertos, esta temática tiene como resultado un impacto social, teniendo en cuenta que con ello surgió en la Revolución Industrial una nueva forma de manejar las empresas de manera eficiente, conocido en un inicio como administración científica. Asimismo, la gestión administrativa tiene implicancia con el entorno económico, considerando que permite a las empresas tener un replanteamiento en base a los mecanismos que pueden ejecutar para satisfacer la necesidad de alcanzar el objetivo en ventas propuesto desde un inicio.

La administración como tal, está compuesta por un conjunto de operaciones que realizan las empresas y pueden dividirse en seis grupos: operaciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad y administrativas. De todas las funciones u operaciones antes propuestas, el punto central será la función administrativa; puesto que, es mediante esta, que surge como variación el concepto de “gestión administrativa”, en la que se destaca que “ninguna de las cinco funciones precedentes está encargada de formular el programa general de acción de la empresa, de constituir el cuerpo social, de coordinar los esfuerzos y de armonizar los actos”. (Fayol, 1987)

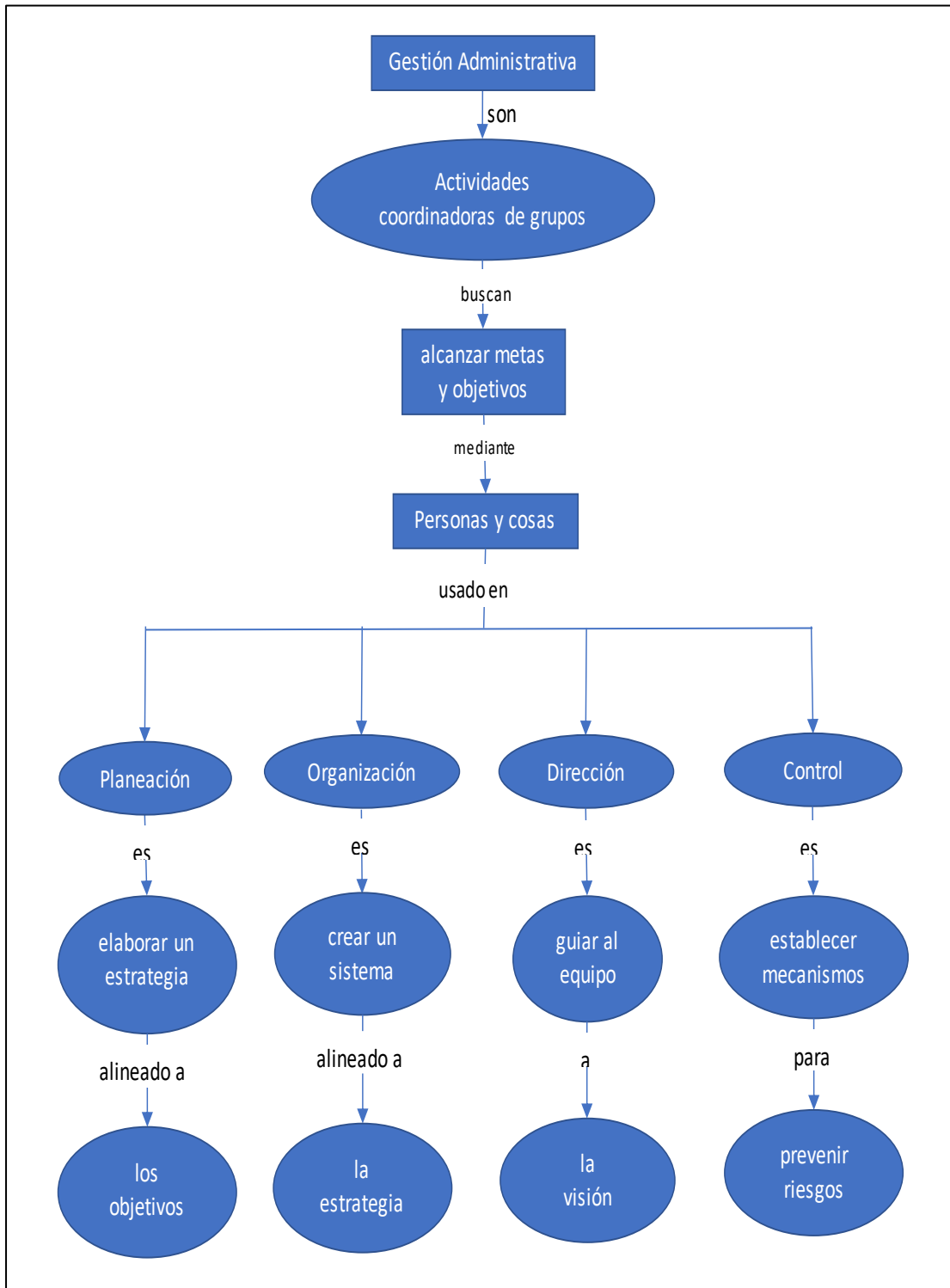
Siendo Henry Fayol el pionero en poner en perspectiva la temática entorno a la gestión administrativa, es importante recalcar que es él quien da paso a la conceptualización de las funciones esenciales de la gestión administrativa, constituyéndolas como: a) prever: escrutar el porvenir y confeccionar el programa de acción; b) organizar: constituir el doble organismo, material y social de la empresa; c) mandar: acto de dirigir el personal; d) coordinar: que hace referencia a ligar, unir y armonizar los actos y todos los esfuerzos hacia una sola meta; y finalmente, e) controlar: vigilar las acciones para que todo suceda conforme a las reglas establecidas y a las órdenes dadas. Adicionalmente, cabe mencionar que este autor es el primero en proponer como parte de la gestión administrativa 14 principios básicos a seguir instaurados de la siguiente forma: división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de los intereses particulares y del interés general, remuneración, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y unión del personal o espíritu de grupo.

El impacto es principalmente histórico, puesto que, Fayol es conocido como uno de los padres del surgimiento y del desarrollo de la administración moderna; es así, que después de muchas intervenciones llegamos a las cuatro que tenemos en la actualidad; todas relacionadas a un objetivo, el correcto desempeño de la gestión administrativa aplicado a empresas de todos los tamaños. Asimismo, permitió, mediante la instauración de lo que él denominó como “las operaciones de la administración”, lo que en la actualidad se presenta bajo la conceptualización de áreas de una organización, constituir con este concepto la forma adecuada de organizar el proceso de administración estandarizado para la gestión administrativa de una empresa.

Finalmente, y a manera de resumen, se expone a continuación una explicación gráfica de las dimensiones encontradas en común acuerdo entre los diferentes autores mencionados a lo largo de la evolución de la gestión administrativa; es de esta forma, que se presentan como principales dimensiones: (1) la planeación, también entendida como planificación, (2) la organización, (3) la dirección y (4) el control. Adicionalmente, se desarrolla una breve definición de las particularidades de cada una de estas etapas del también llamado proceso administrativo en la administración clásica.

Figura 4

*Dimensiones de la gestión administrativa y sus características*



Fuente: Varios autores

Elaboración: Propia

A modo de conclusión se pudo esclarecer que, en el caso de la variable “gestión administrativa”, esta cuenta con mayores similitudes entre lo versado por los autores a lo largo de la historia respecto a su definición; es de este modo que, para fines de la presente investigación, se tomará como definición de la variable gestión administrativa a aquel método de organización empresarial que va desde la gestión de los RR.HH. hasta el control económico de la empresa tomando en consideración las etapas de planificación, organización, dirección y control.

Asimismo, encontramos cierta concordancia con el caso de las dimensiones de la variable estilos de liderazgo al momento de tratar las dimensiones de la variable gestión administrativa ya que estas varían una vez más en función de cada autor. Es de esta manera que, de acuerdo con el plan de investigación, se ha optado por determinar como dimensiones de la variable al planeamiento, definida como “avanzar el futuro y trazar el programa de acción”; la dirección, definida como “guiar y orientar al personal a perseguir el mismo objetivo”; y al control, definido como “verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas”. El motivo por el cual se optaron por estas tres dimensiones es debido a que estas presentan de acuerdo con la teoría desarrollada un mayor grado de intervención de los líderes, a diferencia de las otras dimensiones expuestas anteriormente.

#### **2.4 Marco conceptual**

- Liderazgo democrático: estilo de liderazgo cuyo líder se caracteriza por la flexibilidad y adaptación, participación en la toma de decisiones y una comunicación eficaz basada en su capacidad de escucha orientada en la búsqueda del consenso (Purizaca, Bravo, García y Monteza, 2015).
- Liderazgo autocrático: estilo de liderazgo cuyo líder se caracteriza por ser considerado de actitud punitiva, menos preocupado por la dimensión socioemocional del grupo, dominante, dictatorial y por poseer una toma de decisiones de estilo unilateral (Hassan, Asad y Hoshino, 2016).
- Planeamiento: actividad de trazar las líneas generales de lo que debe hacerse y fijar los métodos para hacerlo, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa (Chiavenato, 2006).
- Dirección: es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores y sus respectivos subordinados en todos los niveles de la organización. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, necesitan ser dinamizadas y



complementadas con la orientación que se dé a las personas mediante la adecuada comunicación y habilidad de liderazgo y de motivación (Chiavenato, 2006).

- Control: asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos. La esencia del control reside en comprobar si la actividad controlada consigue o no los objetivos o los resultados esperados (Chiavenato, 2006).
- Compromiso organizacional: constructo que presenta gran interés para la psicología organizacional. Representa el estado en que el trabajador se identifica y extiende una liga afectiva con la organización y sus metas, gracias a la cual desea continuar siendo miembro de esta (Betanzosa y Paz, 2007).
- Planeación estratégica: aspecto de importancia en el crecimiento y sostenibilidad a futuro de las empresas que les permite coordinar las acciones que se deben realizar día a día para lograr los objetivos a mediano y largo plazo (Mora et. al, 2014).
- Evaluación: actividad sistemática y funcional que tiene por finalidad comprobar el grado de consecución de los objetivos para tomar decisiones mediante una serie de procedimientos que permitan identificar los factores que han influido en los resultados y formular recomendaciones con el fin de introducir correcciones (Cano, 2006).
- Motivación: impulso a actuar que surge de una evaluación a priori de las consecuencias de la acción y, por lo tanto, de la satisfacción que se espera obtener con ella; cuenta con dos dimensiones: motivación espontánea y motivación racional (Ferreiro y Alcázar, 2019).
- Eficacia: proceso de comparación entre lo que se es o se hace, y lo que se podría ser o hacer o lo que es o hace otra organización. Podemos asumir que nunca se es plenamente eficaz porque, cuando se alcanza el 100 por 100 de los objetivos propuestos, siempre cabe pensar que tales objetivos son modestos o no suficientemente ambiciosos. Esto es, porque siempre cabe un grado más de eficacia. (Fernández y Sánchez, 1997)
- Estrategia: la eficiencia con que una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad, depende de cuán bien realicen su trabajo los administradores. Si

hacen bien su trabajo es probable que la organización logre alcanzar sus objetivos (Porter, 2008).

- Supervisión: es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo del hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores cada día más exigente y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la organización (Franklin, 2007).
- Toma de decisiones: es un proceso racional (lógico) y psicológico (emocional) de elección (o no) de una alternativa de entre varias. Este proceso es lógico en tanto reúne, sistematiza y analiza información; y es psicológico en tanto una decisión es condicionada o por lo menos influenciada por los valores, percepciones, preferencias o motivos de quien(es) toma(n) la decisión y aún de los posibles afectados por los efectos de la decisión a tomar (Chiavenato, 2011).
- Visionario: está basada en hechos, más el instinto y otros factores intangibles. Y la realidad es que la intuición del liderazgo es, por lo general, el factor que distingue a los líderes más grandes de los que simplemente son buenos líderes (Lussier y Achua, 2010).
- Participación: la participación de los trabajadores ha sido conceptualizada de diversas formas, bien como un modo de comportamiento, o como el resultado de la reconducción de energía dentro de la organización, y como una estructura institucional (Chiavenato, 2011).

## Capítulo 3

### Metodología

#### 3.1. Tipo de investigación

Para el análisis de la tipología de la investigación se ha optado por tener en consideración tres factores de análisis: la naturaleza, la finalidad y el alcance temporal. A continuación, se expone el reconocimiento de cada una de ellas y su focalización en la investigación en curso.

##### 3.1.1. *Por su naturaleza*

Para este acápite se tomara como punto de referencia a Hernández (2014), quien señala que los métodos de investigación encontrados en la actualidad son numerosos y complejos, sin embargo, la elección del método a desarrollar dependerá directamente del problema de investigación y la complejidad de las variables en uso; para el presente estudio se ha establecido una naturaleza de enfoque mixto, esto bajo una justificación de tipo compensatorio ya que ante el uso de datos y resultados cuantitativos y cualitativos se permite contrarrestar las potenciales debilidades de alguno de los dos métodos y robustecer las diferencias de cada uno al visualizar perspectivas que el otro no permite observar a simplicidad.

En la investigación en curso se tiene en cuenta para su realización la formulación de una hipótesis que será validada a partir del uso de encuestas, lo cual hace referencia a una perspectiva cuantitativa; por otro lado, debido a la complejidad de las variables, se ha visto necesario realizar un levantamiento de información por medio de entrevistas a profundidad, que permitan conocer el impacto entre las variables de investigación, lo cual deriva a una orientación cualitativa. Lo expresado anteriormente, se lleva a cabo con la finalidad de inspeccionar una base de datos más amplia en el análisis de la vinculación de los estilos de liderazgo en la gestión administrativa, específicamente en las PYMES de Lima Metropolitana.

##### 3.1.2. *Por su finalidad*

La investigación en desarrollo consiste en un estudio de finalidad básica, debido a que, es un punto de referencia en la orientación de experimentos o soluciones específicas. En este caso en particular, se da que esta evaluación establece el impacto entre los principales estilos de liderazgo y la gestión administrativa, con lo cual permite generar un mayor análisis sobre estos temas, además de brindar un soporte previo a futuros empresarios que puedan pasar por situaciones similares a la de la muestra en estudio.

### **3.1.3. Por su alcance**

Esta investigación tiene como base un alcance establecido a partir de los dos tipos de naturaleza que lo componen (cuantitativo-cualitativo), tal y como lo esclarece Hernández (2014) los alcances que se pueden tener en consideración para una investigación son: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo.

Es a partir de esto se ha determinado para la investigación en curso un alcance de tipo descriptivo, dado que, busca especificar las características de los estilos de liderazgo, el perfil del líder y la manera en que su rol impacta dentro de la gestión administrativa en una PYME; asimismo, es de alcance correlacional, debido a que, busca conocer el grado de asociación o vinculación que existe entre la variable “x” (estilos de liderazgo) y la variable “y” (gestión administrativa) dentro de un tipo particular en el tamaño de las empresas y en un entorno determinado.

### **3.2. Diseño de investigación**

De acuerdo con Hernández (2014) para aquellas investigaciones que se centran en analizar cuál es el nivel de relacionamiento una o diversas variables en un momento dado, el diseño apropiado bajo un enfoque no experimental es el transversal también conocido como transeccional.

Tomando en cuenta lo expuesto por el autor mencionado anteriormente se establece que la presente investigación es de carácter transversal, es decir, se desarrolla en función de un determinado momento del tiempo; como punto de corte se ha establecido el año 2019, lapso en el cual se realizó el levantamiento de información de este estudio.

Complementando lo anteriormente expuesto, cabe mencionar que la investigación es no experimental ya que se enfoca en observar eventualidades tal y como se presentan en su contexto lógico para después ser estudiadas. Es así como este trabajo busca analizar a partir de observaciones del entorno, que estilos de liderazgo son los más empleados por los gerentes de las PYMES de Lima Metropolitana, y como impactan en la forma de gestionar sus empresas.

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

#### **3.3.1. Población**

En lo relacionado al concepto de población referente a una investigación Hernández (2014) precisa en su libro “Metodologías de la Investigación” que este concepto hace referencia al conjunto de casos que se relacionan con una serie de eventos o características.

Para la investigación en cuestión se cuenta con dos poblaciones, dado que, la naturaleza de investigación es de tipo mixto, para el ámbito cualitativo se ha tomado en consideración como población a un conjunto de expertos en la materia, entre gerentes o dueños de grandes empresas que ya han logrado llevar su organización a una etapa de crecimiento o madurez.

De igual manera, en lo que respecta al ámbito cuantitativo, se ha optado por tomar como población todas aquellas pequeñas y medianas empresas que se encuentran ejerciendo sus principales actividades operativas en la zona de Lima Metropolitana, la cual está compuesta por la Provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao. Tomando como referencia la información extraída del Ministerio de la Producción, el cual indica que para el 2018 a nivel nacional existen un total de 2'221,163 empresas, de las cuales se le atribuyen a la Provincia de Lima un 4,8% de las PYMES (48,564 empresas) y a la Provincia Constitucional del Callao un 3,4% de las PYMES (2,477 empresas), se puede obtener como resultado final un total de 51,041 empresas como población a muestrear (Ministerio de la Producción, 2020).

Figura 5

Perú: Empresas formales por estrato empresarial, 2018

Región	Estrato empresarial				Total
	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	
Lima	965 271	46 764	1 800	6 668	1 020 503
Arequipa	119 955	3 977	107	287	124 326
La Libertad	113 198	3 666	103	273	117 240
Piura	91 648	2 459	77	224	94 408
Cusco	84 482	1 861	36	95	86 474
Junin	80 255	1 494	40	97	81 886
Lambayeque	76 893	1 741	60	139	78 833
Callao	70 781	2 387	90	358	73 616
Áncash	61 619	1 632	39	73	63 363
Ica	55 249	1 659	44	131	57 083
Puno	49 580	1 445	67	162	51 254
Cajamarca	48 244	1 391	39	101	49 775
San Martín	44 726	1 336	30	96	46 188
Loreto	37 817	1 410	37	129	39 393
Tacna	34 501	726	16	38	35 281
Ucayali	32 838	1 105	31	91	34 065
Huánuco	32 200	804	16	47	33 067
Ayacucho	28 062	700	19	32	28 813
Apurímac	20 123	531	8	24	20 686
Tumbes	16 978	320	14	21	17 333
Madre de Dios	16 393	606	17	39	17 055
Amazonas	13 376	373	12	20	13 781
Moquegua	13 373	323	6	20	13 722
Pasco	12 876	316	3	12	13 207
Huancavelica	9 689	117	0	5	9 811
<b>Total</b>	<b>2 130 127</b>	<b>79 143</b>	<b>2 711</b>	<b>9 182</b>	<b>2 221 163</b>

Nota: El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056.  
Parámetro referencial para la gran empresa (aquella cuyas ventas anuales son mayores a 2 300 UIT)  
Fuente: Sunat, Registro Único del Contribuyente 2018  
Elaboración: PRODUCE - Oficina de Estudios Económicos (OEE)

Fuente: Ministerio de la Producción

### 3.3.2. Muestra y muestreo

Para el caso de la muestra y muestreo, Hernández (2014) señala al hablar de muestra que se trata de un subgrupo de la población que han sido seleccionados bajo un criterio o criterios en específico acorde con las características, la aleatoriedad, los estratos, los conglomerados, etc. que se pueden encontrar en ellas.

Haciendo una vez más la separación correspondiente, en lo relacionado a la naturaleza cualitativa se ha seleccionado a muestra un conjunto de quince expertos respecto de los cuales se hará un levantamiento de información, estos especialistas cuentan con las características de pertenecer a diferentes sectores económicos tales como aduanas, retail, hidrocarburos, transporte, entre otros; y ostentar el cargo de gerentes de empresas que se encuentran en una etapa de crecimiento o madurez, así como expertos en materia de gestión empresarial y liderazgo.

Respecto al tipo de muestreo para esta parte se ha determinado que corresponderá a un muestreo intencional o por conveniencia con lo cual los sujetos serán escogidos en favor del investigador de acuerdo con criterios de disponibilidad y disposición de los expertos.

Por otro lado, en lo relacionado a la naturaleza cuantitativa, para el cálculo de la muestra se ha tomado en consideración la estimación de un parámetro proporcional a la población que, en sinergia con los valores estimados de error, nivel de confianza, probabilidad de éxito, probabilidad de fracaso, entre otros, permite dar como resultado la determinación de la muestra sobre la cual se realizará el levantamiento de información.

Es así como, se debe tomar en consideración la fórmula correspondiente a la proporción poblacional a evaluar, es decir:

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

Donde:

n: Tamaño de la muestra

Nivel de confianza: 95%

Z: Coeficiente de confianza: 1.96

N: Tamaño de la población

p: Probabilidad de éxito: 50%

q: Probabilidad de fracaso: 50%

E: Error de estimación: 5%

Para calcular el tamaño de la muestra se han empleado ciertos términos esenciales expuestos en la parte superior, tales como: tamaño de muestra, que consistirá en un segmento de la población seleccionado para poner a prueba la hipótesis de investigación; nivel de confianza, medida de seguridad que evoca el reflejo de la muestra como forma precisa de la población; probabilidad de la investigación (éxito / fracaso), porcentaje que permite definir el grado de aceptación de la hipótesis propuesta; y error de estimación, proporción del total que describe que tanto se acerca la respuesta que dio la muestra al “valor real” en la población.

A continuación, se realizan las estimaciones a partir de los parámetros establecidos para determinar la muestra a tener en consideración como parte del proceso investigatorio.

n	x
Z	1.96
N	51,041
p	0.50
q	0.50
E	0.05
Z <sup>2</sup>	3.84
E <sup>2</sup>	0.0025

$$n = \frac{3.84 \times 51,041 \times (0.50 \times 0.50)}{0.0025 \times (51,041 - 1) + 3.84 \times (0.50 \times 0.50)} = 381$$

A partir de lo expuesto es posible reconocer que los cálculos inciden en una muestra de 381 PYMES, respecto de lo cual se ha tomado como unidad de medida representativa a



encuestar a un trabajador por PYME que desarrolle funciones en favor de la gestión administrativa en dicho tipo de empresa ubicada dentro de Lima Metropolitana.

De manera similar al muestreo determinado para la naturaleza cualitativa, en lo relacionado con lo cuantitativo se reconoce que corresponde a uno de tipo no probabilístico, a partir de lo cual no se recogerán muestras por medio de procesos que brindan la misma probabilidad a los sujetos de ser seleccionadas, sino que por el contrario, este corresponderá a un muestreo intencional o por conveniencia con lo cual los sujetos serán escogidos en favor del investigador de acuerdo con sus propios criterios.

Los criterios de decisión tomados en cuenta para la selección de los sujetos se encuentran orientados debido a la disponibilidad, sector socioeconómico y dimensión del centro de labores en el cual operan, todos ellos ubicados dentro de las zonas correspondientes a Lima Metropolitana, cabe mencionar que se ha tomado como muestra un trabajador por empresa a fin de poder tener un mayor alcance, todo esto teniendo en cuenta la alta diversidad de PYMES encontradas a nivel nacional.

#### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para el desarrollo de la investigación se tomó en cuenta el uso de técnicas cualitativas (entrevistas en profundidad) y técnicas cuantitativas (encuestas). Todo esto para realizar el levantamiento de información que otorgue validez a la investigación.

En el caso de las entrevistas en profundidad, se ha determinado un conjunto de veintiséis preguntas que se encuentran alineadas en función del cumplimiento de los objetivos de investigación planteados en el primer capítulo (Anexo 2), dando como resultado que cada pregunta presenta una relación con un determinado indicador de estilo de liderazgo y, a su vez, reflejan una posible vinculación frente a la variable dependiente: gestión administrativa (Anexo 3). Por lo que, una vez recabadas las respuestas, se podrá realizar una clasificación de estas y determinar el estilo de liderazgo ejecutado por el entrevistado y la asociación que genera dicho estilo en la gestión administrativa.

De igual modo, para el caso de la encuesta se ha tomado en consideración en primera instancia el diseño de esta (Anexo 4), el cual consistirá en un conjunto de preguntas acordes con un determinado escenario que tendrá como fuente de elaboración las características representativas de cada estilo de liderazgo / etapa de la gestión administrativa; asimismo, se encontrará presente la utilización de un formato Likert de cinco respuestas en un rango de 1 (nunca) a 5 (siempre). Finalmente, la distribución de ítems queda de la siguiente manera: liderazgo democrático (7 ítems), liderazgo autocrático (6 ítems), etapa de planeamiento (4 ítems), etapa de dirección (4 ítems), etapa de control (4 ítems); cabe

recaltar que las preguntas se encuentran presentadas de manera aleatoria para una disminución de la probabilidad de error en la obtención de las respuestas (Anexo 5).

### **3.5. Técnicas para el procesamiento de datos**

En esta etapa del proceso de investigación se procesarán los datos obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, de acuerdo con Bernal (2010), esta técnica tiene por finalidad generar resultados a partir de los cuales se realizará el análisis según los objetivos e hipótesis de investigación. Se ha visto conveniente para el procesamiento de los datos obtenidos a partir de las entrevistas en profundidad y las encuestas, definir unos determinados pasos a seguir: (1) recolección de información, (2) revisión preliminar de las encuestas, (3) filtrado de las encuestas que no presenten el formato establecido, (4) vaciado de la información en el programa elegido para el análisis estadístico y (5) obtención de los resultados.

Una vez recabada la información, los datos serán trabajados a partir de un programa denominado IBM SPSS Statics, el cual consiste en un software estadístico que permite realizar una estadística inferencial a partir de técnicas de recolección de datos y analítica predictiva acorde con la determinación de un Alfa de Cronbach, el cual analiza la fiabilidad de la encuesta aplicada; una tabla de contingencia, para la determinación de la dependencia entre variables; y una correlación bivariada, que permite establecer el grado de correspondencia entre las variables. En este programa se ingresarán las respuestas obtenidas a partir de las encuestas, filtrando únicamente aquellas que no hayan sido llenadas completamente o a integridad.

### **3.6. Técnicas de análisis de datos**

Dado que en acápite anteriores se mencionó los instrumentos que se iban a realizar – entrevistas en profundidad y encuestas – para el levantamiento de información durante el proceso de investigación, ahora se procederá a establecer el procedimiento que se tomará en consideración para cada uno de estos instrumentos.

Para el caso de las entrevistas en profundidad se empleará una técnica de decodificación, la cual consiste realizar una descripción de lo suscitado a lo largo de cada uno de las entrevistas; a partir de este detallado, se confrontaran los puntos tratados por los profesionales con la finalidad de determinar las similitudes y diferencias de cada especialista; asimismo, se analizará el uso de palabras claves a partir de lo cual se podrá detectar algunos conceptos o ideas de gran relevancia para el estudio; finalmente, se expondrán a manera de resultado lo expresado por los especialistas

deslindando un análisis crítico en función de lo ya investigado y dilucidado a partir de las fuentes primarias.

En cuanto a las encuestas, se tomarán en consideración 3 indicadores: (1) técnica estadística descriptiva, la cual consiste en realizar una reseña de los resultados obtenidos una vez realizado el procesamiento de los datos; (2) tabla cruzada o tablas de contingencia, donde se permitirá medir la interacción de las variables de estudio para obtener una serie de datos mediante el uso de porcentuales; (3) estadísticas inferenciales, como se mencionó anteriormente en el acápite acerca de los instrumentos de recolección de información, en este caso se realizará el análisis de Likert, el cual permitirá agrupar las preguntas según dimensiones de las variables que se están trabajando a partir de encuestas con valoraciones que van del 1 (nunca) al 5 (siempre), dando al encuestado la posibilidad de optar por alguno de estos valores en razón de sus vivencias dentro de la organización.





## Capítulo 4

### Resultados de la investigación

#### 4.1. Análisis cualitativo

##### 4.1.1. Características de la entrevista

Como parte de la investigación cualitativa se determinó emplear entrevistas en profundidad; para esta etapa, se tomó en consideración la elaboración de un esquema de preguntas semiestructuradas que permitan aplicar un tipo de entrevista abierta, este constructo obtuvo fiabilidad mediante el soporte otorgado por la revisión de expertos en las variables de investigación; es de esta forma, que el instrumento de uso fue estructurado en veintiséis preguntas (Anexo 2), las cuales se encontraban relacionadas a las dimensiones e indicadores expuestos anteriormente en la investigación. Una vez puesto en práctica y a partir del análisis de las respuestas que brindaron los entrevistados, se evaluó la correspondencia de estas en función de los objetivos mencionados en el Capítulo 1, esto se realizó a través de la técnica de la decodificación, teniendo en cuenta la relación propuesta entre las preguntas elaboradas y los objetivos de la investigación (Anexo 3).

Tomando en consideración la guía de preguntas expuestas, se tuvo por objetivo, en primera instancia, y a manera de introducción, permitir a los entrevistados narrar una breve descripción de la historia de la empresa y, a partir de la pregunta 1 y 2, determinar si los entrevistados comprendían el correcto concepto de liderazgo. En una segunda instancia, mediante las respuestas otorgadas, constatar el estilo de liderazgo que podrían estar aplicando para con las personas de su entorno laboral, esto teniendo en cuenta indicadores tales como: el grado de importancia que tienen los objetivos que establecen en un inicio, el manejo de las recompensas y castigos para los trabajadores, el grado de aceptación que se genera en la empresa sobre la opinión de los trabajadores, entre otros; todo esto se ve reflejado en el tipo de empresa en la cual se desempeñan y las experiencias adquiridas a lo largo de sus trayectorias laborales.

Una vez recabada toda esta información, se cuenta con un 50% de la investigación recurrente para el estudio en cuestión, dado que, para poder alcanzar el 100% será pertinente confrontar dichas respuestas con las que se obtengan mediante encuestas que serán dirigidas a los trabajadores y, de esta manera, contrastarlas y determinar la convergencia o divergencia de ambos resultados, con la finalidad de llegar a una conclusión.

#### 4.1.2. Características de los entrevistados

En esta parte del estudio exploratorio se realizaron entrevistas en profundidad dirigidas a quince dueños, socios y/o gerentes de PYMES de Lima Metropolitana que pertenecen a distintos sectores económicos (aduanas, logística, metalurgia, textil, transporte, etc.), con la finalidad de determinar cómo manejan su entorno laboral y de qué forma se diferencian de los demás, y así relacionar estas respuestas con los objetivos.

Tabla 1

*Características de los entrevistados*

Entrevistado	Sector	Sexo	Nivel Educativo	Rango de edad
1	Hidrocarburos	Masculino	Técnico	40-50 años
2	Logística	Masculino	Superior	40-50 años
3	Asegurador	Femenino	Superior	50-60 años
4	Retail	Masculino	Técnico	60-70 años
5	Financiero	Masculino	Superior	40-50 años
6	Transporte	Femenino	Superior	40-50 años
7	Retail	Masculino	Superior	30-40 años
8	Retail	Femenino	Superior	40-50 años
9	Financiero	Femenino	Superior	40-50 años
10	Consultoría	Femenino	Superior	30-40 años
11	Metalurgia	Masculino	Superior	50-60 años
12	Textil	Femenino	Técnico	70-80 años
13	Transporte	Femenino	Técnico	50-60 años
14	Aduanas	Femenino	Técnico	50-60 años
15	Construcción	Masculino	Superior	40-50 años

Elaboración: Propia

#### 4.1.3. Hallazgos de las entrevistas a profundidad

A continuación, se presentan los resultados obtenidos mediante las entrevistas a profundidad realizadas a expertos; como criterio de desglose se toma una a una las preguntas diseñadas para la entrevista (Anexo 2), de tal manera que sea posible contrastar las opiniones de los entrevistados respecto de cada punto en cuestión.

A manera de introducción se buscó que los gerentes definieran “qué es para ellos ser un líder”, esto con la finalidad de observar si ellos se sienten identificados con la palabra y cuáles son sus ideas acerca de este concepto, ante esto se obtuvo como resultado que los entrevistados poseen una idea base acerca del rol del líder, esta se puede definir en pocas palabras como “cabeza de grupo”, “motivador” y “perseguidor de objetivos”, lo cual permite determinar que tienen una referencia específica sobre el liderazgo como tal; sin embargo, solo algunos de los entrevistados nombraron una de las principales características que define a un líder, y es que estos son principalmente formadores de nuevos líderes para la sociedad. Esta tarea se ve reflejada en el líder cuando comparte conocimiento e inspira a otros a seguir su camino, fomentando el desarrollo de su personal no solo para fines de productividad, sino también, al brindar relevancia a la persona detrás del puesto; a partir de esto, se pudo dar respuesta al primer objetivo específico planteado como parte de la problemática de investigación, “identificar el nivel de acercamiento de los altos mandos con las características de la variable estilos de liderazgo”.

Por otro lado, al consultarles si sus empresas necesitan en el mando medio una mayor presencia de jefes o la presencia de líderes, determinaron que esto depende del área a analizar. Se dio la comparación, a criterio de uno de los participantes, que en el área de ventas existe una mayor libertad para dar opiniones acerca de cómo llegar de manera más directa al consumidor mediante los canales de distribución, es aquí donde recaería la necesidad de tener en el mando medio a un líder. No obstante, un caso contrario mencionado por el entrevistado se encuentra en el área de producción, en la cual el proceso se encuentra totalmente estandarizado y el trabajo es en cadena, por lo que a su parecer no se requiere de la participación de líderes en los mandos medios, sino de jefes que sepan mantener la rigidez del proceso y establezcan mejoras a nivel de agilidad en la producción.

Un punto que recalcar, resultante de esta pregunta, es que muchos de los entrevistados coincidieron en argumentar que algunos de sus trabajadores solo cuentan con estudios escolares o técnicos, razón por la cual, “no cuentan con la capacidad necesaria para emitir una opinión o consejo a su jefe de área que pueda servir como un sustento correcto que resulte favorable para la gestión de la organización”, siendo esta la razón por la cual se ven en la necesidad de ejercer un estilo de liderazgo autocrático o de menor participación de acuerdo a su parecer. Esto último, se encuentra alineado al segundo objetivo específico planteado como parte de la investigación, dado que, nos permite conocer que esta sería la principal razón que los llevaría a optar por un estilo de liderazgo en particular; sobre este nuevo descubrimiento, es importante denotar la presencia de factores tomados en cuenta para la decisión, tales como el nivel de educación o grado de expertise de los trabajadores, el grado de confianza y el área de trabajo.

De igual modo, se tomó como punto focal el tratamiento que los gerentes le otorgan a los objetivos de la empresa; respecto a esta temática, se realizaron distintos tipos de preguntas, las cuales versan sobre: la relación entre el planteamiento de los objetivos y los estándares esperados de la organización, la participación de los trabajadores en el establecimiento de objetivos, la ponderación con la que son planteados los objetivos, el establecimiento de los plazos de tiempo para la obtención de los objetivos, el tratamiento de los incumplimientos en el logro de objetivos, la flexibilidad o rigidez en el manejo de reglas y objetivos; y finalmente, la planificación orientada a los resultados.

En cuanto al manejo en general de los objetivos organizacionales, se pudo evidenciar que la determinación de los plazos para la obtención de estos es una de las características principales para tener en cuenta en la gestión administrativa. En lo que respecta a la planificación y distribución de tiempos en la orientación a los objetivos, dos de los gerentes de rubros distintos convergen en la idea de que esta distribución de tiempos debe tener como punto de partida, todas aquellas tareas y/o procedimientos que no hayan sido culminados en el día designado o correspondientes a la semana anterior, habiendo previamente evaluado las razones de los retrasos, y aplicando mecanismos de corrección y control necesarios para mitigar el riesgo de que estos vuelvan a ocurrir.

Continuando con lo expuesto, se buscó evaluar la relevancia de los trabajadores en la determinación de los objetivos; obteniendo como resultado, que en la mayoría de los casos, los gerentes optan por plantear los objetivos bajo su propio criterio y experiencia de la empresa en el sector al cual va dirigido, sin embargo, saben que existe la necesidad de adaptarlos y ajustarlos conforme se va dando el progreso de su área, es decir, definen resultados estándares y con el transcurso del tiempo, aumentan el nivel de dificultad de los mismos, ofreciendo a los trabajadores los recursos y capacitaciones necesarias. Es en este punto, donde uno de los gerentes entrevistados que labora en una empresa del sector de logística, comentó que es relevante para un adecuado funcionamiento de su empresa el compartir y explicar el plan de acción a los trabajadores para que puedan hacerse responsables del logro de sus propios objetivos, poniendo a prueba su responsabilidad, capacidad de organización y compromiso con los resultados. Se tuvo también como resultado dentro de las entrevistas realizadas, el caso del dueño de una empresa de producción de transformadores que mencionaba que no considera adecuado otorgar a los obreros una participación en la determinación de los objetivos, debido a que, "las personas que conforman el equipo de trabajo no tienen el nivel cultural, formación personal o educativa adecuada. Ellos han aprendido a hacer una función puntual y es lo que tienen que hacer sin opción a opinar en función de su parecer"; otorgando así un enfoque distinto a los antes vistos.



Otro punto evaluado, versa respecto a la relevancia de dos indicadores claves al hablar de estilo de liderazgo: motivación y los incentivos dentro de la gestión administrativa de las organizaciones ya que, dependiendo de su existencia y tipología, indican un determinado estilo de liderazgo, tal y como se define en la matriz de operacionalización de variables (Anexo 1) y, con ello, su asociación respecto a la gestión administrativa ejecutada. Es a partir de esto, que se optó por consultar con los entrevistados respecto a este tema, y así poder tener en cuenta el tipo de motivación e incentivos que les otorgan a los trabajadores ante un buen rendimiento. Se identificó en este tema, un punto de concordancia, puesto que, la mayoría incide en que no se deben entregar incentivos económicos por rendimiento sino que, por el contrario, si los trabajadores desean una mayor cantidad de dinero tendrán que realizar horas extras; esto fundamentado en que, bajo la percepción de los entrevistados, al otorgar dinero por intermedio de bonificaciones se les acostumbra a que siempre será así, y esto no puede ser algo constante ya que estas bonificaciones y, por ende, su buen desempeño más allá de cumplir con su función, se encontraría sujeto a la buena situación financiera de la empresa; sin embargo, cabe hacer mención que, un punto de inflexión presentado por algunos entrevistados evoca que, si bien no es conveniente para la empresa otorgar bonificaciones o incentivos económicos de gran impacto frecuentemente, hay otro tipo de incentivos de menor envergadura (entradas al cine, descuentos en tienda, cena para dos, etc.) o menciones honoríficas (nombramiento de un empleado del mes o del año, la mejor área, etc.) que otorgan a los trabajadores una motivación para seguir desempeñándose de una buena manera. Tomando como punto central el factor sorpresa, de modo que estos incentivos no se vuelvan una costumbre entre los trabajadores.

Asimismo, se pudo confrontar la perspectiva de un gerente de una planta de producción cuyas respuestas se encontraban orientadas a un liderazgo autocrático, con las de un gerente de una empresa de sistemas que denotaba un estilo democrático, esto acorde con las características definidas según la matriz de consistencia (Anexo 6); al respecto se puede recalcar que, mientras que el primero relataba que en su empresa, y bajo su percepción, la mejor recompensa que se le puede otorgar a un empleado es una buena remuneración; el segundo explicaba que en su opinión no bastaba con un buen salario, ya que se le podría otorgar al empleado una muy buena paga, pero sin la motivación para realizar adecuadamente esa labor, su concentración y esfuerzos estarían centrados en la búsqueda de una plaza laboral que le ofrezca un mejor ambiente de trabajo o un puesto más acorde a sus gustos y expectativas a futuro.

De igual modo, concuerdan en un punto en específico que es relevante para el buen desempeño de la organización, brindar a los trabajadores un ambiente laboral acorde a sus necesidades y que contribuya a un óptimo desempeño; inclusive, dentro de este punto, se encuentra

inmerso el contar con un líder comprensivo (líder democrático) que les pueda brindar el día libre por sobrecarga laboral en días previos o ante una emergencia familiar, comparado con quien otorga recompensas por desempeños sobresalientes (líder transaccional), las cuales pueden aportar en la economía de cada trabajador, pero no llena ese lado sentimental que posee cada uno de ellos. Asimismo, cabe hacer mención que un punto de concordancia de los entrevistados recae en la implementación de reuniones de confraternidad dentro de las organizaciones, desde políticas de implementación de partidos de fútbol los viernes al terminar la jornada laboral o fiestas de celebración a mediados y/o fines de año.

Otro indicador tomado en cuenta para el análisis de esta hipótesis es el impacto que tiene el mando medio en el desarrollo de los trabajadores; de acuerdo con los entrevistados, esto se debe cuantificar en el tiempo invertido por un líder o jefe en el despliegue de sus conocimientos a su grupo de trabajo y la factibilidad del desarrollo de esta función dentro de sus responsabilidades diarias. Para el gerente de la empresa metalúrgica se dan dos situaciones en este sector económico: la primera situación, arraigada en el poco tiempo con el que cuentan los jefes para demostrar lo eficientes que son en sus respectivas áreas hacia los gerentes, lo cual inhibe la posibilidad de emplear algunas horas de su día a día en los practicantes o trainees. Y, en el caso de la segunda situación, en la cual la empresa contribuye brindando facilidades para que sus trabajadores adquieran conocimientos y se profesionalicen a partir de alianzas y convenios con centros educativos, sin embargo, los trabajadores por cuestiones de tiempo, desgano o preferencias personales no les dan la importancia debida a estas facilidades.

De igual forma, se tiene como parte de la recolección de información, una pregunta que versa respecto al manejo de las indisciplinas y faltas cometidas dentro del ambiente laboral; esta interrogante fue consultada a los distintos entrevistados y se obtuvo que, respecto al manejo de faltas, los gerentes sí tienen conocimiento de que la medida más eficaz de corregir una falta laboral reincidente, es a partir de un descuento en la remuneración de los trabajadores, esta es también la última medida a tomar en cuenta como forma de sanción; absolutamente todos concuerdan en que brindarían una nueva oportunidad al trabajador bajo el sustento de que todos cometemos errores y, como personas, todos tenemos problemas personales que irrumpen el buen actuar ante un determinado acontecimiento; sin embargo, al consultar respecto a una reincidencia en las faltas cometidas, afirmaron que no perdonarían un nuevo suceso por una sola razón, ese inconveniente puede ser contraproducente para el ambiente de trabajo, y aunque sea el mejor trabajador, debe respetar y dignificar su trabajo y a sus compañeros con sus actitudes.

Continuando con lo expuesto respecto a la identificación de errores dentro del proceso empresarial, se obtuvo como resultado que la gran parte de los entrevistados sí tienen un conocimiento certero sobre cuáles son los errores recurrentes en sus empresas y ante el surgimiento de alguno de estos, la medida más frecuente incide en el resguardo de la actividad y el prestigio empresarial, estableciendo como parte de sus planes de acción mecanismos de control ante alguna de estas incidencias y entablado comunicación con los posibles afectados. No obstante, cabe hacer mención también que, evaluando este parámetro en relación con las características propias de cada empresa, se identificó el caso de una empresa que se encuentra en descenso respecto a su ciclo de vida y cuyo gerente afirmaba que la mayoría de errores no eran provenientes del proceso productivo, sino más bien, de variables o factores externos (variaciones en el precio de la materia prima, factores económicos y políticos, implementación de nuevas normas o legislaciones, etc.); mientras que, gerentes de empresas que se encontraban en crecimiento/expansión en su ciclo de vida empresarial, atribuían los errores a faltas internas a pulir dentro de las organizaciones.

Finalmente, respecto a los canales de comunicación empleados dentro de las organizaciones, se pudo evidenciar, que todos convergen en un respeto hacia la cadena de mando o la jerarquía establecida dentro de la organización y que de ser necesaria una comunicación con un miembro del equipo respecto a un tema crucial, importante, urgente o relevante era mejor tratarlo cara a cara en lugar de recurrir a un correo.

Todos estos hallazgos se contrastarán posteriormente junto con los resultados del análisis cuantitativo ya que se tomará en cuenta estas perspectivas de los dueños/gerentes de empresa y se confrontaran con las percepciones y pareceres de los trabajadores en las encuestas.

## **4.2. Análisis cuantitativo**

### **4.2.1. Características de la encuesta a trabajadores**

La encuesta fue realizada a 425 personas que forman parte de empresas pertenecientes al sector de PYMES en Lima Metropolitana, sobre una base mínima determinada en el capítulo anterior de 381 casos a encuestar; tal como se puede apreciar en el Anexo 7 que versa sobre los resultados estadísticos obtenidos por medio de las encuestas, en esta participaron 190 hombres (44.7%) y 235 mujeres (55.3%).

Un segundo factor en consideración como parte de la muestra a encuestar fue la segmentación de la muestra en función del tiempo de servicio que el encuestado tuviese en la empresa en la que labora actualmente, es por ello, que se administraron 2 opciones: la primera, en función de si la

persona encuestada lleva menos de 1 año laborando en la empresa, y la segunda. si esta llevaba más de 1 año en la misma. De acuerdo con los resultados obtenidos, los cuales pueden ser apreciados en el Anexo 7, 230 personas, que conforman el 54.1% de la muestra, llevan menos de 1 año laborando en la compañía a la que pertenecen actualmente; por otro lado, 195 personas, las cuales forman parte de un 45.9% del total de la muestra, laboran por más de un año en la empresa en donde se les realizó la encuesta.

Adicionalmente, se deseó separar a los encuestados en dos grupos, como se aprecia en el Anexo 7, el primero conformado por todas las personas que formaran parte de una pequeña empresa, lo cual se determinó a razón de que en ellas laboran menos de 50 empleados y, por otro lado, un segundo grupo constituido por encuestados que pertenezcan a una mediana empresa, precisando que estas poseen más de 50 trabajadores en su staff. Tras lo explicado anteriormente, se obtuvo que 187 personas, es decir, un 44% de la muestra, pertenece a una pequeña empresa y, por consiguiente, el 56% restante, es decir, 238 personas, laboran en una mediana empresa.

#### **4.2.2. Análisis de Confianza: Alfa de Cronbach**

El coeficiente de confianza de Alfa de Cronbach permite evaluar la consistencia interna entre los incisos del constructo, los cuales para la presente investigación son: estilos de liderazgo y gestión administrativa; es de esta forma, que mediante un análisis de este coeficiente, se puede medir que las dimensiones de las variables estén definidas por los ítems del cuestionario empleado para su evaluación, tomando en consideración el total de preguntas realizadas en el instrumento (K), las varianzas totales obtenidas por pregunta ( $V_i$ ) y la ponderación total del resultado ( $V_T$ ), tal y como se señala en la siguiente fórmula:

$$\alpha = \left( \frac{K}{K-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum V_i}{V_T} \right)$$

Es a razón de lo mencionado anteriormente, y del uso de la herramienta IBM SPSS Statistics que se pudo establecer que el coeficiente Alfa de Cronbach para el modelo tiene un valor de 0.856, y un valor de 0.855 considerando una estandarización de los incisos consultados; este coeficiente presenta consistencia con dos de las características principales para la validación de un modelo estadístico basado en el Alfa de Cronbach: en primer lugar, que el coeficiente no exceda el +1 y, en segundo lugar, que para ser considerado como aceptable se debe obtener como resultado un coeficiente superior a 0.8. De igual forma, cabe señalar que respecto al número de elementos se tomó

en consideración los 25 incisos, sin considerar los 3 incisos que hacen referencia a preguntas filtro respecto a la naturaleza y características de la muestra seleccionada.

En esta ocasión se tomó en consideración la posibilidad de excluir aquellos que el sistema encuentre no favorables para el constructo; sin embargo, dio como resultado que todas las preguntas brindan un aporte significativo en la determinación de la fiabilidad del constructo, dejando un resultado total de excluidos de 0 y un total de 425 respuestas válidas. Es de esta manera que, tal y como se puede evidenciar en el Anexo 8, relacionado a la determinación de los Alfa de Cronbach del instrumento empleado, cada pregunta cumple con las características anteriormente señaladas: (a) no exceder el +1, y (b) ser igual o superior a 0.8 de preferencia quedando por validado el proceso empleado para la investigación.

Cabe mencionar que, como parte de la determinación de la fiabilidad del constructo empleado para la investigación cuantitativa este fue elaborado tomando como referencia investigaciones relacionadas a las dimensiones del modelo, así como también por medio de la intervención y el aval de expertos en la materia.

#### **4.2.3. Análisis de la estadística inferencial**

Como indicador tomado en consideración para la prueba de hipótesis se tuvo en cuenta el uso de una estadística inferencial a partir del uso de los indicadores del chi-cuadrado de Pearson y el análisis correlacional de variables.

Es de esta forma que, respecto al primer indicador en mención, se pudo determinar un nivel de significancia menor a 0.05 obteniendo como resultado que las dos dimensiones de la variable estilos de liderazgo se asocian positivamente con la variable gestión administrativa; tal y como se puede ver a continuación, en lo que respecta al liderazgo democrático en la gestión administrativa se tiene como resultado un chi-cuadrado de 0.00, dando como resultado una validación de las hipótesis de investigación “H1<sub>1</sub>: Existe un vínculo entre el liderazgo democrático y la gestión administrativa” (Tabla 2) y, por consecuente, un rechazo de la hipótesis nula: “H0<sub>1</sub>: No existe un vínculo entre el liderazgo democrático y la gestión administrativa”.

Tabla 2

*Prueba de chi-cuadrado – Liderazgo democrático*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2000,864 <sup>a</sup>	1144	,000
Razón de verosimilitud	918,538	1144	1,000
Asociación lineal por lineal	219,038	1	,000
N de casos válidos	425		

Elaboración: Propia

De manera similar a lo anteriormente mencionado, se pudo identificar que en lo que respecta al liderazgo autocrático en la gestión administrativa, se tiene también un indicador del chi-cuadrado de 0.00, dando por validada la segunda hipótesis de investigación planteada como parte del constructo “H1<sub>2</sub>: Existe un vínculo entre el liderazgo autocrático y la gestión administrativa” (Tabla 3) y se da por rechazada la segunda hipótesis nula “H0<sub>2</sub>: No existe un vínculo entre el liderazgo autocrático y la gestión administrativa”.

Tabla 3

*Prueba de chi-cuadrado – Liderazgo autocrático*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	967,752 <sup>a</sup>	660	,000
Razón de verosimilitud	606,455	660	,933
Asociación lineal por lineal	133,474	1	,000
N de casos válidos	425		

Elaboración: Propia

Para fines de la investigación se complementó el indicador anterior con un análisis correlacional el cual tiene como finalidad establecer la significatividad de los ítems seleccionados como parte del constructo y, de igual forma, la determinación de la vinculación o asociación entre las variables de interés; ante esto, existen dos posibilidades: que la correlación tienda a +1 o a -1; cabe recalcar que son mutuamente excluyentes, con lo cual se pretende decir que no es posible alcanzar una correlación perfectamente positiva (+1) o una correlación perfectamente negativa (-1).

Es de esta manera que, como se puede observar en el caso de la Tabla 4, la correlación entre el liderazgo democrático (dimensión 1) y la gestión administrativa es positiva y con una proximidad en la correlación de casi 0.8, lo cual permite establecer de manera cuantitativa que sí existe una

correlación entre esta dimensión y la variable dependiente. Con lo cual podemos decir que la hipótesis 1, visto en el modelo de investigación base: “existe un vínculo del liderazgo democrático en la gestión administrativa de las PYMES de Lima Metropolitana”, se encontraría validada mediante el instrumento empleado.

Tabla 4

*Matriz de correlación del liderazgo democrático y la gestión administrativa*

		Liderazgo. Democrático	Gestión. Administrativa
Correlación	Liderazgo.Democrático	1,000	,719
	Gestión.Administrativa	,719	1,000
Sig. (unilateral)	Liderazgo.Democrático		,000
	Gestión.Administrativa	,000	
a. Determinante = ,483			

Elaboración: Propia

A partir de lo determinado, se ahondará en el análisis de los incisos que componen el liderazgo democrático, para poder dejar en evidencia cuáles son los que generan un mayor impacto en el desempeño de este; es así como, para este análisis se tomó en consideración las preguntas 2, 3, 6, 8, 9, 11 y 13 del instrumento (Anexo 5), las cuales hacen referencia al liderazgo democrático desde los diferentes indicadores vistos previamente en la matriz de consistencia (Anexo 6).

De este modo, se puede observar en la Tabla 5, que todos los incisos consultados cuentan con una correlación positiva de cara a la dimensión tratada; cabe hacer la salvedad que, dada la tabla cruzada que el sistema ejecuta para la determinación de las correlaciones, se puede evidenciar un reflejo de los resultados. Es así como, al cruzarse un inciso con su misma pregunta será perfectamente positiva; sin embargo, el principal impacto a evaluar es en realidad la correlación que presenta cada pregunta en cuestión a las preguntas que complementan el análisis de la variable liderazgo democrático.

Teniendo en cuenta lo indicado en el acápite anterior, para el caso de la pregunta 2, respecto a la existencia de una convincente visión a futuro, se puede indicar que presenta una mayor correlación con la pregunta 6 que, a su vez, hace referencia a la existencia de una línea de carrera diseñada para el puesto dentro de la organización de trabajo, lo cual otorga razonabilidad a las respuestas encontradas, dado que, al estar orientados hacia un futuro establecido, se presenta de cara al trabajador un camino que seguir y en favor del cual se lograría alcanzar la visión a futuro planteada

por la empresa a partir de la alineación de dicha visión con el logro de metas profesionales del empleado.

Finalmente, cabe señalar que la relación de incisos que presentan un menor grado de correlación positiva son, la pregunta 6 y la pregunta 13 respecto a lo cual se obtuvo un coeficiente de correlación de 0,123 lo cual si bien es inferior a 0,5 sigue siendo una correlación positiva; al respecto se menciona que estas preguntas versan respecto a la posibilidad de que el jefe recurra al trabajador para realizar consultas relacionadas con opiniones o participaciones previas a la toma de decisiones dentro de una organización. En este caso en particular, al existir una correlación positiva muy baja, se determina que, en las organizaciones investigadas, no necesariamente por poseer una línea de carrera definida, los líderes emplean un estilo de liderazgo democrático o participativo; es por ello, que si el trabajador desea ascender, deberá orientar su mejoría a un resultado que no tenga como principal indicador clave la participación en la toma de decisiones, dado que, una participación no solicitada, percibida como una irrupción de la línea de mando, puede mermar su crecimiento profesional.

Tabla 5

*Correlación de los componentes del liderazgo democrático*

			P2	P3	P6	P8	P9	P11	P13
Rho de Spearman	P2	Coefficiente de correlación	1,000	,261**	,397**	,290**	,181**	,240**	,163**
		Sig. (bilateral)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,001
		N	425	425	425	425	425	425	425
	P3	Coefficiente de correlación	,261**	1,000	,246**	,269**	,334**	,295**	,252**
		Sig. (bilateral)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	425	425	425	425	425	425	425
	P6	Coefficiente de correlación	,397**	,246**	1,000	,362**	,231**	,208**	,123*
		Sig. (bilateral)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,011
		N	425	425	425	425	425	425	425
	P8	Coefficiente de correlación	,290**	,269**	,362**	1,000	,260**	,303**	,243**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	425	425	425	425	425	425	425
	P9	Coefficiente de correlación	,181**	,334**	,231**	,260**	1,000	,340**	,296**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	425	425	425	425	425	425	425
	P11	Coefficiente de correlación	,240**	,295**	,208**	,303**	,340**	1,000	,324**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	425	425	425	425	425	425	425
	P13	Coefficiente de correlación	,163**	,252**	,123*	,243**	,296**	,324**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	,000	,011	,000	,000	,000	.
		N	425	425	425	425	425	425	425

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).  
\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Elaboración: Propia



Respecto al análisis del vínculo del liderazgo autocrático (dimensión 2) en la gestión administrativa podemos destacar que, como se visualiza en la Tabla 6, este también cuenta con una correlación positiva de cara a la variable dependiente, lo cual corrobora una existencia de la relación entre el liderazgo autocrático en la gestión administrativa; sin embargo, ahondando en el detalle de los resultados y haciendo un breve comparativo con los datos anteriormente presentados, se ha de precisar, que esta correlación es menor a la encontrada en el liderazgo democrático, alcanzando una ponderación de 0.561, lo cual nos sitúa 0.158 puntos porcentuales por debajo del indicador anterior.

Tabla 6

*Matriz de correlación del liderazgo autocrático y la gestión administrativa*

		Liderazgo. Autocrático	Gestión. Administrativa
Correlación	Liderazgo.Autocrático	1,000	,561
	Gestión.Administrativa	,561	1,000
Sig. (unilateral)	Liderazgo.Autocrático		,000
	Gestión.Administrativa	,000	
a. Determinante = ,685			

Elaboración: Propia

De manera sucesiva, se puede identificar para el caso del liderazgo autocrático que, tomando en consideración las preguntas 1, 4, 5, 7, 10 y 12 del instrumento (Anexo 5), la mayor correlación negativa se da entre las preguntas 1 y 4 (Tabla 7), las cuales hacen referencia a un posible enfoque centrado en los resultados y la rigidez en el logro de la meta establecida; a partir de esto, se puede determinar que estos dos indicadores, medidos a través de las preguntas en cuestión, no son directamente proporcionales, sino más bien, son capaces de ser mutuamente excluyentes o inversamente proporcionales respecto a la medición de un mayor o menor liderazgo autocrático; con esto se pretende explicar que, de acuerdo a los resultados precisados por los encuestados, la mayor parte de casos que denotan un liderazgo autocrático en el estilo de dirección de sus superiores estaría representado por la presencia de una toma de los resultados finales como indicador de progreso o mejora dentro de la organización, cabe mencionar, que para este estilo de liderazgo, estos resultados están en su mayoría vistos acorde a los resultados económicos percibidos al final del período por la empresa; asimismo, al hablar de rigidez en el logro de la meta establecida, se precisa, que este es un indicador que definiría el estilo de liderazgo autocrático si se presenta en altos rangos en su evaluación ya que tendría por implicancia una dureza en la definición de las metas, las cuales en algunos casos podrían estar erradamente definidas en relación a los recursos y capacidades con los que cuenta la organización, o en su defecto, por la coyuntura externa que la acontece.

Por otro lado, se puede reconocer que, si bien las correlaciones que guardan concordancia con el liderazgo autocrático han salido muy bajas por la naturaleza del inciso, la más alta ha sido 0.219 perteneciente a la relación entre las preguntas 10 y 12 las cuales tienen una connotación positiva de cara al estilo de liderazgo planteado; asimismo, no se identificaron correlaciones negativas entre los incisos.

Tabla 7

*Correlación de los componentes del liderazgo autocrático*

			<b>Correlaciones</b>						
			P1	P4	P5	P7	P10	P12	
Rho de Spearman	P1	Coefficiente de correlación	1,000	-,298**	,090	,153**	,185**	,177**	
		Sig. (bilateral)	.	,000	,063	,002	,000	,000	
		N	425	425	425	425	425	425	
	P4	Coefficiente de correlación	-,298**	1,000	-,027	-,111*	-,160**	-,180**	
		Sig. (bilateral)	,000	.	,576	,022	,001	,000	
		N	425	425	425	425	425	425	
	P5	Coefficiente de correlación	,090	-,027	1,000	,058	,080	,084	
		Sig. (bilateral)	,063	,576	.	,231	,100	,085	
		N	425	425	425	425	425	425	
	P7	Coefficiente de correlación	,153**	-,111*	,058	1,000	,025	,052	
		Sig. (bilateral)	,002	,022	,231	.	,601	,287	
		N	425	425	425	425	425	425	
	P10	Coefficiente de correlación	,185**	-,160**	,080	,025	1,000	,219**	
		Sig. (bilateral)	,000	,001	,100	,601	.	,000	
		N	425	425	425	425	425	425	
	P12	Coefficiente de correlación	,177**	-,180**	,084	,052	,219**	1,000	
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,085	,287	,000	.	
		N	425	425	425	425	425	425	
	**.			La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).					
	*.			La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).					

Elaboración: Propia

Podemos concluir entonces, que al confrontar ambas dimensiones del estilo de liderazgo con la gestión administrativa, los dos estilos cuentan con una correlación positiva, lo cual conlleva a argumentar que, si se identifica y se aplica el estilo de liderazgo que mejor se adecúe a una determinada empresa de acuerdo al tipo de negocio en el que realice sus operaciones, como

consecuencia, mejoraría la gestión administrativa de la misma y, con ello, se generaría un impacto positivo en los resultados de la empresa.

De igual manera, es importante señalar, que el estilo que presenta un mayor grado de correlación de cara a la gestión administrativa es el liderazgo democrático; es por ello, que basándonos en el modelo de hipótesis precisado en la Figura 1 de la presente investigación, procederemos a realizar un análisis que nos permita conocer el grado de correlación encontrado entre el liderazgo democrático y las dimensiones seleccionadas a investigación por parte de la variable dependiente.

#### Análisis de la correlación del liderazgo democrático frente a las dimensiones de la gestión administrativa

A partir del hallazgo resultante de los acápites superiores, procederemos a analizar el vínculo del estilo de liderazgo democrático o participativo en cada una de las etapas del proceso administrativo seleccionadas a revisión como parte de esta investigación.

Es de este modo, que tomando como punto de referencia una vez más el indicador de correlaciones de Spearman, para el caso del liderazgo democrático, podemos ver que en las tres dimensiones relacionadas a la gestión administrativa hay una correlación positiva, lo cual permitiría validar lo señalado anteriormente respecto al constructo inicial; entrando en el detalle de cada una de las composiciones de las dimensiones, se observa que, tomando en cuenta que estas tres dimensiones corresponden a un proceso administrativo, la correlación es más fuerte en la etapa inicial del proceso, es decir, en el planeamiento, con 0.668 puntos porcentuales según lo que se puede apreciar a continuación en la Tabla 8.

Tabla 8

*Matriz de correlación del liderazgo democrático y el planeamiento*

		Liderazgo. Democrático	Planeamiento
Correlación	Liderazgo.Democrático	1,000	,668
	Planeamiento	,668	1,000
Sig. (unilateral)	Liderazgo.Democrático		,000
	Planeamiento	,000	
a. Determinante = ,554			

Elaboración: Propia

Consecutivamente, al apreciar los resultados de la Tabla 9 respecto a la dirección, dimensión reconocida como la tercera etapa dentro del proceso administrativo, podemos ver que esta cuenta con una correlación positiva de 0.628, lo cual evocaría un resultado con 0.04 puntos porcentuales por debajo de la matriz anterior.

Tabla 9

*Matriz de correlación del liderazgo democrático y la dirección*

		Liderazgo. Democrático	Dirección
Correlación	Liderazgo.Democrático	1,000	,628
	Dirección	,628	1,000
Sig. (unilateral)	Liderazgo.Democrático		,000
	Dirección	,000	
a. Determinante = ,606			

Elaboración: Propia

Finalmente, en lo que respecta al control, reconocida en algunos casos dentro de lo visto en los antecedente y bases teóricas como la cuarta y última etapa de la gestión administrativa, se puede apreciar que según los resultados de la Tabla 10, esta cuenta con una correlación positiva de 0.568, siendo esta la más baja de todas las correlaciones vistas hasta el momento con una diferencia de resultado de un 0.04 puntos porcentuales por debajo de la matriz anterior.

Tabla 10

*Matriz de correlación del liderazgo democrático y el control*

		Liderazgo. Democrático	Control
Correlación	Liderazgo.Democrático	1,000	,569
	Control	,569	1,000
Sig. (unilateral)	Liderazgo.Democrático		,000
	Control	,000	
a. Determinante = ,676			

Elaboración: Propia

Es de esta manera, que se otorga respuesta al tercer y último objetivo de investigación planteado como parte del constructo, el cual tiene por finalidad "Identificar la dimensión de la gestión

administrativa que presenta mayor grado de vinculación frente al liderazgo de mayor significancia acorde al modelo de investigación”, obteniendo como resultado que el estilo de liderazgo que presenta una mayor vinculación con la variable gestión administrativa sería el liderazgo democrático y, del mismo modo, la dimensión de la gestión administrativa que presenta mayor vinculación con este estilo de liderazgo es el planeamiento, desde el cual se puede desligar que aplicando un estilo de liderazgo democrático desde la etapa de planeamiento se tendrá por resultado una mejor gestión administrativa de la organización.

A partir de todo lo visto anteriormente, se puede obtener como resultado final una respuesta a los objetivos de investigación planteados, validando que si existe una vinculación entre los estilos de liderazgo democrático y autocrático frente a la gestión administrativa; es de esta misma forma que, en línea con lo trabajado, se define una respuesta a cada uno de los objetivos específicos planteados inicialmente, dando por efectuado el resultado al problema de investigación planteado como base del constructo.





## Capítulo 5

### Confrontación de la información

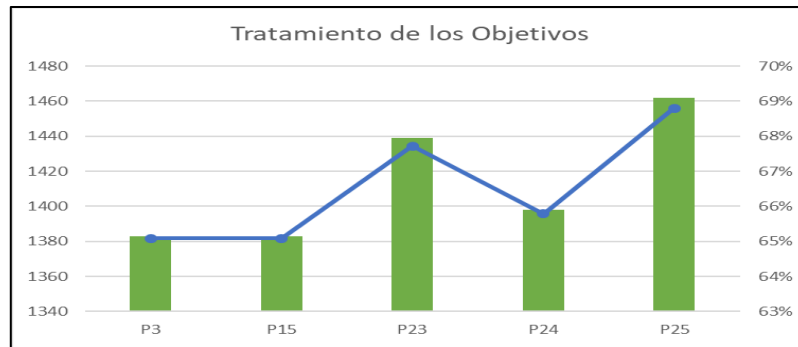
#### 5.1. Discusión

Inicialmente, al validar el grado de conocimiento de los entrevistados respecto al concepto de líder, se obtuvo como resultado que tenían una idea base acerca del rol del mismo, la cual estaba descrita principalmente por conceptos tales como “cabeza de grupo”, “motivador” y “perseguidor de objetivos”; estas tres nociones convergen con la perspectiva que presentó Chiavenato (2006) al conceptualizar el rol del líder como el de aquel miembro de la organización que tiene por responsabilidad el ejercicio de una influencia interpersonal con los colaboradores, la cual se encuentra alineada a los objetivos específicos definidos por la compañía mediante el proceso de constante comunicación, coordinación y participación.

En lo que respecta al tratamiento de temas puntuales como es el caso de los objetivos dentro de la organización, se observó que, en una primera instancia de la investigación cualitativa, los expertos declararon que la definición de los plazos para el logro de objetivos es uno de los principales puntos de enfoque y, de manera sucesiva, que en la planificación de las tareas diarias el punto de partida siempre será empezar por realizar aquellas que quedaron pendientes el día anterior. Gordillo (2014) refuerza las palabras de los entrevistados al esclarecer que parte de las cualidades que debe tener un líder radican en la necesidad de definir una dirección clara, planteando objetivos precisos y haciendo de conocimiento del equipo la meta hacia la cual se dirigen.

Lo mencionado anteriormente, se ve reflejado también en la parte cuantitativa (Figura 6: tratamiento de los objetivos), debido a que, con un 69% de cobertura sobre el total, se identificó en la pregunta 25, que los trabajadores denotan que sus funciones están basadas en los objetivos y metas de la empresa, lo cual tendría como resultado un correcto desempeño de los trabajadores al conocer qué se espera de su labor y cuál es la meta a la que deben llegar; de igual modo, tal y como lo citaron los entrevistados, el tener objetivos fijados para los trabajadores permite que estos ejecuten un auto liderazgo desde sus puestos, ya que acorde a su personalidad y a la motivación con la que cuentan, se verán incentivados a cumplir con el objetivo o alineados a las expectativas de su desempeño.

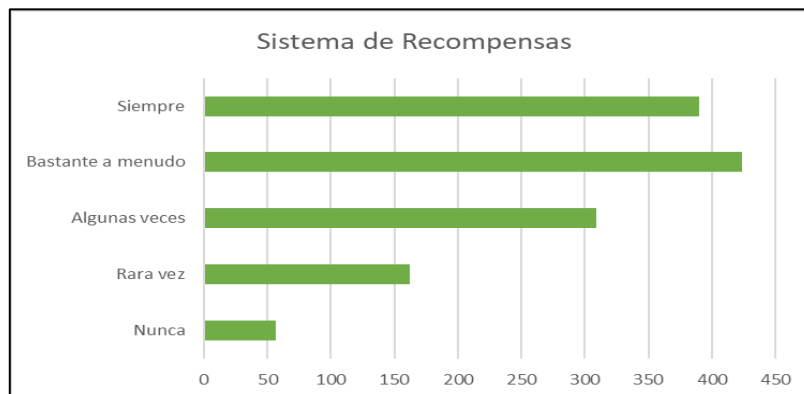
Figura 6

*Tratamiento de los objetivos*

Elaboración: Propia

Otro tópico de relevancia versa respecto a la motivación y el tratamiento de los incentivos al personal en las organizaciones. Como se puede visualizar en la Figura 7, la cual trata de a la claridad del sistema de recompensas otorgadas a los trabajadores, se obtuvo como resultado que el 61% de los encuestados ha podido identificar que, en la totalidad o la mayor parte de las ocasiones, en sus organizaciones hay una transparencia en las recompensas por el logro de metas. Esto guarda relación con la teoría de Fischman (2019) donde la motivación es la energía que conlleva a la acción, o en palabras de Ferreiro y Alcázar (2019) el impulso a actuar que surge de una evaluación a priori de las consecuencias de la acción; es de esta forma, que mientras mayor claridad se presente en las recompensas a recibir como consecuencia del obrar, mejor será el resultado evolutivo de la productividad de los trabajadores.

Figura 7

*Reconocimiento a partir del logro de metas – Resultados*

Elaboración: Propia



En contraste a todo lo mencionado se identificó una divergencia en las características atribuibles al estilo de liderazgo autocrático, por un lado, de acuerdo con la teoría recabada, tenemos al autor Warrick (1981) citado por Escandon y Hurtado (2016), quien al referirse a este estilo lo denota como un liderazgo centrado en el rendimiento y con líderes que ven a su personal como trabajadores perezosos, irresponsables y poco fiables, lo que conlleva a que este aplique una gestión administrativa de toma de decisiones unilateral. Relacionando esto con entrevistas a expertos, estos se muestran en desacuerdo con lo señalado y mencionan que este estilo de liderazgo es comúnmente empleado en empresas cuyo personal no cuenta con estudios superiores, con una baja experiencia en el sector o con escasas habilidades administrativas, lo cual denota que su participación podría resultar sesgada a la situación que atañe a la organización. De forma similar, la investigación cuantitativa demuestra que este tipo de líderes no necesariamente están centrados en resultados, pero que si presentan rigidez en el logro de metas.

## **5.2. Implicancias para la gerencia**

A partir de la información obtenida, se acota a la gerencia que para una buena gestión administrativa es relevante ejercer un adecuado estilo de liderazgo que vaya acorde con las características de la empresa y de los trabajadores. Como parte de esta buena gestión también se encuentran consideradas como relevantes el ejecutar un adecuado planeamiento, control y dirección de la organización (dimensiones definidas para el desarrollo de la variable dependiente), y eso se ejecuta a través de una convincente visión a futuro con la cual los trabajadores puedan identificarse, con el planteamiento de objetivos que sean capaces de ser alineados con los objetivos personales de los trabajadores, con una correcta definición de las funciones de cada puesto, del sistema de recompensas y mediante un adecuado feedback a los trabajadores como parte de su gestión; cada uno de los puntos antes mencionados favorecerá a los trabajadores y a la empresa en conjunto, ya que le dará la oportunidad a sus miembros a que puedan auto liderarse en sus actividades y, posteriormente, ser líderes de otras personas de su equipo siendo capaces de enseñar, motivar y dar el ejemplo.

No obstante, para las empresas que ya emplean un determinado liderazgo y obtienen los resultados que los líderes desean, no es aconsejable hacer un cambio drástico en la interacción que emplean actualmente con sus equipos de trabajo, puesto que, esto puede ser contraproducente y puede llevar a una molestia general en el ambiente laboral. Las personas que están acostumbradas a dar su opinión y estas son tomadas en cuenta para realizar mejoras en sus funciones, no se sentirán cómodos al sentir que repentinamente su voz ya no es escuchada, más aún cuando sus ideas aportaban para el bienestar del grupo de trabajo. Inclusive en una empresa donde normalmente no se les consultaba a los trabajadores sobre algún punto en concreto, estos percibirán con hostilidad que están

siendo puestos a prueba por parte del líder, dado que, lo ven relacionado a que las cosas se están haciendo de mala manera y pueden estar buscando un responsable.

Finalmente, es importante recalcar y tener siempre presente que el éxito de una empresa no necesariamente se debe al estilo de liderazgo que emplea, adicionalmente, influyen otros factores tales como la labor que realizan los trabajadores de una determinada área donde no se necesita ninguna innovación, el nivel de educación de pueden tener los empleados por lo cual los líderes no los ven capacitados para consultarles sobre una decisión trascendente, o quizás una mala experiencia que los líderes han tenido en el pasado y les ocasionó pérdidas irreparables. Cada empresa es diferente de la otra, no solo por el rubro al que se dedica sino por también por quien la lidera y el personal que labora en ella.



## Conclusiones

Después de la recopilación y consolidación de información que se realizó de forma cualitativa y cuantitativa, se dejó en manifiesto la principal razón por la cual se tuvo como punto de enfoque una naturaleza de la investigación de tipo mixta, ya que no es posible determinar un estilo de liderazgo guiados solo por la palabra del líder a partir de la ejecución de entrevistas en profundidad, sino que es necesario también, ejecutar un cuestionario que permita recoger las percepciones que tienen los distintos colaboradores respecto a cada caso, dado que, en algunos de estos, lo que se diga a lo que se haga puede presentar una gran distinción o, por el contrario, algunos temas que para la gerencia no son tan relevantes podrían resultar muy perjudiciales en la satisfacción laboral de los trabajadores dentro de la empresa, lo cual impactaría en un mal desempeño y en una posible desventura de cara al progreso de la organización.

Dentro de las entrevistas realizadas a expertos, es decir, directivos y propietarios de empresas PYME en Lima Metropolitana que han logrado generar en sus organizaciones un crecimiento sostenible hasta la actualidad, se mantuvo un mutuo acuerdo en el que se consensó que el estilo de liderazgo más adecuado para llevar a flote una buena gestión administrativa, a razón de la planificación como base primordial de esta, y que incluso ha sido parte de la razón de éxito de las empresas, es el liderazgo democrático. Sin embargo, se presentó como punto clave de estas entrevistas que dentro de la línea de vida de estas empresas, también surgen situaciones en las cuales el directivo debe aplicar o cambiar el estilo de dirección con la finalidad de superar algunas de las situaciones por las que pase la organización, sean algunos de estos casos: la pérdida de un proveedor o cliente clave, un error en la inversión, una estafa comercial, una multa por errores en la tributación al estado, entre otros, pero manteniendo la esencia, definida sustancialmente por los indicadores, del estilo de liderazgo en cuestión.

En suma con lo antes señalado, podemos indicar que teniendo como punto de referencia el objetivo de investigación que busca determinar el grado de vinculación del estilo de liderazgo democrático y autocrático en la gestión administrativa en las PYMES de Lima Metropolitana, se puede establecer que el estilo que denota una mayor vinculación es el liderazgo democrático; el cual, además de tener, desde el punto de vista cualitativo, un mejor resultado respecto al vínculo en la gestión administrativa de las empresas según lo determinado por diferentes investigadores, autores y expertos, también incide, desde el punto de vista cuantitativo, en una correlación más fuerte entre estas dos dimensiones en cuestión. Es así como surge la relevancia del buen desempeño del rol del directivo en calidad de líder de la organización y guía de los subordinados.

En lo relacionado al objetivo específico que busca identificar el nivel de acercamiento de los altos mandos con las características de la variable estilos de liderazgo se obtuvo como conclusión de lo investigado que tanto expertos como líderes de PYMES en Lima Metropolitana cuentan con ideas certeras de las características que identifican a un líder, así como también de sus principales funciones dentro de la organización y en el aporte a su equipo, las cuales convergen con la teoría expuesta por diferentes autores.

Por otro lado, en cuanto al objetivo específico que busca identificar la dimensión de la gestión administrativa que presenta mayor grado de vinculación frente al liderazgo de mayor significancia acorde al modelo de investigación, se rescató que en la etapa de planificación es de mayor conveniencia la aplicación de un estilo de liderazgo participativo o democrático, ya que dentro de los beneficios que atañen el tener en consideración este tipo de estilo, se encuentran los siguientes: una mayor aplicación de una comunicación que está basada en un canal bidireccional, en el cual el directivo informa a los trabajadores y los trabajadores al directivo respecto a los temas que acontecen en la empresa; un mayor involucramiento de los trabajadores en la toma de decisiones y en la discusión sobre los problemas y oportunidades de mejora de la organización; y una integración del grupo de trabajo que conlleve a un mayor conocimiento de los intereses y expectativas que tienen los trabajadores de cara a la empresa, así como sus ideas y sentimientos.

Todos estos beneficios influyen en una mejor planificación para cuando llegue el momento de poner en operación la empresa, pues es en base a lo establecido en esta etapa que se llevará a cabo un manejo más llevadero de la organización, dirección y control de la empresa; así como también del logro de los objetivos implantados, los cuales dependen de una compenetración en el equipo a partir de la disposición de los medios y la motivación necesaria para el logro de estos.

Finalmente, en respuesta al último objetivo específico en cuestión relacionado a los motivos o pareceres que llevan a los altos mandos a optar por un estilo de liderazgo en particular como parte de la gestión administrativa a desarrollar en la organización, se identificó que como puntos a tomar en cuenta se encuentran los conocimientos, capacidades y virtudes entorno al personal a dirigir, se toma en cuenta esto ya que dependiendo de su grado de instrucción y experiencia serán capaces de aportar y participar de un mejor modo en la toma de decisiones, tomando en consideración conocimientos teórico y prácticos y aterrizándolos a la situación que los atañe dentro de la organización, planteando soluciones y agregando valor a la misma.

Es requerido acotar que en muchos de los casos para una buena gestión administrativa, se debe complementar el estilo de liderazgo con algunas herramientas; tal es el caso, por ejemplo, de la

priorización de los objetivos, en el cual, para poder realizar una ponderación en función de la relevancia o naturaleza de los mismos es recomendada la implementación de un mapa estratégico que permita establecer una jerarquización de estos, incentivando al logro del resultado buscado a partir de diversos objetivos categorizados en cuatro tópicos (perspectiva financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento), considerando posteriormente, la aplicación de un cuadro de mando integral que permita definir los indicadores y métricas que den seguimiento a los objetivos planteados.





## Recomendaciones

En lo relacionado a las recomendaciones, podemos acotar que, de cara a futuras investigaciones se deja en planteamiento la posibilidad de desarrollar o complementar el constructo a partir del ingreso o cambio de nuevas variables, esto se determina a raíz de que si bien en el caso del estudio en cuestión se llega a la conclusión de que el estilo de liderazgo más correlacionado con la gestión administrativa es el liderazgo democrático, a partir de los conocimientos adquiridos quedan posibles modelos de investigación que podrían ser trabajados a posterioridad tales como: “el impacto del liderazgo en la generación de ventaja competitiva en las organizaciones” o “la relación entre el grado de estudios adquirido por el personal y el estilo de dirección preferente por el líder de la organización”

Tal y como se mencionó anteriormente, algunas de las variables abiertas aún a un mayor desarrollo de investigación relacionadas a las variables tomadas como parte del presente modelo de investigación son: la inteligencia emocional presente en el líder, el grado de profesionalización que requiera la labor, la complejidad de las tareas a ejecutar, la definición de procesos dentro de la organización, la posibilidad de generar una comunicación participativa, el estilo de dirección en entidades sin fines de lucro, el estilo de dirección preferente en empresas del sector educativo, etc.; cada una de estas variables podrá ser desarrollada en futuras investigaciones como parte de una complementación del constructo.

Finalmente, se deja estipulada como limitación el poco acceso a información de empresas de este tamaño debido a una marcada desconfianza presente aún en este sector empresarial en crecimiento, esto posiblemente por un resguardo de la misma información considerada como valiosa o confidencial definida de esta forma incluso en lo visto por los autores mencionados en el desarrollo teórico de la variable gestión administrativa, ya que es esta información la cual, trabajada con la debida confidencialidad, podrá fomentar la generación de una ventaja competitiva de cara a las diversas empresas del mercado que cuenten con el mismo giro de negocio.





## Lista de Referencias

- Asociación de Emprendedores del Perú. (8 de Febrero de 2017). *Crecimiento de PYMES en el 2017*. Lima, Perú. Obtenido de <https://asep.pe/crecimiento-de-pymes-en-2017/>
- Asociación de Emprendedores del Perú. (Abril de 2019). *Transformación digital en el Perú*. Obtenido de <https://asep.pe/wp-content/uploads/2019/06/Transformacio%CC%81n-digital-en-el-Peru%CC%81.pdf>
- Avolio, B., Mesones, A., y Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú. *Strategia*, XXII. Obtenido de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126>
- Bernal, C. (2010). *Metodologías de la investigación* (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: Pearson.
- Bessombes, C. (20 de Junio de 2018). Las Pymes dan trabajo al 75% de la PEA. *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1264545-pymes-dan-trabajo-75-poblacion-economicamente-activa/?ref=Ire>
- Betanzos, N., y Paz, F. (2 de Diciembre de 2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de Psicología*, XXIII(2), 207 - 215. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/167/16723205.pdf>
- Caldas, M. E., Carrión, R., y Heras, A. (2020). *Gestión administrativa: Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid, España: Editex S.A. Obtenido de [https://books.google.com.ar/books?id=h4gBEAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs\\_book\\_other\\_versions\\_r&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ar/books?id=h4gBEAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_book_other_versions_r&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Cano, A. (2006). *Elementos para una definición de evaluación*. España: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Obtenido de Universidad de las Palmas de Gran Canaria: [http://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38196/tema\\_5\\_elementos\\_para\\_una\\_definicion\\_de\\_evaluacion.pdf](http://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38196/tema_5_elementos_para_una_definicion_de_evaluacion.pdf)
- Casanova, J. (2017). *Estilos de liderazgo en los directores de las instituciones educativas públicas de nivel secundario, Iquitos-2017*. Tesis de Licenciatura, Universidad Privada de la Selva Peruana, Iquitos, Iquitos. Obtenido de [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UPSI\\_9667315ff60916e444e1ddddd82fd9f2a/Description#tabnav](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UPSI_9667315ff60916e444e1ddddd82fd9f2a/Description#tabnav)
- Chiavenato, I. (2001). *Comportamiento organizacional* (Segunda ed.). México D.F.: Mc. Graw Hill. Obtenido de

[https://www.academia.edu/29923149/Comportamiento\\_Organizacional\\_Idalberto\\_Chiavenato\\_McGrawhill\\_2da\\_Edicion\\_pdf](https://www.academia.edu/29923149/Comportamiento_Organizacional_Idalberto_Chiavenato_McGrawhill_2da_Edicion_pdf)

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill. Obtenido de [https://www.academia.edu/35963530/Chiavenato\\_I\\_2006\\_Introducci%C3%B3n\\_a\\_la\\_teor%C3%ADa\\_general\\_de\\_la\\_administraci%C3%B3n\\_7a\\_ed\\_M%C3%A9xico\\_McGraw\\_Hill\\_pp\\_298](https://www.academia.edu/35963530/Chiavenato_I_2006_Introducci%C3%B3n_a_la_teor%C3%ADa_general_de_la_administraci%C3%B3n_7a_ed_M%C3%A9xico_McGraw_Hill_pp_298)

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (Novena ed.). México D.F., México: MC Graw Hill. Obtenido de [https://www.academia.edu/36423268/Chiavenato\\_Administracion\\_de\\_Recursos\\_Humanos\\_2011\\_pdf](https://www.academia.edu/36423268/Chiavenato_Administracion_de_Recursos_Humanos_2011_pdf)

Conexión ESAN. (14 de Junio de 2016). El ciclo de vida organizacional de una empresa. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/06/el-ciclo-de-vida-organizacional-de-una-empresa/>

Contreras, F., y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Universidad Católica del Norte*(39), 152-164. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194227509013.pdf>

Díaz, L. (2004). *Análisis y planeamiento con aplicación a la organización policial* (Primera ed.). Montes de Oca, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.

Escandon, D., y Hurtado, A. (Abril de 2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, XXXII(139), 137-145. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592316300183>

Fayol, H. (1987). *Principios de la administración científica* (Décimo cuarta ed.). New York: El Ateneo. Recuperado de [https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/admc3b3n\\_ind\\_y\\_general001.pdf](https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/admc3b3n_ind_y_general001.pdf)

Fernández, M., y Sánchez, J. (1997). *Eficacia organizacional: Concepto, desarrollo y evaluación*. España: Díaz de Santos. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=39582>

Ferreiro, P., y Alcázar, M. (2019). *Gobierno de personas en la empresa* (Sexta ed.). Lima, Perú: Planeta.

Fierro, I. (2012). El rol del liderazgo estratégico en las organizaciones. *Saber, ciencia y libertad*, XVII(1), 119-123. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5109370>

Fischman, D. (2019). *Motivación 360°* (Segunda ed.). Lima, Perú: Booket - Planeta Perú S.A.

- Franklin, E. (2007). *Auditoría administrativa-gestión estrategia del cambio* (Segunda ed.). Pearson. Obtenido de [https://www.academia.edu/17485761/Auditor%C3%ADa\\_administrativa\\_Gesti%C3%B3n\\_estrat%C3%A9gica\\_del\\_cambio\\_2da\\_Edici%C3%B3n](https://www.academia.edu/17485761/Auditor%C3%ADa_administrativa_Gesti%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_del_cambio_2da_Edici%C3%B3n)
- Gestión. (11 de Diciembre de 2018). Peter Schwartz: Consejos para Pymes del experto en planeamiento estratégicos. *Gestión*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2019, de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/peter-schwartz-consejos-pymes-experto-planeamiento-estrategico-252444-noticia/>
- Gordillo, V. (Marzo de 2014). *Evaluación de la gestión de proyectos en el sector construcción del Perú*. Tesis de Máster en Diseño, Gestión y Dirección de Proyectos, Universidad de Piura, Facultad de Ingeniería, Piura. Obtenido de [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2051/MAS\\_PRO\\_006.pdf?sequence=1](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2051/MAS_PRO_006.pdf?sequence=1)
- Hassan, H., Asad, S., y Yasuo, H. (2016). Determinants of leadership style in big five personality dimensions. *Universal Journal of Management*, IV, 161-179. doi:10.13189/ujm.2016.040402.
- Hernández, H., Cardona, D., y Del Río, J. (2017). Direccionamiento estratégico: Proyección de la innovación tecnológica y gestión administrativa en las pequeñas empresas., *Información Tecnológica XXVIII*(5). doi:10.4067/S0718-07642017000500003
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill. Obtenido de [https://www.academia.edu/35332125/Metodolog%C3%ADa\\_de\\_la\\_Investigaci%C3%B3n\\_sampi\\_eri\\_6ta\\_EDICION](https://www.academia.edu/35332125/Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n_sampi_eri_6ta_EDICION)
- Jiménez, R. (2018). *Impactos del liderazgo en los millennials de Lima Metropolitana*. Trabajo de Suficiencia Profesional de licenciatura en Administración de Empresas, Universidad de Piura, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas, Lima. Obtenido de <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/3534>
- Linuesa, J., Ruiz, P., y Elche, D. (2014). Liderazgo relacional en el ámbito de la organización: un análisis comparativo de estilos. *Documentos de Trabajo. Seminario Permanente de Ciencias Sociales*, IX. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5863204>
- Lussier, R., y Achua, C. (2011). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (Cuarta ed.). (J. Reyes, Ed., & M. Treviño, Trad.) México D.F., México: Cengage Learning S.A. Obtenido de <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-11/libro-general.pdf>

- Lynch, J. (2012). Reconfiguraciones del poder y la gestión local: afectos y tensiones que reinventan al Estado. *Anthropologica*, XXX, 151-168. Obtenido de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/anthropologica/article/view/4432/4406>
- Méndez, J. (Noviembre de 2016). La influencia de la personalidad en los estilos de liderazgo. *INNOVA Research Journal*, 1(12), 52-58. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5920576>
- Ministerio de la Producción. (13 de Octubre de 2020). Anuario estadístico industrial, Mipyme y comercio interno - 2018. Lima, Lima, Perú. Recuperado, de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oe-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/874-anuario-estadistico-industrial-mipyme-y-comercio-interno-2018>
- Montoya, C. (Diciembre de 2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Visión de futuro*, XV(2). Obtenido de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082011000200003&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082011000200003&lng=es&tlng=es).
- Mora, E., Vera, M., y Melgarejo, Z. (25 de Octubre de 2014). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, XXXI(134), 79-87. doi:10.1016/j.estger.2014.08.001
- Mulford, M. (Mayo de 2011). Evolución de la gestión administrativa. *Aglala*, II(1), 48-55. Aglala. doi:10.22519/22157360.871.
- Pérez, P., y Azzollini, S. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo - su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología (PUCP)*. Obtenido de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0254-92472013000100006](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0254-92472013000100006)
- Pons, F., y Ramos, J. (Agosto de 2012). Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación. *Journal of Work and Organizational Psychology*, XXVIII(2). doi:10.5093/tr2012a7
- Porter, M. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review - América Latina*, XCI. Obtenido de [https://www.academia.edu/2917951/La\\_ventaja\\_competitiva\\_de\\_las\\_naciones](https://www.academia.edu/2917951/La_ventaja_competitiva_de_las_naciones)
- Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores y de la competencia* (Trigésima octava ed.). (M. E. Rosas, Trad.) México: Deusto. Obtenido de

[https://www.academia.edu/24621661/ESTRATEGIA\\_COMPETITIVA\\_T%C3%A9nicas\\_para\\_el\\_an%C3%A1lisis\\_de\\_los\\_sectores\\_y\\_de\\_la\\_competencia](https://www.academia.edu/24621661/ESTRATEGIA_COMPETITIVA_T%C3%A9nicas_para_el_an%C3%A1lisis_de_los_sectores_y_de_la_competencia)

Publimetro. (9 de Diciembre de 2019). 66% de jóvenes peruanos se preocupan por una educación de calidad. *Publimetro*. Recuperado de <https://publimetro.pe/entretenimiento/espectaculos/66-de-jovenes-peruanos-se-preocupa-por-una-educacion-de-calidad-noticia/>

Purizaca, D., et. al. (Abril de 2015). Liderazgo democrático o participativo. *Cuaderno Empresarial: Revista de Investigación Formativa*, I(1). Obtenido de [https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_ce/article/view/854](https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_ce/article/view/854)

Ravelo, J. (2017). Las Mypes en el Perú. *Estrategia*, XXVI. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/estrategia/article/download/3952/3926>

Salazar, D., et. al. (Junio de 2018). Gestión administrativa en establecimientos de alimentos y bebidas ubicados en el sector de La Ronda del centro histórico de la ciudad de Quito (Ecuador). *Revista Interamericana de ambiente y turismo*, XIV(1). doi:10.4067/S0718-235X2018000100002

Sánchez, J., y Barraza, L. (26 de Septiembre de 2015). Percepciones del liderazgo. *Ra Ximhai*, XI(4), 161-170. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/461/46142596010.pdf>

Serrano, B., y Portalanza, A. (2 de Marzo de 2015). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, V, 117-125. doi:10.1016/S2215-910X(14)70026-6

Thompson, M., y Antezana, J. (2006). *El proceso administrativo*. Recuperado de [http://www.academia.edu/download/39417122/El\\_Proceso\\_Administrativo.docx](http://www.academia.edu/download/39417122/El_Proceso_Administrativo.docx)

Universidad San Ignacio de Loyola. (s.f.). Recuperado de <https://www.usil.edu.pe/emprendimiento/programa-junior-achievement>



## Anexos

### Anexo 1: Matriz de operacionalización

Variable	Definición conceptual	Definición operacional		Escala de mediciones
		Dimensiones	Indicadores	
Estilos de liderazgo	Chiavenato, I. (2001) "Los estilos de liderazgo son los resultados del comportamiento que muestran las personas que lideran una organización o similares a ella".	<p><b>LIDERAZGO DEMOCRÁTICO</b></p> <p>Palomo, M. (2000) "Basado en consultar, persuadir a los subordinados y también alienta su participación. Es el más recomendado en instituciones administrativas y educativas."</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca la participación de todos.</li> <li>• Toma de decisiones compartida.</li> <li>• Poder mediante el servicio de los seguidores.</li> <li>• Centrado en el desarrollo y crecimiento.</li> <li>• Fomenta el logro de objetivos propios.</li> <li>• Sistema de recompensas.</li> </ul>	<p><b>Nominal</b></p> <p>Nunca = 1</p> <p>Rara vez = 2</p> <p>Alguna vez = 3</p> <p>Bastante a menudo = 4</p> <p>Siempre = 5</p>
	Stoner, J. (1996) "Los estilos de liderazgo dependen de los antecedentes, conocimientos, valores y experiencias que se obtienen a lo largo de la vida cotidiana, también llamadas fuerzas del líder."	<p><b>LIDERAZGO AUTOCRÁTICO</b></p> <p>Chiavenato, I. (2006) "El líder autocrático es aquel que centraliza las decisiones en su poder y en las ordenes que impone a su grupo de trabajo. En otras palabras, este líder gobierna y asume total responsabilidad de las acciones y toma de decisiones. Donde el poder esta centralizado en el líder y los trabajadores obedecen sin expresar opinión."</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carácter punitivo.</li> <li>• Posesivo e inflexible.</li> <li>• Decisiones concentradas en el líder.</li> <li>• Imposición de poder al grupo de trabajo.</li> <li>• Las actividades se realizan con el líder presente.</li> <li>• Enfoque centrado en resultados.</li> </ul>	

Variable	Definición conceptual	Definición operacional		Escala de mediciones
		Dimensiones	Indicadores	
Gestión administrativa	Acedo, G. (2011) "La gestión administrativa, dentro de la empresa abarca un área importante, que va desde la gestión de los RR.HH. hasta el control económico de la empresa, pasando por otras tareas como es el controlar, archivar y manejar toda la documentación que se genera durante la actividad empresarial, etc."	<p>PLANEAMIENTO</p> <p>Chiavenato I. (2004) "Ahorar el futuro y trazar el programa de acción."</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión y visión empresarial.</li> <li>• Decisión sobre formulación de objetivos.</li> <li>• Definición de procedimientos para el logro de objetivos.</li> <li>• Programación de actividades.</li> </ul>	<p><b>Nominal</b></p> <p>Nunca = 1</p> <p>Rara vez = 2</p> <p>Alguna vez = 3</p> <p>Bastante a menudo = 4</p> <p>Siempre = 5</p>
		<p>DIRECCIÓN</p> <p>Chiavenato I. (2004) "Guiar y orientar al personal a perseguir el mismo objetivo."</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación y motivación de personal.</li> <li>• Liderazgo del equipo.</li> <li>• Dirección hacia el logro de objetivos.</li> </ul>	
		<p>CONTROL</p> <p>Chiavenato I. (2004) "Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas."</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo del logro de objetivos.</li> <li>• Definición de estándares para medir el desempeño del personal.</li> <li>• Corregir desviaciones y garantizar que se realice lo planeado.</li> </ul>	



**Anexo 2: Guía de preguntas para la entrevista**

1. ¿Qué es para usted ser un líder?
2. ¿Qué características piensa que posee un líder?
3. Para usted, ¿cuáles son las principales diferencias entre ser líder y ser jefe? ¿Qué le hace más falta a su empresa líderes o jefes?
4. ¿Al momento de plantear los objetivos de su organización, toma como punto de referencia la opinión de sus trabajadores?
5. ¿Considera que el planteamiento de los objetivos debe estar en relación con los resultados que se esperan de la organización?
6. ¿Cuál es la ponderación (prioridad) que le da usted a los distintos objetivos que se plantean al inicio del año?
7. ¿Establece plazos de entrega para la obtención del cumplimiento de objetivos? ¿Qué ocurre si se incumple dicho plazo?
8. ¿Realiza usted una evaluación antes de tomar algún tipo de decisión o al plantear un objetivo?
9. ¿Qué piensa acerca de las reglas y objetivos de trabajo, ¿deben ser estrictos o flexibles?
10. ¿Qué factores tiene en cuenta al planificar las actividades de la semana para usted y sus trabajadores?
11. ¿Propondría bonificaciones para sus trabajadores o considera que tan solo han cumplido con su obligación?
12. ¿Cuál podría ser la mejor recompensa que se le puede otorgar a un trabajador que ha ejercido un desempeño sobresaliente en su empresa?
13. En su opinión, ¿una buena remuneración es la motivación esencial para un buen desempeño laboral?
14. ¿Qué busca inculcar en un grupo de trabajo que está bajo su cargo?
15. Para usted, ¿la eficiencia en el cumplimiento de las funciones de un trabajador depende de su crecimiento o de la motivación que le proporciona?
16. Para la elaboración de proyectos en su empresa, ¿es primordial establecer equipos o es preferible el trabajo individual?
17. Ante una ardua semana de trabajo, ¿cómo motiva usted a sus trabajadores?
18. ¿Cómo se comunica usted con su entorno dentro de la empresa?
19. ¿Considera relevante otorgar a sus trabajadores la posibilidad de tener personal a su cargo?
20. En el proceso de un proyecto que se está llevando a cabo, ¿cómo realiza el seguimiento en la búsqueda de conseguir el objetivo propuesto al inicio de este?

21. ¿Cómo mide el rendimiento individual de sus trabajadores o de su grupo de trabajo? ¿Cómo lo premia (de tener buen rendimiento) o como lo corrige de no estar alineado al resto de trabajadores?
22. Tras la culminación de un proyecto que tuvo ciertos errores o inconvenientes en el proceso, ¿cuál es la evaluación que realiza pensando en que eso no se repita?
23. ¿Cuál considera usted es la mejor forma de sancionar algún tipo indisciplina o falta laboral? ¿Y de ser reincidente?
24. ¿De qué manera supervisa el logro de sus objetivos?
25. Ante algún inconveniente, ¿qué es lo primero que decide hacer? ¿Cuáles son los errores más comunes?
26. Como una conclusión, ¿piensa usted que una buena gestión administrativa es reflejo de la buena labor de un líder? ¿Por qué?



**Anexo 3: Relación guía de preguntas entrevista – Objetivos**

N°	Preguntas	Dimensión	Indicador	¿Qué se desea evaluar?	Obj. 1	Obj. 2
1	¿Qué es para usted ser un líder?	Introducción		Grado de conocimiento del entrevistado respecto a la variable independiente		
2	¿Qué características piensa que posee un líder?	Introducción				
3	Para usted, ¿cuáles son las principales diferencias entre ser líder y ser jefe?	Introducción				
4	Al momento de plantear los objetivos de su organización toma como punto de referencia la opinión de sus trabajadores?	Planeamiento	Decisión sobre la formulación de objetivos	Busca la participación de todos	X	
5	Considera que el planteamiento de los objetivos debe estar en relación a los estándares que se esperan de la organización?	Planeamiento	Decisión sobre la formulación de objetivos	Enfoque centrado en resultados		X
6	¿Cuál es la ponderación (prioridad) que le da usted a los distintos objetivos que se plantean al inicio del año?	Planeamiento	Definición de procedimientos para el logro de objetivos	Toma de decisiones compartidas	X	
7	Establece plazos de entrega para la obtención de resultados? Que ocurre si se incumple dicho plazo?	Planeamiento	Programación de actividades	Sistema de recompensas	X	
8	¿Realiza usted una evaluación antes de tomar algún tipo de decisión o al plantear un objetivo?	Planeamiento	Decisión sobre la formulación de objetivos	Busca la participación de todos	X	
9	Que piensa acerca de las reglas y objetivos de trabajo, ¿deben ser estrictos o flexibles?	Planeamiento	Definición de procedimientos para el logro de objetivos	Establece reglas y objetivos claros		X

Nº	Preguntas	Dimensión	Indicador	¿Qué se desea evaluar?	Obj. 1	Obj. 2
10	¿Qué factores tiene en cuenta al planificar las actividades de la semana para usted y sus trabajadores?	Planeamiento	Programación de actividades	Orientación a resultados		X
11	¿Propondría bonificaciones para sus trabajadores o considera que tan solo han cumplido con su obligación?	Dirección	Comunicación y motivación personal	Sistema de recompensas	X	
12	¿Cuál podría ser la mejor recompensa que se le puede otorgar a un trabajador que ha ejercido un desempeño sobresaliente en su empresa?	Dirección	Comunicación y motivación personal	Sistema de recompensas	X	
13	En su opinión, ¿una buena remuneración es la motivación esencial para un buen desempeño laboral?	Dirección	Comunicación y motivación personal	Sistema de recompensas	X	
14	¿Qué busca inculcar en un grupo de trabajo que está bajo su cargo?	Dirección	Comunicación y motivación personal	Centrado en el desarrollo y crecimiento	X	
15	Para usted, ¿la eficiencia en el cumplimiento de las funciones de un trabajador depende de su crecimiento o de la motivación que le proporciona?	Planeamiento	Definición de procedimientos para el logro de objetivos	Centrado en el desarrollo y crecimiento	X	
16	Para la elaboración de proyectos en su empresa, ¿es primordial establecer equipos o es preferible el trabajo individual?	Dirección	Liderazgo en equipo	Poder mediante el servicio de los seguidores	X	
17	Ante una ardua semana de trabajo, ¿cómo motiva usted a sus trabajadores?	Dirección	Comunicación y motivación personal	Sistema de recompensas	X	
18	¿Cómo se comunica usted con su entorno dentro de la empresa?	Dirección	Comunicación y motivación personal	Busca la participación de todos	X	

N°	Preguntas	Dimensión	Indicador	¿Qué se desea evaluar?	Obj. 1	Obj. 2
19	Considera relevante otorgar a sus trabajadores la posibilidad de tener personal a su cargo?	Dirección	Liderazgo en equipo	Poder mediante el servicio de los seguidores	X	
20	En el proceso de un proyecto que se esta llevando a cabo, ¿Cómo realiza el seguimiento en la búsqueda de conseguir el objetivo propuesto al inicio del mismo?	Control	Monitoreo del logro de objetivos	Centrado en el desarrollo y crecimiento	X	
21	¿Cómo mide el rendimiento individual de sus trabajadores o de su grupo de trabajo? ¿Cómo lo premia (de tener buena eficiencia) o como lo corrige (de ser poco eficiente)?	Control	Definición de estándares para medir el desempeño del personal	Enfoque centrado en resultados		X
22	Tras la culminación de un proyecto que tuvo ciertos errores o inconvenientes en el proceso, ¿Cuál es la evaluación que realiza pensando en que eso no se repita?	Control	Corregir desviaciones y garantizar que se realice lo planeado	Las actividades se realizan con el líder presente		X
23	¿Cuál considera usted es la mejor forma de sancionar algún tipo indisciplina o falta laboral? ¿Y de ser reincidente?	Control	Corregir desviaciones y garantizar que se realice lo planeado	Carácter punitivo	X	X
24	¿De qué manera supervisa el logro de sus objetivos?	Control	Corregir desviaciones y garantizar que se realice lo planeado	Enfoque centrado en resultados	X	
25	Ante algún inconveniente, ¿qué es lo primero que decide hacer? ¿Cuáles son los errores más comunes (de que tipo)?	Control	Corregir desviaciones y garantizar que se realice lo planeado	Posesivo e inflexible		X
26	Como una conclusión final, ¿piensa usted que una buena gestión administrativa es reflejo de la labor de un líder? ¿Por qué?	Conclusión				

### Anexo 4: Encuesta de investigación

Buenos días estimado encuestado, somos bachilleres de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad de Piura, y en esta oportunidad estamos elaborando nuestra tesis de licenciatura, es por ello, que le agradeceríamos se sirva llenar la siguiente encuesta que será únicamente de nuestro acceso y total confidencialidad. Gracias de antemano por su apoyo y comprensión.

Instrucciones: Marque con un aspa (X) la respuesta que considere acorde a la labor de su jefe.

#### INFORMACIÓN GENERAL

<b>Sexo</b>	Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>
<b>N° de Trabajadores</b>	Menor a 50	<input type="checkbox"/>	Mayor a 50	<input type="checkbox"/>
<b>Tiempo de servicio</b>	Menor a 1 año	<input type="checkbox"/>	Más de 1 año	<input type="checkbox"/>

#### LEYENDA

1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Alguna vez	Bastante a menudo	Siempre

N°	Preguntas	Respuestas				
		1	2	3	4	5
1	Todo se mide bajo resultados.					
2	Existe una convincente visión a futuro.					
3	Recibe de su superior un reconocimiento por el cumplimiento de metas personales.					
4	Existe rigidez en el logro de la meta establecida.					
5	Se sanciona si no cumple con las metas.					
6	La organización cuenta con una línea de carrera diseñada para su puesto.					
7	Su jefe lo supervisa excesivamente en la ejecución de sus labores.					
8	El personal labora en equipo.					
9	Denota claridad en las recompensas por logro de metas.					
10	Percibe usted la presencia de una autoridad.					
11	Su líder cuenta constantemente con el aval del equipo de trabajo.					
12	Las decisiones tomadas por el jefe son centralizadas.					
13	Su superior le pide opiniones antes de tomar decisiones relevantes.					
14	Los objetivos siguen la misión y visión de la organización.					
15	El superior prioriza entre los distintos objetivos existentes.					
16	Su jefe corrige oportunamente los errores operativos cometidos					
17	Se toman medidas preventivas en grupo para cumplir lo planeado.					
18	Se inculca la filosofía de perseguir un mismo objetivo.					
19	Se analizan los rendimiento del grupo de trabajo.					
20	Las actividades son programadas de acuerdo a las capacidades de los trabajadores.					
21	Hay una comunicación constante dentro de la organización.					
22	Su jefe le brinda la posibilidad de liderar en el desarrollo de sus actividades.					
23	Su superior apela al desempeño del sentido común del equipo en sus labores.					
24	Percibe un monitoreo constante respecto al alcance de sus metas.					
25	Las funciones están basadas en objetivos y metas claras.					

### Anexo 5: Relación guía de preguntas encuesta – Dimensión e indicador

N°	Pregunta	Dimensión	Indicador
1	Todo se mide bajo resultados.	Liderazgo Autocrático	Enfoque centrado en resultados.
2	Existe una convincente visión a futuro.	Liderazgo Democrático	Centrado en el desarrollo y crecimiento.
3	Recibe de su superior un reconocimiento por el cumplimiento de metas personales.	Liderazgo Democrático	Fomenta el logro de objetivos propios.
4	Existe rigidez en el logro de la meta establecida.	Liderazgo Autocrático	Posesivo e inflexible.
5	Se sanciona si no cumple con las metas.	Liderazgo Autocrático	Carácter punitivo.
6	La organización cuenta con una línea de carrera diseñada para su puesto.	Liderazgo Democrático	Centrado en el desarrollo y crecimiento.
7	Su jefe lo supervisa excesivamente en la ejecución de sus labores.	Liderazgo Autocrático	Las actividades se realizan con el líder presente.
8	El personal labora en equipo.	Liderazgo Democrático	Busca la participación de todos.
9	Denota claridad en las recompensas por logro de metas.	Liderazgo Democrático	Sistema de recompensas.
10	Percibe usted la presencia de una autoridad.	Liderazgo Autocrático	Imposición de poder en el grupo de trabajo.
11	Su líder cuenta constantemente con el aval del equipo de trabajo.	Liderazgo Democrático	Poder mediante el servicio de los seguidores.
12	Las decisiones tomadas por el jefe son centralizadas.	Liderazgo Autocrático	Decisiones concentradas en el líder.
13	Su superior le pide opiniones antes de tomar decisiones relevantes.	Liderazgo Democrático	Toma de decisiones compartidas.
14	Los objetivos siguen la misión y visión de la organización.	Planeamiento	Misión y visión empresarial.
15	El superior prioriza entre los distintos objetivos existentes.	Dirección	Dirección hacia el logro de objetivos.
16	Su jefe corrige oportunamente los errores operativos cometidos	Control	Corregir desviaciones y garantizar que se realice lo planeado.
17	Se toman medidas preventivas en grupo para cumplir lo planeado.	Control	Corregir desviaciones y garantizar que se realice lo planeado.
18	Se inculca la filosofía de perseguir un mismo objetivo.	Dirección	Liderazgo del equipo.
19	Se analizan los rendimientos del grupo de trabajo.	Control	Definición de estándares para medir el rendimiento grupal.
20	Las actividades son programadas de acuerdo a las capacidades de los trabajadores.	Planeamiento	Programación de actividades.
21	Hay una comunicación constante dentro de la organización.	Dirección	Comunicación y motivación del personal.
22	Su jefe le brinda la posibilidad de liderar en el desarrollo de sus actividades.	Dirección	Liderazgo del equipo.
23	Su superior apela al desempeño del sentido común del equipo en sus labores.	Planeamiento	Decisión sobre formulación de objetivos.
24	Percibe un monitoreo constante respecto al alcance de sus metas.	Control	Monitoreo del logro de objetivos.
25	Las funciones están basadas en objetivos y metas claras.	Planeamiento	Definición de procedimientos para el logro de objetivos.

## Anexo 6: Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA								
<b>Título:</b> Los estilos de liderazgo democrático y autocrático en la gestión administrativa de las PYMES de Lima Metropolitana.								
<b>Autores:</b> Carlos Alfredo Bamonde Bisso / Estefanía Sardí Gutiérrez								
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	VARIABLES E INDICADORES					
<p>• ¿Cuál es el grado de vinculación del liderazgo democrático en la gestión de las PYMES de Lima Metropolitana?</p> <p>• ¿Cuál es el grado de vinculación del liderazgo autocrático en la gestión de las PYMES de Lima Metropolitana?</p>	<p>• Determinar el grado de vinculación del liderazgo democrático en la gestión administrativa de las PYMES de Lima Metropolitana.</p> <p>• Determinar el grado de vinculación del liderazgo autocrático en la gestión administrativa de las PYMES de Lima Metropolitana.</p>	<p>• Existe un vínculo del liderazgo democrático en la gestión administrativa.</p> <p>• Existe un vínculo del liderazgo autocrático en la gestión administrativa.</p>	<b>Variable 1: Estilos de liderazgo</b>					
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Niveles o rangos</b>	
		Liderazgo democrático	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca la participación de todos.</li> <li>• Toma de decisiones compartidas.</li> <li>• Poder mediante el servicio de los seguidores.</li> <li>• Centrado en el desarrollo y crecimiento de los trabajadores.</li> <li>• Fomenta el logro de objetivos propios.</li> <li>• Sistema de recompensas.</li> </ul>	2 3 6 8 9 11 13	Nominal	Nunca = 1 Rara vez = 2 Alguna vez = 3 Bastante a menudo = 4 Siempre = 5		
		Liderazgo autocrático	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carácter punitivo.</li> <li>• Posesivo e inflexible.</li> <li>• Decisiones concentradas en el líder.</li> <li>• Imposición de poder al grupo de trabajo.</li> <li>• Las actividades se realizan con el líder presente.</li> <li>• Enfoque centrado en resultados.</li> </ul>	1 4 5 7 10 12				
		<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>		<b>Variable 2: Gestión administrativa</b>				
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar el nivel de acercamiento de los altos mandos con las características de la variable estilos de liderazgo.</li> <li>• Identificar cuáles son los motivos o pareceres que llevan a los altos mandos a optar por un estilo de liderazgo en particular como parte de la gestión administrativa a desarrollar en la organización.</li> <li>• Identificar la dimensión de la gestión administrativa que presenta mayor impacto frente al liderazgo de mayor correlación acorde al modelo de investigación.</li> </ul>		<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Niveles o rangos</b>
				Planeamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión y visión empresarial.</li> <li>• Decisión sobre formulación de objetivos.</li> <li>• Definición de procedimientos para el logro de objetivos.</li> <li>• Programación de actividades.</li> </ul>	14 20 23 25	Nominal	Nunca = 1 Rara vez = 2 Alguna vez = 3 Bastante a menudo = 4 Siempre = 5
				Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación y motivación de personal.</li> <li>• Liderazgo del equipo.</li> <li>• Dirección hacia el logro de objetivos.</li> </ul>	15 18 21 22		
				Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo del logro de objetivos.</li> <li>• Definición de estándares para medir el desempeño del personal.</li> <li>• Corregir desviaciones y garantizar que se realice lo planeado.</li> </ul>	16 17 19 24		



Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística
<p><b>Tipo:</b> Enfoque mixto, de finalidad básica, pura o fundamental.</p> <p><b>Alcance:</b> Descriptivo.</p> <p><b>Diseño:</b> Transversal / No experimental.</p> <p><b>Método:</b> Analítico.</p>	<p><b>Población:</b> Finita.</p> <p><b>Tipo de muestreo:</b> No probabilístico, intencional o por conveniencia.</p> <p><b>Tamaño de muestra:</b> 381 trabajadores de PYMES de Lima Metropolitana.</p>	<p><b>Variable 1:</b> Estilos de liderazgo.</p> <p><b>Técnica:</b> Mixta.</p> <p><b>Instrumento:</b> Encuesta y entrevistas a profundidad.</p> <hr/> <p><b>Variable 2:</b> Gestión administrativa.</p> <p><b>Técnica:</b> Mixta.</p> <p><b>Instrumento:</b> Encuesta y entrevistas a profundidad.</p>	<p><b>Alfa de Cronbach</b></p> $\alpha = \left( \frac{K}{K-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum V_i}{V_T} \right)$ <p><b>Estadígrafo de Coeficiente de Correlación de Pearson.</b></p> $r_{xy} = \frac{\sum Z_x Z_y}{N}$

Elaboración: Propia.

### Anexo 7: Resultados del SPSS – Preguntas filtro

#### Características de la muestra – Sexo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Hombre	190	44,7	44,7	44,7
	Mujer	235	55,3	55,3	100,0
	Total	425	100,0	100,0	

#### Tiempo de servicio de los encuestados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menos de 1 año	230	54,1	54,1	54,1
	Mayor o igual a 1 año	195	45,9	45,9	100,0
	Total	425	100,0	100,0	

#### Tamaño de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Pequeña	187	44,0	44,0	44,0
	Mediana	238	56,0	56,0	100,0
	Total	425	100,0	100,0	

## Anexo 8: Detalle de coeficientes por inciso

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	79,11	203,713	,395	,237	,852
P2	78,98	203,037	,410	,316	,851
P3	79,28	199,714	,468	,265	,849
P4	79,88	234,227	-,473	,295	,877
P5	79,46	213,136	,101	,096	,861
P6	78,95	201,592	,436	,278	,850
P7	79,39	211,224	,169	,075	,859
P8	79,05	198,714	,511	,340	,848
P9	79,37	199,687	,468	,292	,849
P10	78,97	204,341	,367	,205	,853
P11	79,36	200,132	,448	,301	,850
P12	79,19	202,892	,416	,225	,851
P13	79,41	203,827	,390	,240	,852
P14	78,99	199,490	,529	,379	,848
P15	79,28	199,318	,537	,340	,847
P16	79,22	200,773	,463	,272	,849
P17	79,20	203,739	,356	,207	,853
P18	79,27	198,630	,493	,316	,848
P19	79,36	198,593	,496	,331	,848
P20	79,22	198,161	,528	,352	,847
P21	79,15	197,994	,516	,358	,848
P22	79,16	199,015	,494	,312	,848
P23	79,14	199,812	,520	,339	,848
P24	79,24	197,820	,554	,376	,847
P25	79,09	196,619	,575	,386	,846