



Universidad Nacional
SAN LUIS GONZAGA



[Reconocimiento-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

Esta licencia permite a otras combinar, retocar, y crear a partir de su obra, incluso con fines comerciales, siempre y cuando den crédito y licencia a las nuevas creaciones bajo los mismos términos. Esta licencia suele ser comparada con las licencias copyleft de software libre y de código abierto. Todas las nuevas obras basadas en la suya portarán la misma licencia, así que cualesquiera obras derivadas permitirán también uso comercial.

<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

UNIVERSIDAD NACIONAL “SAN LUIS GONZAGA” DE ICA



VICERRECTORADO ACADÉMICO

ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**“SISTEMAS DE LIDERAZGO DE CLASE MUNDIAL PARA
OPTIMIZAR ORGANIZACIONES INTELIGENTES”**

PRESENTADO POR:

MAG. ROSA MARÍA HIGA YSHII

Para optar el Grado Académico de:

DOCTOR EN CIENCIAS EMPRESARIALES

ICA – PERÚ

2019

DOCTORADO EN CIENCIAS EMPRESARIALES

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

**“Sociedad, Desarrollo Sostenible, Políticas Públicas y Medio
Ambiente”**

**“SISTEMAS DE LIDERAZGO DE CLASE MUNDIAL PARA
OPTIMIZAR ORGANIZACIONES INTELIGENTES”**

AUTORA

MAG. ROSA MARÍA HIGA YSHII

ASESOR

DR. LUIS ALBERTO PECHO TATAJE

DEDICATORIA

A mi esposo Luis Alberto, por su amor, cariño, su estímulo y apoyo constante.

A mi adorado hijo Luis Martín, mi motor; quién me presta su tiempo para seguir superándome; fomentado en mí el deseo y el anhelo de triunfo en la vida.

AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso, por haberme dado
La existencia, por el camino recorrido.

RECONOCIMIENTO

A mi alma mater, Universidad Nacional San Luis Gonzaga, por la confianza para continuar desarrollándome como profesional.

ÍNDICE

CARÁTULA.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RECONOCIMIENTO.....	v
ÍNDICE.....	vi
RESUMEN	viii
ABSTRACT.....	ix
RESUMO.....	x
INTRODUCCIÓN	xi
CAPITULO I – Marco Teórico.....	12
1.1. Antecedentes.....	12
1.2. Bases Teóricas	35
1.3. Marco Conceptual	52
1.4. Fundamento Sociológicos	57
1.5. Fundamento Filosófico.....	59
1.6. Fundamento Ético.....	62
1.7. Fundamento Epistemológico.....	65
1.8. Fundamento Jurídico	67
CAPITULO II – PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	70
2.1. Situación Problemática.....	70
2.2. Formulación del Problema	71
a) Problema General	71
b) Problemas Específicos	71
2.3. Justificación e importancia de la Investigación	71
2.4. Objetivos de la Investigación	73
a) Objetivo General.....	73
b) Objetivos Específicos	73
2.5. Delimitación de la Investigación	74
2.6. Hipótesis de la Investigación.....	75
a) Hipótesis General.....	75
b) Hipótesis Específicas	75
2.7. Variables de la Investigación.....	75
a) Identificación de Variables	75
b) Operacionalización de variables	75
CAPITULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	77
3.1. Tipo, Nivel y Diseño de la Investigación	77
3.2. Población y Muestra	78
CAPITULO IV TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	80
4.1. Técnica de Recolección de Datos.....	80
4.2. Instrumento de Recolección de Datos	80
4.3. Técnicas de Procesamiento, Análisis e Interpretación de Resultados.....	80

CAPITULO V: CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	82
CAPITULO VI: PRESENTACIÓN, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	89
CONCLUSIONES	103
RECOMENDACIONES.....	104
FUENTES DE INFORMACIÓN (bibliografía)	105
ANEXOS	110

RESÚMEN

El presente trabajo se titula: “**SISTEMAS DE LIDERAZGO DE CLASE MUNDIAL PARA OPTIMIZAR ORGANIZACIONES INTELIGENTES**”

Para ello, se ha formulado el problema ¿Cómo el liderazgo de clase mundial sistémico contribuye al incremento del potencial intelectual en pequeñas y medianas empresas de Ica?; asimismo, se ha propuesto el objetivo de: Demostrar cómo el liderazgo de clase mundial sistémico contribuye al incremento del potencial intelectual en pequeñas y medianas empresas de Ica; igualmente, se ha determinado la hipótesis: El liderazgo de clase mundial sistémico contribuiría en el incremento del potencial intelectual en pequeñas y medianas empresas de Ica. Como resultado de la revisión documental y la aplicación de una encuesta a Gerentes de pequeñas y medianas empresas de Ica, se ha concluido que, las situaciones que influyen en el líder de clase mundial sistémico está relacionado con el dominio personal en la toma de decisiones, las características del líder de clase mundial sistémico influyen en el profundo análisis de los modelos mentales, el estilo de liderazgo de clase mundial sistémico influye en el aprendizaje continuo y visión compartida del sector empresarial, y el tipo de liderazgo de clase mundial sistémico influye en el pensamiento sistémico del sector empresarial. Las características del líder de clase mundial sistémico influyen en el análisis de los modelos mentales concernientes al sector empresarial, por tal razón es recomendable establecer un sistema de capacitación orientada hacia la sistematización de los modelos mentales. El estilo de liderazgo de clase mundial sistémico influye en el aprendizaje continuo y visión compartida al sector empresarial, por tal razón también es recomendable establecer un sistema de capacitación orientada hacia la implementación del aprendizaje continuo.

Palabra Clave: Liderazgo de clase mundial sistémico, Potencial intelectual en las pequeñas y medianas empresas de Ica.

ABSTRACT

This work is entitled: "leadership of systemic world class intellectual potential in small and medium enterprises in Ica"; for it, it has been formulated the problem How the leadership of world class systemic contributes to the increase of intellectual potential in small and medium-sized enterprises in Ica?; also, it has been proposed the objective: Demonstrate how the leadership of world-class systemic contributes to the increase of the intellectual potential in small and medium-sized enterprises in Ica; also, it is determined and the hypothesis: The leadership of world class systemic would help in the increase of the intellectual potential in small and medium-sized enterprises in Ica. As a result of the documentary review and implementation of a survey of managers of small and medium-sized enterprises in Ica, it has been concluded that the situations that influence the leader of world class systemic is related to the personal domain in the decision-making, the characteristics of the leader of world-class influence systemic in the in-depth analysis of the mental models, the leadership style of world class systemic influences in the continuous learning and shared vision of the business sector, and the type of world-class leadership of systemic influences in the systemic thinking of the business sector. The characteristics of the leader world class systemic influence the analysis of the mental models concerning the business sector, for this reason, it is advisable to establish a system of training geared toward the systematization of the mental models. The leadership style of world class systemic influences in the continuous learning and shared vision to the business sector, for this reason it is also advisable to establish a system of training geared toward the implementation of continuous learning.

Keyword: The leadership of world class systemic, Intellectual potential in the small and medium-sized enterprises in Ica.

RESUMO

Esta obra é intitulada: "Liderança de classe mundial sistêmico potencial intelectual nas pequenas e médias empresas na zona de Ica"; por isso, foi formulado o problema como a liderança de classe mundial sistêmico contribui para o aumento do potencial intelectual em pequenas e médias empresas na zona de Ica; além disso, tem sido proposto o objetivo: demonstrar como a liderança do mundo-classe sistêmica contribui para o aumento do potencial intelectual em pequenas e médias empresas na Ica; além disso, é determinado e a Hipótese: a liderança do mundo sistêmico classe iria ajudar no aumento do potencial intelectual nas pequenas e médias empresas na zona de Ica. Como resultado da análise documental e aplicação de um inquérito de gestores de pequenas e médias empresas na Ica, concluiu-se que a Situações que influenciam o líder de classe mundial sistêmica está relacionada ao domínio pessoal na decisão, a características do líder de classe mundial com influência sistêmica na análise aprofundada dos modelos mentais, o estilo de liderança de classe mundial sistêmica influencia no aprendizado contínuo e visão compartilhada do setor empresarial e do tipo de classe mundial de liderança sistêmica influencia no pensamento sistêmica do setor empresarial. As características da líder classe mundial sistêmicos influenciam a análise dos modelos mentais relativas ao sector empresarial, por esta razão, é aconselhável criar um sistema de formação orientada para a sistematização dos modelos mentais. O estilo de liderança de classe mundial sistêmica influencia no aprendizado contínuo e visão compartilhada para o sector empresarial, por esta razão, também é aconselhável instituir um sistema de formação orientada para a aplicação da aprendizagem contínua.

Palavra-chave: A liderança sistêmica de classe mundial, Potencial intelectual nas pequenas e médias empresas na zona Ica.

INTRODUCCIÓN

Este estudio denominado «Liderazgo de clase mundial sistémico del potencial intelectual en pequeñas y medias empresas de Ica» ha partido del problema ¿Cómo el liderazgo de clase mundial sistémico contribuye al incremento del potencial intelectual en pequeñas y medianas empresas de Ica?, con el siguiente objetivo: Demostrar cómo el liderazgo de clase mundial sistémico contribuye al incremento del potencial intelectual en pequeñas y medianas empresas de Ica; y la hipótesis: El liderazgo de clase mundial sistémico contribuiría en el incremento del potencial intelectual en pequeñas y medianas empresas de Ica.

La descripción del contenido es: Capítulo I: Marco Teórico, Antecedentes del problema, Bases teóricas, Clases mundial sistémico, liderazgo de clase mundial sistémico, capital intelectual, Rizoma (filosofía), “Mil Mesetas” (capitalismo y esquizofrenia), Principios del Rizoma, Resumen de sus caracteres principales, el liderazgo de hoy, conceptualizaciones sobre creatividad empresarial, el administrador creativo, fundamento sociológico, fundamento filosófico, fundamento ético, fundamento epistemológico, fundamento jurídico, definición de términos básicos.; Capítulo II: Planteamiento del problema de investigación, descripción de la realidad problemática, delimitación de la investigación, problemas de investigación (formulación de los problemas), objetivo de la investigación, hipótesis de la investigación, diseño de la investigación, población y muestra de la investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos, y justificación e importancia de la investigación. Capítulo III: Metodología de la Investigación
Capítulo IV: Técnicas e instrumento de investigación. Capítulo V: Contrastación de hipótesis. Capítulo VI: Presentación, interpretación y discusión de resultados.
Conclusiones, recomendaciones, fuentes de información y anexos.

La finalidad es que, esta investigación contribuya a mejorar el liderazgo de clase mundial sistémico del potencial intelectual en pequeñas y medianas empresas de Ica.

La autora

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Se consignan los trabajos de investigación relacionados con el tema, en los niveles:

- **NIVEL INTERNACIONAL**

1. UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR, "LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN" (Estudio realizado con los supervisores y vendedores ruteros de distribuidora mariposa C.B.C. de la ciudad de Quetzaltenango, zona 8)". YEINY AVENECER CANO, 2008

Utilizó un diseño de investigación de tipo descriptivo, como instrumento aplicó dos cuestionarios con quince preguntas para obtener información de los colaboradores respecto la influencia de entre variables, comprobándose que el Liderazgo aplicado por los supervisores al equipo de trabajo incide positivamente en el nivel motivacional de ellos, dado que cada uno evidencia comprometimiento con la organización y expectativas de superar su desempeño.

2. EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL: UNA APROXIMACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA ETIOLÓGICA, JORGE LUIS HERNÁNDEZ CUESTA, FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN UNIVERSIDAD DEL ROSARIO, BOGOTÁ.D.C.,

Proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta común a fin transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella. En los animales desde la biología y la zoología, la función más importante del liderazgo en una especie dada es la de garantizar la supervivencia del género, mediante la cohesión de un grupo que garantiza la supervivencia de la variedad.

3. JIMÉNEZ (2014), EN SU TESIS DE MAESTRIA: "RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS DIRECTORES Y LA MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO Y EL DESEMPEÑO DE DOCENTES DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA". DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA - BOGÓTA.

Concluye en las siguientes afirmaciones:

- La existencia de relación entre el Liderazgo Transformacional y la motivación en sus dos dimensiones (intrínseca y extrínseca) coadyuvante para que el docente desarrolle sus actividades eficientemente, sobre todo en la estimulación a desarrollar sus funciones con eminencia y ejerzan una dirección correcta de su equipo de trabajo.
- Establece la consideración de que el análisis de investigador conduce al Liderazgo Transformacional, trasladando al docente a experiencias novedosas, produciendo efectos de cambio en los docentes a nivel de valores, creencias y necesidades.
- Sin embargo, hay que considerar que la motivación está relacionada con el nivel de performance laboral, pues sin motivación el nivel de desempeño probablemente sería bastante bajo.

No obstante, podemos mencionar que la motivación va relacionada con el desempeño laboral, pues si no existiera una motivación de impulsarlos su rendimiento en el desempeño sería probablemente muy bajo. Coincido con las conclusiones del investigador, cuando afirma que la motivación incide en el nivel de desempeño laboral, pues, si un trabajador está motivado desarrollará sus funciones correctamente bien, con entusiasmo y esto repercutirá en el buen desempeño laboral.

Rescato que, Sum señala al personal administrativo de la organización en que realizó la investigación, trabaja con buen entusiasmo y que están satisfechos por recibir incentivos, reconocimientos y recompensas. El líder permanentemente motiva a sus trabajadores y siente satisfacción porque sabe que es su inversión en la empresa, con ello se puede deducir que allí no hubo problema motivacional ni de desempeño laboral.

4. CASTILLO, CABRERA (2012), EN SU TESIS DE LICENCIATURA: "EFECTOS DE LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN". DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO - ARGENTINA.

Formula las siguientes conclusiones: ·

- En conclusión, la motivación está referida al empuje en lograr el objetivo, se tiene que analizar que esto lleve adelante al personal. También se debe

considerar a los trabajadores como el activo más importante dentro de la 24 institución, que ve tanto las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. La empresa debe brindar al trabajador un ambiente ameno.

- Un líder no necesariamente obtiene puestos altos, muchas veces éstos líderes no saben cómo manejar al personal subalterno, ellos piensan en liderar con un liderazgo transaccional o autocrático. Por otro lado, se encuentran los trabajadores de la organización con diferentes puestos, con características del Líder Transformacional.
- Cuando se ejercen diferentes tipos de liderazgo afecta en la motivación del personal y en sus funciones, pues en toda organización el líder viene hacer un ejemplo o un modelo a seguir. Trabajando en equipo con y determinado tipo de liderazgo que se realiza al interior de la institución tiene como efecto el trabajo bueno o malo, realizado por los trabajadores para alcanzar los objetivos planteados.
- Tiene importancia la aplicación de herramientas de motivación y liderazgo en la organización, pues esto ayudará a tener empleados motivados y dejando de lado el excesivo trabajo, la mala relación de los compañeros y la falta de comunicación entre ellos, para cumplir sus funciones con entusiasmo y lograr un buen nivel de desempeño laboral.

5. AVENECER (2015), EN SU TESIS DE LICENCIATURA: “LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN LABORAL ESTUDIO REALIZADO CON LOS SUPERVISORES Y VENDEDORES RUTEROS DE DISTRIBUIDORA MARIPOSA DE LA ZONA 8 DE QUETZALTENANGO” DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR - GUATEMALA.

Formula las siguientes conclusiones:

- El liderazgo de los supervisores hacia los subordinados es positivo, porque los supervisores realizan sus funciones eficazmente.
- En la empresa CBC es un requisito primordial, que el equipo encargado de ventas aumente su desempeño, pues a partir de esto, los supervisores realizan diversas estrategias que entusiasman a los subordinados en el desarrollo de su trabajo y la buena relación que tienen con sus jefes. En la conclusión n° 2 menciona la importancia de que, su jefe de ventas tenga un desempeño de alto grado, pues para eso los supervisores son los encargados de ejercer los diversos

estilos de liderazgo y sus estrategias, puesto que esto ayuda a poseer un capital humano eficiente y con motivación por el mismo hecho del accionar del líder.

- El liderazgo conlleva a una motivación en los trabajadores, pues esto se ve reflejado en el buen desempeño de los ya mencionados, y queda demostrado con las ganas de realizar bien sus funciones y con un entusiasmo único de los colaboradores sin estar allí para exigirles.
- Hay motivación en los trabajadores de CBC, a parte del salario otorgado en la organización, pues también existe un clima laboral excelente, los reconocimientos y las participaciones brindadas fueron estrategias para incrementar el desempeño.
- La investigación, muestra el 88% de colaboradores motivados por el Líder, concluyéndose que la mayoría de servidores de “Distribuidora Mariposa” no presentan quejas sobre 26, el estilo de Liderazgo aplicado por sus supervisores, más bien, están muy entusiasmados en las labores que desarrollan. Mi opinión respecto las conclusiones de Avancer, es que refleja un resultado positivo dado por la influencia del Líder Supervisor en la motivación de sus vendedores.

- **NIVEL NACIONAL**

6. CELIS, SÁNCHEZ (2012), EN SU TESIS: “EL LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN DOCENTES EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ESCOLAR PARTICULAR”. DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ- LIMA.

Concluye en que:

- PRIMERO: la confianza es primordial en la entidad y subvariable del Liderazgo, seguido de la motivación, afirmándose que la confianza es un vector coadyuvante a la motivación y confianza de los colaboradores, lo cual comparto como conclusión.
- Concluye además que, hay un nivel de confianza alto, pues se demuestra en el respeto de las ideas del equipo y la buena comunicación e ideas compartidas entre docentes.
- Como conclusión n° 3 existe similitud con la investigación que realicé, la motivación es importante 27 en la entidad, pues fomenta un excelente grado de satisfacción, se valora el trabajo, y se escuchan las propuestas, con el

inconveniente que no hay incentivos totales, que genera malestar en los docentes.

- En base a los datos obtenidos en el perfil de los colaboradores, su tiempo de labor en la institución y la experiencia en otras entidades, se concluye que los factores señalados favorecen el desarrollo de un Liderazgo Distribuido para la entidad.

7. GUTIÉRREZ (2013), en su tesis para optar el título de ingeniero civil: “Motivación y satisfacción laboral de los obreros de construcción civil” de la Pontificia Universidad Católica del Perú-Lima.

Arriba a las conclusiones siguientes:

- Hay falta de vínculo entre las disciplinas utilizadas para estudiar los trabajadores en esa entidad, y, los autores del marco teórico solo citan conocimientos atrofiados, lo que deviene en una investigación relativamente pobre.
- En el marco de dicha investigación se consideraron aportaciones sobre la motivación de las teorías de Herzberg, Maslow y Vroom, esta indagación, pero no toma en consideración otras que están fuera de su alcance limitado. Alude aportes de Maslow, Herberg y Vroom, que tiene mucha similitud con la presente investigación, pues también toma las aportaciones de los mencionados autores que sin dudas, servirá para futuros trabajos.
- En virtud de ello, a los factores motivadores de los colaboradores manuales u obreros de la construcción señalados frecuentemente en el trabajo de investigación, podemos apuntar, los primordiales vectores motivacionales que podrían afectar la motivación y satisfacción laboral de los obreros de construcción.

8. FLORES (2014), EN SU TESIS DE LICENCIATURA: “EL ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES DE LOS COLEGIOS PARROQUIALES DE PIURA” DE LA UNIVERSIDAD DE PIURA PERÚ

Concluye que:

- Hay un Liderazgo Transformacional, positivo para los colegios dado que tiene un nuevo enfoque orientado a cambiar a los subordinados, en base a las

creencias, valores, pues en este tipo de liderazgo se practica poco y es muy aconsejable para toda organización. En la muestra analizada se encontró preeminencia por el Tipo Transformacional, en relación a los demás.

- El líder transformacional desarrolla sus habilidades sociales, se constituye en ejemplo a seguir, para él los trabajadores son personas antes que herramientas generadoras de dinero, existe la estimulación intelectual del trabajador, el líder convoca a los colaboradores a participar y aportar ideas.
- En los colegios parroquiales de Piura, motivan e inspiran a los trabajadores en el desarrollo de sus funciones, se comunica de su éxito al trabajador, existe voluntad de arriesgarse y fe en los trabajadores y su trabajo en equipo.

9. ZÁRATE (2011), en su tesis: “Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Independencia, Lima” de la Universidad Mayor de San Marcos-Perú.

Muestra las siguientes conclusiones:

- Dentro de las instituciones de nivel primaria del distrito de la Independencia, los docentes están satisfechos con el liderazgo de los directivos, lo que quiere decir que los docentes están motivados por sus directivos.
- De la misma manera concluye que, existe relación significativa entre el liderazgo y el desempeño, que son aceptados por todos los miembros del trabajo.
- También se concluye en que, los alumnos concuerdan con los distintos estilos de liderazgo; como son el autoritario, democrático y situacional. Pues conducen a lograr las metas y objetivos formulados por la institución.

Fundamentos o Planteamiento o Bases teóricas.

La tesis se fundamenta en el hecho conceptual que hasta la fecha no se ha investigado, la sistémica de la clase mundial dentro de un mundo globalizado.

Y, es necesario que se instrumente dicha metodología dentro del panorama global de las organizaciones.

Analizando autoevaluativamente el Estilo de Liderazgo, están identificadas tres áreas claves para su desarrollo con éxito: de fortaleza, en proceso de fortalecer y en desarrollo. Abordemos cada tópico:

Áreas de fortaleza.

1. Habilidad y deseo constante de aprender
2. Buena auto-imagen
3. Autodisciplina
4. Buen crecimiento profesional
5. Habilidad de sobreponerse a las presiones
6. Disposición de tomar responsabilidades
7. Integridad
8. Capacidad de recuperación ante los problemas
9. Iniciativa

La fortaleza mayor constituye el deseo por aprender, en esta sociedad dinámica y cambiante, virtud esencial que permite afrontar desafíos y problemas en marcos complejos. El liderazgo es aprendible y desarrollable en lo cotidiano, la disciplina es una cualidad favorable personalmente. El liderazgo ético conlleva en sí, integridad, convicción y responsabilidad, cualidades destacables como parte de mis características de liderazgo.

Áreas a fortalecer.

10. Influencia para alcanzar metas
11. Habilidad para resolver problemas
12. Visualización de la gran imagen mental (visión de futuro)
13. Buena disposición de servir
14. Disposición de cambio
15. Aceptación del estado actual de las cosas

Las áreas a fortalecer, refieren importantes oportunidades para crecer, es importante trabajar en la habilidad para resolver problemas y definir visión de futuro. Estas cualidades se podrán desarrollar en base a la adquisición de experiencia en ejercer el liderazgo como una actitud y estilo de vida cotidiano.

Áreas de desarrollo

16. Espíritu positivo
17. Liberación de problemas personales
18. Crecimiento espiritual
19. Habilidad en el trato con los demás
20. Liberación del enojo
21. Habilidad de lo que va a suceder

22. Aceptación como líder por los demás
23. Atracción de los demás
24. Entendimiento de los demás
25. Habilidad para desarrollar otros líderes

En particular el liderazgo emocional, es un área que considero relevante trabajar en mi persona. El trato con los demás y el manejo del estrés. También veo trascendente trabajar en la habilidad de desarrollar a otros líderes.

Particularmente el liderazgo emocional, debo trabajarlo en mi persona. Tratar con los demás y manejar el estrés. Así como, la habilidad de desarrollar a otros líderes.

Este mapa de fortalezas y áreas de desarrollo me ha permitido conocer más mis habilidades, características y cualidades y desarrollar el afán de seguir fomentándolas para potenciar mis virtudes y mejorar mis limitaciones.

Evidentemente, el Líder no nace, se hace (afirmación convencida propia), día a día. Este se desarrolla en la medida que está que se dispone a aprender, desaprender y re-aprender.

Dominio Personal Consiste en aprender a reconocer nuestras verdaderas capacidades así como, de aquellas que nos rodean. De esta manera, conocemos quienes somos en realidad, lo que queremos, somos capaces de hacer, así como las capacidades de identificarse con la visión organizacional, propuesta de soluciones creativas y crecimiento con compromiso.

Disciplinas dentro de la Organización Inteligente

se necesita que los equipos desarrollen 5 disciplinas:

Dominio Personal

Consiste en aprender a reconocer nuestras verdaderas capacidades, así como, de aquellas que nos rodean. De esta manera, conocemos quienes somos en realidad, lo que queremos, somos capaces de hacer, así como las capacidades de identificarse con la visión organizacional, propuesta de soluciones creativas y crecimiento con compromiso. Quienes manejan un alto nivel logran sus metas. Cuando las personas expresan lo que piensan, para exponerlos a la influencia de otros, porque ha llegado al momento en el cual, mediante un comportamiento maduro, podemos tomar los comentarios de los demás para ampliar nuestro modelo de representación del mundo.

Modelos Mentales

Es evidente que nuestros modelos inconscientes (paradigmas), pueden restringir la visión que tenemos del mundo y nuestra forma de actuar. Para descubrirlos debemos mirar hacia nuestro interior y descubrir esos conceptos que nos gobiernan y que marcan y condicionan nuestro comportamiento. Conocer y manejar nuestros modelos mentales o paradigmas nos permitirá promover formas de comunicación clara y efectiva dentro de la organización, que sean un apoyo para el crecimiento y no un obstáculo.

Construcción de una visión compartida

Consiste en conseguir una visión inspiradora y productiva para la organización, donde los componentes de la organización aprendan a descubrir la capacidad de construir su propia visión personal que oriente su vida y trabajo, apoyando la visión propuesta por el líder. Las visiones personales alimentan la Visión Organizacional, permitiendo la conexión íntima que impulsa el esfuerzo para hacerla tangible.

Aprendizaje en equipo

Crear las condiciones del escenario para el trabajo en equipo, que trascienda perspectiva individual. Esta tarea y su fortalecimiento, tienen como fundamento el diálogo eficiente, la generación de ideas superiores. Las relaciones interiores del grupo, inconscientemente van determinando la calidad del diálogo, así se generan: los mecanismos de auto-defensa, los sentimientos de superioridad o inferioridad, desear complacer al superior, etc. Estos mecanismos funcionan a la luz de patrones reconocibles y manejo apropiado para reconocer los obstáculos inminentes, aflorando así, la inteligencia del grupo.

El pensamiento sistémico

Conforma la Quinta Disciplina, permite abordar la perspectiva partir del entendimiento de un sistema, entendiendo que nuestra realidad funciona en términos de sistemas globales. Es importante, entonces, comprender el funcionamiento del mundo que nos rodea. Implica en esencia, el cambio de perspectiva de nuestra realidad, analizada a partir de la identificación de interrelaciones en lugar de asociaciones de cadenas lineales: causa - efecto.

Importante apreciar observar los procesos de cambio que se generan, y no

detenerse en la apreciación de las imágenes instantáneas que se producen. ¹

Las organizaciones prevalentes en el futuro deben descubrir el entusiasmo y capacidad de aprendizaje personales dentro de los diferentes niveles organizacionales. Peter Senge señala que, la inteligencia del equipo supera la inteligencia de sus integrantes. Los equipos no solo aprenden, sino que, generan mejores resultados, el aprendizaje en equipo es básico para el aprendizaje en las organizaciones modernas, esfuerzo en equipo y no individual.

Este proceso se refleja en tres dimensiones fundamentales:

- El explorar el potencial de muchas mentes en los equipos, les permitirá ser más inteligentes que una mente sola.
- Requieren de la acción innovadora y coordinada.
- El equipo que aprende irradia su efecto en otros equipos. El equipo que aprende alienta continuamente a otros equipos.

Si el Liderazgo Gerencial no se consolida organizacionalmente, entra en crisis, que se manifiesta en la premura de las decisiones estrés generado, el Liderazgo tiende a ser más directivo cuando es ejemplarizador, los subordinados los siguen, lo toman como ejemplo; sin embargo, esto no viene ocurriendo en el sector empresarial y por el contrario hemos podido apreciar como en la última década a nivel de Ica muchas de estas organizaciones empresariales, se limitaron a cerrar y despedir trabajadores por esa falta de imaginación y creatividad para poder competir frente al ingreso de mercadería de contrabando; lo cual no es otra cosa en la crisis del liderazgo en este sector y también por la falta de nuevas ideas para ser mejores.

MARCO ANALÍTICO PARA ORGANIZACIONES INTELIGENTES

1. Organizaciones inteligentes:

Las organizaciones inteligentes poseen esa capacidad para aprender y renovarse continuamente, de adaptarse al cambio e incertidumbre. Son un buen ejemplo para identificar la gestión de organizaciones en tiempos turbulentos. La organización inteligente fomenta el cambio y desarrollo personal y profesional de su gente, se anticipa a las situaciones cambiantes del entorno, no es reactiva sino

1

Peter Senge. *La quinta disciplina*. Editorial Granica

proactiva al cambio. Se cree en el conocimiento potencial y la capacidad personal. Peter Senge, las define como espacios "donde se expande la capacidad personal de crear los resultados verdaderamente deseados, enriquecen la manera de pensar, de liberación de las expectativas colectivas y de aprendizaje colectivo continuo".

2. ¿Cómo se distinguen las organizaciones inteligentes?

Después de varios años de reingeniería muchas empresas son hoy más pequeñas, más ágiles, flexibles y menos jerárquicas, pero no significa que sean inteligentes. Se requieren varios aprendizajes:

Aprendizaje individual versus aprendizaje colectivo

El aprendizaje colectivo es de un orden muy superior al aprendizaje individual, que se refiere al aprendizaje de conocimientos. Y ocurre en la medida en que los sistemas y la cultura de la empresa son capaces de tener ideas y conceptos y transferirlos a los individuos.

Aprendizaje de primer y de segundo orden

El de primer orden se refiere a la mejora de la capacidad de un individuo o de una organización para lograr sus objetivos conocidos. El segundo, evalúa la naturaleza de estos objetivos, a partir de sus creencias, valores subyacentes, la cultura total de la organización.

Cultura de riesgos controlados

Es preciso dar valor al clásico sistema de aprendizaje por ensayo y error. En virtud de fomentar una cultura que propicie la toma de riesgos controlados, motive la iniciativa y pruebe y no castigue los fracasos.

La organización inteligente propone un cambio de mentalidad en todos los niveles, la orientación hacia una cultura de aprendizaje, cuestiona permanentemente el estado situacional, desarrollando una actitud de búsqueda y cambio. Propugna una organización, que pasa de la estabilidad al cambio, de la estructura a la flexibilidad, de la responsabilidad final a la responsabilidad personal, de la eficiencia a la efectividad, de la espera a la iniciativa individual, de las ideas contra acciones a la integración de ambas, de la armonía a la oposición, de la

diferenciación horizontal a la colaboración horizontal.

3. ¿Cómo convertir su empresa en una organización inteligente?

Para sobrevivir hay que convertirse en una organización inteligente. Se deben superar tres etapas.

- *Crear un compromiso de aprendizaje organizacional.*

Apoyando todos los niveles en este compromiso, incluir el aprendizaje en la estrategia organizativa, invertir en aprendizaje, que no se limita a invertir en formación, evaluar los resultados, etc.

- *Trabajar en la consecución de ideas que provoquen cambios en la organización.*

Producción de ideas y cambios (nuevas competencias, crear equipos interdisciplinarios, experimentaciones, etc.) que adapten a la empresa ante los retos del entorno.

- *Apoyar la generalización de ideas con impacto*

No sólo se deben producir ideas, sino que es preciso también difundirlas y compartirlas a lo largo de toda la organización.

4. Conclusiones

Debe establecerse y difundir una visión clara sobre organización inteligente y respaldar cambios culturales en la empresa, enfoques sincrónicos multidireccionales, ejemplarizando la mejor fuente de credibilidad de este proceso.

Actualmente, el país y en el mundo, aplican el modelo de economía globalizada, evidenciado por dos vertientes:

- a. La high tech, que genera una obsolescencia rápida de prótesis tecnológicas que exigen reemplazos por otras “más amigables” y pequeñas dando lugar a la nanotecnología; y,
- b. La globalización de mercados mundiales, que requiere del lenguaje común, para facilitar el intercambio comercial.

Importante es conocer la evolución de Paradigmas en la Gestión de las organizaciones empresariales, a partir de la Sociedad Industrial hasta hoy, que conocemos la Sociedad del Conocimiento.

ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES Y LA METANOIA

Las organizaciones de hoy, tienden a ser organizaciones del conocimiento, aprender implica una revolución mental, abandonar viejos paradigmas de liderazgo y poder, debemos acercarnos al pensamiento de manejar sistemas complejos.

En las "Organizaciones Inteligentes" la gente expande permanentemente su aptitud y crea resultados que desea, cultiva nuevos y expande patrones de pensamiento, con aspiración colectiva en libertad, y aprende continuamente a aprender colectivamente.

Aprender con mayor rapidez que la competencia puede ser la única ventaja competitiva. Las "organizaciones inteligentes" son posibles porque en el fondo todos somos aprendices. Además, hay otro movimiento -en cierto sentido más profundo- hacia las "organizaciones inteligentes", como parte de la evolución industrial. La opulencia material de la mayoría ha desplazado gradualmente el enfoque del trabajo.

El factor diferenciador de las "organizaciones inteligentes" respecto las tradicionales y autoritarias organizaciones de control, será el dominio de ciertas disciplinas básicas, pues los mercados globales son cada vez más exigentes.

Con el crecimiento de la interconexión mundial, la complejidad y el dinamismo en los negocios, el trabajo está vinculado cada vez más al aprendizaje. El aprendizaje en equipo resulta básico para la premisa de que el aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo.

En el Core de una "organización inteligente" existe un cambio de perspectiva: se considera conectado en vez de separado del mundo; en vez de considerar factor externo como causa de nuestros problemas, observamos que ellos son creados por los actos que experimentamos. Una "organización inteligente" constituye un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad.

METANOÍA

Peter Senge en su libro "La Quinta Disciplina" postula el uso de la palabra metanoía para describir el: "desplazamiento mental, cambio de enfoque, tránsito de una perspectiva a la otra", el cual se logra mediante el aprendizaje y la capacidad de metanoía de las instituciones dependiendo de la capacidad de aprendizaje de sus componentes.

Pero el aprendizaje enfocado en el sentido de enriquecimiento humano y no la mera incorporación de información, para que el aprendizaje cumpla su rol de metanoía debe ser capaz de cuestionar los valores y contribuir a la modificación del comportamiento de las personas y de las organizaciones.

ORGANIZACIONES INTELIGENTES o LEARNING ORGANIZATION

Peter Senge desarrolla el concepto de organización aprendiente "learning organization", una organización caracterizada por el estímulo constante de sus miembros para que aumenten sus capacidades, es decir, para que aprendan.

Una organización capaz de convertir rápidamente las nuevas tecnologías en nuevos productos, procesos o procedimientos, y conseguir con ello adaptarse a las necesidades y posibilidades del entorno.

DO THINGS RIGHT

... el aumento de la productividad o la reducción de los costos. El acento se pone en hacer las cosas mejor, más eficientemente "do things right"... así pues, el acento está no en hacer mejor las cosas, sino en hacer mejores cosas "do the right things"...

Los Recursos de Información -A.Cornella- McGrawHill pág. N* 44.

PARADIGMA SISTÉMICO DE LA ADMINISTRACIÓN

- Sistema biológico caracterizado por relaciones de parentesco.
- Sistema económico centrado en el trabajo y el intercambio.
- Sistema político caracterizado por relaciones de administración y poder.
- Sistema cultural unido por actividades y relaciones tales como la creación y el intercambio de información.

Los componentes últimos de la Sociedad Humana son organismos con funciones mentales, necesidades y deseos.

Pero la Sociedad misma es un ente supra-orgánico y supra- psicológico: no está viva ni siente, percibe, escoge o planea. Más aún, la Sociedad posee propiedades emergentes, (sistémicas o distributivas) ajenas a la biología y a la psicología, tales como la división del trabajo, la distribución de la riqueza, el tipo de régimen político y el nivel de desarrollo cultural, en particular técnico.

El hecho de que los sistemas sociales tengan propiedades emergentes no implica, como la sostiene los idealistas neokantianos y hermeneúuticos, que las sociedades sean entes espirituales, por tanto, objetos de estudio de la llamada "ciencia del espíritu".

M.Bunge enfatiza: las sociedades y subsistemas son sistemas concretos o materiales (aunque no físicos), por estar compuestos de entes materiales; pero están caracterizadas por propiedades y regularidades sociales.

Pero, desde luego, estas propiedades y pautas tienen su fuente en propiedades y pautas individuales. Por ejemplo, la plasticidad social tiene su raíz en la plasticidad conductual, la que a su vez deriva de la plasticidad neuronal.

Con todo, aunque las acciones colectivas están compuestas de acciones individuales, y éstos tienen diferentes sistemas, están condicionadas por el entorno natural y social.

El punto de vista sistémico no postula la reducción de los sistemas sociales a agregados de individuos ni la inversa de las creencias, actitudes y acciones individuales a propiedades o procesos sistémicos, más bien, trata de mostrar como los individuos se combinan (en particular compiten y cooperan) entre sí y como, a su vez, el comportamiento individual está influido (inhibido o estimulado) por el entorno del individuo.

LA FILOSOFÍA Y LA ADMINISTRACIÓN SEGÚN M. BUNGE (2)

M.Bunge sostiene la tesis de que: una de las sociotécnicas más interesantes y útiles es la llamada Ciencia de la Administración.

Según ella la investigación operativa, construye y pone a prueba modelos matemáticos para controlar y perfeccionar organizaciones de diversos tipos.

Utiliza conocimientos matemáticos, psicológicos, sociológicos y económicos. Pero, la ingeniería de la administración no se limita a utilizar conocimientos, sino que provee nuevos conocimientos, tales como diseños de organizaciones, planes estratégicos, presupuestos y pronósticos.

La ciencia de la administración supone que las organizaciones formales, existen o no, satisfacen leyes o normas y pueden ser conocidos.

supone que es posible planear y predecir la acción humana, bajo ciertos límites, y la planeación es más eficaz que la improvisación. La noción de plan pertenece a la teoría de la acción, la que, debido a su generalidad, pertenece tanto a la sociología como

a la filosofía.

La tesis tácita de la ciencia de la administración, que el método científico es aplicable al estudio y diseño de la acción humana, es una tesis filosófica contraria a la escuela "humanista", según la cual todo lo humano escapa a la ciencia.

sin sintetizando, la Ciencia de la Administración no puede eludir a la filosofía.

PETER SENGE LA QUINTA DISCIPLINA CÓMO IMPULSAR EL APRENDIZAJE EN LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

(1990)

ANTES: El mundo era un lugar más predecible que hoy en día. Suponía una organización competitiva sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones.

HOY: Las organizaciones tienden a ser organizaciones del conocimiento. Cada puesto lo ocupa quien conoce su tarea, actúa tanto por delegación como por pericia.

La idea de la organización capaz de aprender es una revolución mental. Exige abandonar liderazgos paradigmáticos y poder, para lograr acercamiento al pensamiento capaz de manejarse con sistemas complejos.

Las "organizaciones inteligentes" son organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto.

La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva.

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

Además, hay otro movimiento -en cierto sentido más profundo- hacia las "organizaciones inteligentes", como parte de la evolución industrial. La opulencia material de la mayoría ha desplazado gradualmente el enfoque del trabajo.

La persona ha transitado de lo que Daniel Yankelovich llamó una visión "instrumental" del trabajo, trabajo como medio para un fin, a la Visión orientada a los beneficios intrínsecos del trabajo.

Lo que distinguirá fundamentalmente a las "organizaciones inteligentes" será el

dominio de ciertas disciplinas básicas.

ENTORNO: Los mercados globales son cada vez más exigentes.

Una organización que aspire a sobrevivir en el contexto actual. Deberá de ser capaz de interpretar las demandas que recibe y responde a ellas.

Al crecer la interconexión en el mundo, la complejidad y el dinamismo en los negocios, el trabajo se vincula cada vez más con el aprendizaje.

TECNOLOGÍAS DE COMPONENTES

Constituyen las que menciono:

1. Los ingenieros dicen que se ha "inventado" una idea nueva cuando se demuestra que funciona en el laboratorio.
2. La idea se transforma en "innovación" sólo cuando se puede reproducir sin contratiempos, en gran escala y a costos prácticos.
3. Cuando una idea pasa de la invención a la innovación, confluyen diversas "tecnologías de componentes".

Conclusión:

Estos componentes, que nacen en las áreas de investigación, configuran gradualmente en un "conjunto de tecnologías" que son fundamentales para el mutuo éxito. Mientras no se forme este conjunto, no alcanza su potencial en la práctica.

En la actualidad:

Son cinco nuevas "tecnologías de componentes" que convergen en la innovación de las organizaciones inteligentes. Desarrolladas individualmente, cada una ha sido decisiva en el éxito de las otras, como ocurre con cualquier conjunto.

Cada una otorga una dimensión vital en la construcción de organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje, aptas para perfeccionar continuamente su habilidad y logro de mayores aspiraciones.

Si la "organización inteligente" fuera una innovación, los componentes se denominarían tecnologías, pero para una innovación en conducta humana, es preciso ver los componentes como disciplinas.

Disciplina se define como corpus teórico y técnico a estudiar y dominar para llevarlo a la práctica. Es una senda de desarrollo para adquirir ciertas aptitudes o competencias. Su práctica supone un compromiso constante con el aprendizaje. La vida transcurre dominando disciplinas.

Una empresa no puede ser excelente, en el sentido de haber alcanzado una excelencia permanente; siempre está practicando las disciplinas del aprendizaje, a riesgo de ser mejor o peor.

ESTRUCTURA LÓGICA DE LAS TEORÍAS ADMINISTRATIVAS

La estructura lógica desarrollo histórico de las organizaciones permite establecer el estudio de estas escuelas en orden cronológico:

Escuela Taylorista

Escuela de Fayol

Escuela Burocrática de W. Weber

Escuela Humanística

Escuela Estructuralista

Escuela Neoclásica

Escuela Behavioristaad

Escuela Sistémica

TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES

A. TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DE TAYLOR

1. Es deseable como finalidad asegurar el máximo de prosperidad de "empresarios (grandes dividendos) y trabajadores (salarios más altos)".

- Armonizar las relaciones entre patronos y obreros a fin de lograr la identidad de intereses y combatir la tesis del antagonismo de intereses entre empresarios y trabajadores (lucha de clases).

Es posible dar al obrero lo que más desea: altos salarios, y al empresario lo que más busca: aumentar sus beneficios.

2. En las condiciones de funcionamiento de una economía de libre mercado, existe una mayor prosperidad, si y solo sí; se logra mayor productividad del trabajo de hombres y máquinas, por el desarrollo de cada hombre a su estado de máxima eficiencia.

3. Se aplica los principios o reglas de organización y ejecución de tareas:

- Principio de cálculo de tiempo: establecer un tiempo standard para todo trabajo hecho en el taller---> ahorrar tiempo.

- Principio de separación de la planeación de las tareas respecto de la ejecución (obreros) en el taller y la elaboración de fichas de instrucciones (Departamento técnico) para los obreros.
- La estandarización e implementación de todas las herramientas usadas en la fábrica y de los movimientos de los obreros en cada clase de trabajo.
- La aplicación de la "idea de tarea" en la administración acompañada de una prima considerable cuando el obrero lo cumple.
- Principio de Control Gerencial a través a un cuerpo de capataces.
- Principio de administración funcional: coordinación de esfuerzos.
- Sistema de costo
- Principio de la Tasa Gradual: SPT

B. MODELO BUROCRÁTICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE M. WEBER

1. La Organización Burocrática (Bo) es la forma más racional de organizaciones de las corporaciones y del Estado moderno para facilitar la eficiencia y efectividad de la actividad humana, técnicamente la "Bo" es superior a cualquier otra forma de organización.

C. MODELO CONDUCTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN

1. El Modelo Conductual (Mc), se propone incrementar la producción de la organización a través del entendimiento de las personas, sus fuentes de motivación y la jerarquía de las necesidades para explicar la conducta dentro de una empresa.

Maslow; indica que las personas son motivadas por un deseo de satisfacer una jerarquía de necesidades. Una vez satisfecha relativamente una necesidad, aparece otra que exige satisfacción.

El hombre es un animal con deseos cuyas necesidades dependen de lo que ya tiene, sólo las necesidades aún no satisfechas pueden influir en su conducta, por tanto, una necesidad satisfecha no es un motivador.

D. EL ENFOQUE PLANIFICADO DE LA TOMA DE DECISIONES

1. La Toma de Decisiones es el centro de las funciones que constituyen el proceso administrativo
2. Las decisiones se pueden dividir en tres categorías:

- 2.1. Decisiones estratégicas: responsabilidad de la Alta Gerencia.
Se relacionan principalmente con problemas externos de la empresa.
 - 2.2. Decisiones administrativas que tienden a optimizar el rendimiento en términos de organización, motivación, control administrativo. Gerencia media.
 - 2.3. Decisiones de operación se relacionan principalmente con la maximización de las utilidades de las operaciones actuales. Gerencia inferior.
3. Los pasos del Enfoque Planificado son una extensión del método científico más creatividad, intuición, juicio y experiencia de parte del que Toma las Decisiones.
- Op = Observación: síntomas del problema real
- Dp = Definición del problema real: las variables, limitaciones y supuestos
- Ms = Elaboración de modelos de soluciones alternativas, basadas en factores que influyen en el problema. Los modelos tienden a maximizar o minimizar las funciones del sistema
- So = Elección de la solución óptima (modelo) en base al análisis de las alternativas
- Cso = Comprobación de la solución óptima (modelo) mediante su ejecución
- Kc = Establecimiento de controles para detectar en qué forma los cambios influyen en la solución.
- Ap = Td(Op + Dp + Ms + So + Cso + Kc)

E. EL ENFOQUE SISTÉMICO DE LA ADMINISTRACIÓN

1. Las organizaciones en marcha contienen tres subsistemas básicos:
 - 1.1. Sistema de transformación (sistema T)
 - 1.2. Sistema social (sistema S)
 - 1.3. Sistema Administrativo (sistema A)
2. Las personas crean las organizaciones para producir algo: "output" (resultante) que pueden ser bienes y/o servicios.
3. La organización, conjunto de personas que trabajan unidos para alcanzar una meta o un conjunto limitado de metas.

Las organizaciones son sistemas, agrupaciones de elementos unidos entre sí que contribuyen a una función o finalidad. Si se mueve uno, los demás también se moverán. Las organizaciones poseen subsistemas interrelacionados que se afectan recíprocamente.

4. Los sistemas administrativos son sistemas abiertos que interactúan con su medio ambiente (gobierno, clientes y competidores) ---> tecnosistemas.
5. El Ser Humano es un sistema, tiene una estructura biológica, fisiológica, procesos psicológicos y una personalidad.

F. ENFOQUE SISTÉMICO INTERDISCIPLINARIO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO LATINO AMERICANO.

1. La capacidad (C) de lograr (L) las metas (M) del desarrollo (D), por parte de las burocracias gubernamentales es función de una combinación de variables organizacionales, es decir cuando una entidad pública adopta ciertas características de organización ideal con respecto a las variables mencionadas.

D	=	Dirección
T	=	Teoría
P	=	Programa
R	=	Recursos
E	=	Estructura

$$\text{CLMD} = f(D + T + P + R + E)$$

2. Feital Pinto modifica el modelo con la siguiente hipótesis:

La capacidad de lograr las metas del desarrollo (CLMD) de una entidad del gobierno en una sociedad en transición se determina tanto por sus características de organización (D.T.P.R.E); como por sus funciones políticas (FP), las características de organización de esas entidades se determinarán por las funciones políticas que sirven.

$$\text{CLMD} = \frac{f(D + T + P + R + E) \cdot \text{FP}}{\text{VD} \quad \text{VI}}$$

G. TEORÍA "X" Y TEORÍA "Y" DE MAC GREGOR

SUPUESTOS DE LA TEORÍA "X"

1. La persona media siente aversión al trabajo y lo evitará si puede.
2. Debido a esta característica humana de oposición al trabajo, a muchas personas se les debe obligar, controlar, dirigir y amenazar con castigos para que hagan un esfuerzo

adecuado hacia el logro de los objetivos de la organización.

3. La persona media prefiere ser dirigida, desea evitar la responsabilidad, tiene relativamente poca ambición y desea seguridad por encima de todo.

Los Gerentes, a menudo se encuentran atrapados en la tarea de tomar decisiones inapropiadas e ineficaces por lo supuestos acerca de la conducta humana.

SUPUESTOS DE LA TEORÍA "Y"

1. El gasto de energía física y mental en el trabajo es tan natural, como en el juego o en el descanso.
2. El hombre se dirigirá y controlará sí mismo en el logro de objetivos a los que esté comprometido.
3. El compromiso en objetivos es una función de las recompensas aunadas a su consecución.
4. En condiciones apropiadas, la persona media aprende no sólo a aceptar, sino a buscar responsabilidad.
5. La capacidad para utilizar en un grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la creatividad en la resolución de problemas de la organización está distribuida ampliamente (no estrechamente) en la población.

La Teoría "X" y la Teoría "Y" generalizan y simplifican en exceso al clasificar al personal de la organización.

En vista de esta dificultad, John Morse y Jay Lorsch sugieren una teoría de la Contingencia; el tipo de "ajuste" de la organización y la tarea apropiada es acorde con la naturaleza del trabajo que se ha de realizar y con las necesidades particulares del individuo en cuestión.

H. EL ENFOQUE CONTINGENTE PARA LA ADMINISTRACIÓN

1. La aplicación de los principios y prácticas de administración deben estar acorde con las circunstancias existentes y los instrumentos de administración funcionales y conductuales, cuantitativos y sistémicos se deben aplicar según la situación o las circunstancias.

2. Pone de relieve las relaciones del tipo:

"si entonces"

"si" esta variable situacional existe, "entonces", esta es la acción que probablemente

debería tomar un administrador.

3. En el enfoque contingente se pretende delinear las condiciones o situaciones en los cuales varios métodos de administración tienen la mayor probabilidad de éxito. Este enfoque tiene que responder a los desafíos:

3.1. Percibir las situaciones organizacionales tal y como existen en la realidad.

3.2. Elegir las tácticas de administración

3.3. Implementar en forma adecuada esas tácticas.

4. No obstante, los avances logrados en la creación de sistemas generales y a la tendencia de métodos cuantitativos y conductuales a moverse hacia una base sistémica común, un "método de contingencia", llamado a veces "método de situación" parece más apropiado para sacar a la administración de la maraña teórica actual.

Si $(Po1 \wedge Po2 \wedge Po3) \rightarrow Ta (Mc \wedge Mc \wedge Bo \wedge Es \wedge Pt)$

Situaciones organizacionales

--> entonces elegir -->

Tácticas o métodos de administración apropiados a la situación real.

Si la empresa de construcción civil hace viviendas -----> Ta (administración por tareas. Taylor)

I. ANÁLISIS SITUACIONAL

1. S = Toda situación social contiene en su seno los elementos aristotélicos:

F = Forma o estructura específica

M = Sustancia (recursos)

G = Metas o teleología (fines)

I = Principio de movimiento interno

* Una situación social dada (S) es una función de la clase K de elementos que la integran: F,M,G,I.

$$S = f(F + M + G + I)$$

2. Es posible una comparación de dos situaciones sociales analógicas: S1 y S2 cuando se perciben explícitamente la "similaridad" y la "diferencia" entre dichas situaciones.

* Una comparación "C" es la función de las similaridades y las diferencias entre dos situaciones sociales analógicas S1 y S2.

$$C = f(S2 - S1) \cdot (S2 - S1)$$

 semejante diferente

3. Si se sustituyen los elementos analógicos de cada S en la fórmula anterior se deduce lo siguiente:

$$C = \frac{f_2(F_2 + M_2 + G_2 + I_2) - f_1(F_1 + M_1 + G_1 + I_1)}{[f_2(F_2 + M_2 + G_2 + I_2) - f_1(F_1 + M_1 + G_1 + I_1)]}$$

J. LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES DE PETER SENGE

1. Desarrolla el concepto de organización aprendiente, (OI), están estimuladas permanentemente por sus miembros en el incremento de sus capacidades, es decir, para que aprendan.
2. Tiene la capacidad de convertir con rapidez nuevas tecnologías en nuevos productos, procesos o procedimientos, consiguiendo una adaptación rápida a las necesidades y posibilidades del entorno.
3. El aumento de la productividad o la reducción de los costos, hace que el Énfasis anterior de hacer las cosas mejor, más eficientemente "do things right", sean dejados de lado por el acento en hacer mejores cosas "do the right things".

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

1.2. BASES TEÓRICAS

CLASE MUNDIAL SISTÉMICA

La clase mundial sistémica es la que posee escenarios extendidos. Capacidad de gerenciar mediante redes del sistema blando a través de sus estructuras rizomáticas y como gerente pivotante de clase mundial en diferentes países en el sistema duro. Puede cambiar de ubicación geográfica constantemente y supervisar todas las subsidiarias de la organización; se refiere al gerente capaz de manejar el rizoma de la organización en un mundo globalizado.

(1) LIDERAZGO DE CLASE MUNDIAL SISTÉMICO

“Un líder dentro de la gestión del conocimiento es alguien que influye sobre otros para alcanzar metas. Entre mayor sea el número de seguidores, mayor será la influencia. Y entre más exitoso sea el logro de metas valiosas, será más evidente el liderazgo. Los líderes sobresalientes tienen una visión. Mueven a la gente y a las

organizaciones en direcciones a las que de otro modo no irían. Pueden lanzar empresas, formar culturas y organizaciones, ganar guerras o alternativamente cambiar el curso de los eventos. Son estrategias que aprovechan oportunidades que otros ignoran, pero también se preocupan apasionadamente con el detalle, todas las pequeñas realidades fundamentales que pueden hacer o estropear los planes más grandes”.²

(2) POTENCIAL INTELECTUAL

“Actividad humana que produce ideas o conocimientos nuevos, normalmente ensayando con combinaciones de datos para obtener resultados nuevos”³

Algunos perseveran que “*gerente*” y “*liderazgo*” son sinónimos, pero es necesario plantear alguna diferencia. El liderazgo es un aspecto importante de la administración, siendo su capacidad un factor clave para ser un gerente eficaz; asimismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración (la realización de la labor administrativa con todo lo que ésta entraña). Los gerentes deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos. La clave para lograrlo es la existencia de funciones claras y de cierto grado de discrecionalidad o autoridad en apoyo a las acciones de los gerentes.

La esencia del liderazgo son los seguidores. Es decir, la disposición de la gente a seguirla, centrada en ofrecer los medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades.

El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Entendiendo la motivación, se aprecia el deseo de la gente y la razón de sus acciones. Asimismo, estar en condiciones de responder a las motivaciones de sus subordinados, los líderes también pueden favorecerlas o estorbarlas por medio

² BATEMAN, Thomas S. y Scout A. SNELL, *ADMINISTRACIÓN: Una Ventaja Competitiva*. P. 7

³ ROSENBERG, J.M. *DICCIONARIO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS*. p. 107

del ambiente organizacional que crean. Los dos son factores claves en el liderazgo y la administración.

Se puede ser un gerente sin ser un líder, ya que los administradores planean, organizan y controlan las actividades de una organización ejerciendo su autoridad formal, aquella que les da el puesto que ocupan. Sin embargo, muchos gerentes quisieran ser también líderes, ya que éstos a través de su liderazgo influyen en los individuos y los grupos para que logren los objetivos con entusiasmo, a través de ejercer su poder motivacional. En vez de mandar, ellos entusiasman a los seguidores, sirven de ejemplo e inspiración. El trabajo de un gerente será más fácil y efectivo si se convierte en el líder de su grupo de trabajo. Sin embargo, es necesario recalcar que también se puede ser un buen líder que pueda influir al grupo para lograr sus objetivos personales, en vez de los de la organización.

Felizmente, el Liderazgo puede ser adquirido mediante observación de otros líderes modelos, entrenamiento gerencial y experiencia de trabajo.

CHIAVENATO, Idalberto al tratar sobre este tema nos indica lo siguiente:

“El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Es también esencial en las demás funciones de la administración porque el administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas, esto es, ser líder.

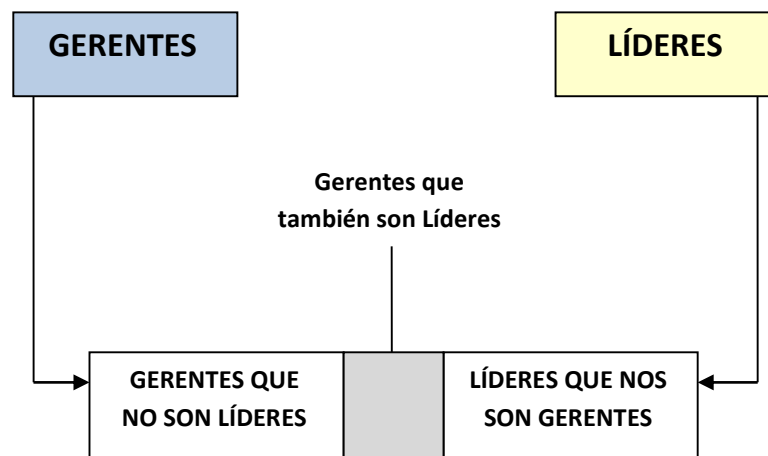
*Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana”.*⁴

Referenciando lo anterior, merece resaltar lo que nos señala **TERRY**, George R. y Stephen G. **FRANKLIN** respecto a los alcances de esta temática referida con Liderazgo Gerencial, y agregan entre otros lo siguiente:

“El liderazgo posee tantas definiciones como el término motivación. Es un concepto alusivo, pero muy real que influye diariamente en

*persona en todas las organizaciones del mundo. Definimos el liderazgo como la relación en la cual una persona (el líder) influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o grupo. Obsérvese que el liderazgo implica influir e interactuar con la gente para realizar objetivos”.*⁵

LOS GERENTES MÁS EFICACES A LA LARGA SE CONVIERTEN EN LÍDERES



Poseer habilidades administrativas no es suficiente para tener éxito como ejecutivo en el mundo de los negocios. Los ejecutivos modernos necesitan comprender la diferencia entre administrar y liderar y saber cómo combinar estos dos papeles para alcanzar el éxito de una organización. Un gerente asegura que se haga un trabajo y un líder se preocupa y se centra en la gente que hace el trabajo. Combinar administración y liderazgo, entonces, requiere demostrar un foco calculado y lógico en los procesos organizacionales, junto con una preocupación genuina por los trabajadores como gente (liderazgo).

Al consultar a **KAST**, Freemont E. y James E. **ROSENZWEIG** nos explican que el liderazgo es un proceso interactivo que se desarrolla con el tiempo. Las personas con un saldo positivo de influencia surgen como líderes en situaciones no estructuradas, y los líderes formales son nombrados en puestos de autoridad en las organizaciones. Sin embargo, el poder de influir en la conducta de otros depende de diversos factores, por ejemplo, de la zona de

⁵ **TERRY**, George R. y Stephen G. **FRANKLIN** PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN p. 408

aceptación. Una efectividad continua depende del proceso de intercambio social entre líderes y seguidores. Se ha puesto mucha atención a la forma en que el comportamiento de los líderes afecta a los seguidores y a la razón por la que se ha prestado poca atención a la forma en que el comportamiento de los seguidores afecta a los líderes. Por ejemplo, el comportamiento irresponsable de los subordinados podría provocar que un jefe se volviera más autocrático.

Las relaciones líder-seguidor son recíprocas y se desarrollan por medio de transacciones interpersonales. Las relaciones positivas permiten que la influencia circule en ambos sentidos en los momentos en que así se requiere. El trabajo en equipo y el desempeño de la organización depende de un liderazgo efectivo y de buenos seguidores. Hay varios factores que afectan al proceso de liderazgo: Intercambio social, atribución, seguidores y autoadministración.

a. Intercambio Social: Varios factores hacen del intercambio social un concepto clave para entender el liderazgo. Primero, para tener líderes hay que tener seguidores; por tanto, dos o más personas están implicadas en relaciones interactivas. Segundo, los líderes y seguidores intercambian influencia. *“La influencia sobre otros se compra al precio de permitir que uno mismo sea influido por otros”*. Los seguidores dependen de los líderes para las ideas, las instrucciones y el apoyo. Los líderes dependen de los seguidores para las contribuciones importantes al desempeño de la organización. Licata reveló seis aspectos que la gente quiere y espera de los líderes:

- Comunicación creíble, que ofrezca información precisa sobre cuestiones esenciales para su bienestar.
- Asociación con los trabajadores, es decir, que estén dispuestos a *“ensuciarse las manos”*.
- Justicia en las sanciones. Que las decisiones disciplinarias sean justas, por ejemplo, no castigar al grupo por las infracciones de individuos.
- Capacidad para delegar, que se refiere a permitir a los que estén más allegados a una tarea, tomar decisiones rutinarias al respecto (poco veto y sin control excesivo).
- Capacidad para tomar la iniciativa o anticiparse a los problemas y consecuencias importantes y adoptar las medidas necesarias en el momento correcto.
- Capacidad para ganarse el respeto, o la confirmación externa; al tener una reputación de éxito (dentro y/o fuera de la organización) e influencia en asuntos de planeación y presupuesto.

Al cumplir con estas expectativas, los líderes aumentan la probabilidad de que sus

esfuerzos para influir tengan éxito.

- b. Atribución:** Pensar en las causas y los efectos es lo que se llama atribución. Se trata de un proceso mental afectado por diversos factores individuales y de la organización. Varios aspectos básicos de este proceso son evidentes en el intercambio social entre líderes y seguidores. Por ejemplo, un líder podría atribuir un buen desempeño a la habilidad personal y/o esfuerzo de un subordinado y podría reforzar positivamente ese comportamiento. Por otra parte, si el líder atribuye el buen desempeño a factores externos (suerte o una excelente dirección), el reforzamiento, si se produce, seguramente será más débil. De la misma manera, las reacciones ante el pobre desempeño son mediadas al atribuir la causa del mismo a diversas mezclas de factores internos (falta de destreza o esfuerzo) y externos (mala suerte, procedimientos fallidos).

Asimismo, del otro lado de la relación líder-seguidor se hacen atribuciones. Un subordinado podría aceptar o resentir la crítica dependiendo de su atribución (interna o externa) a la causa del pobre desempeño. El rompimiento más común en las relaciones antiguas ocurre cuando el líder culpa al subordinado por las fallas, debido a falta de esfuerzo, mientras que el subordinado considera que las causas son claramente externas: Materiales en mal estado, instrucciones confusas o un liderazgo inadecuado. Un paso importante para desarrollar buenas relaciones con el tiempo, consiste en disminuir la discrepancia entre las atribuciones del líder y del seguidor.

- c. Seguidores:** Aunque los superiores tienen la responsabilidad primordial para hacer más flexible las relaciones a largo plazo, de ninguna manera se trata de un proceso unilateral. Los subordinados tienen cierta responsabilidad en desarrollar las relaciones hacia arriba que sean funcionales para ellos mismos, sus superiores y las organizaciones. Es importante reconocer y entender la situación desde el punto de vista del jefe. Puede ser útil identificar los puntos fuertes, las debilidades y el estilo de trabajo del jefe, particularmente si se le considera en conjunción con los puntos fuertes, las debilidades y estilo de trabajo de uno mismo. Podría ser importante reconocer aptitudes complementarias, más que similares, y estilos de trabajo compatibles, más que idénticos. Uno de los elementos claves con la integridad y la confianza, sin las cuales una relación que por lo demás podría ser buena, estaría en problemas.

d. Autoadministración: (o autocontrol) ha sido calificada como un “sustituto del liderazgo”. Cuantas más personas administren su propio comportamiento y logren resultados que estén en línea con los objetivos de la organización, menos necesidad habrá de un liderazgo abierto. Algunos administradores tienen cierta tendencia a sobre administrar, es decir, a dirigir a otras personas, cuando el desempeño podría mejorar si simplemente se “hicieran a un lado”. Por supuesto, el grado en que los seguidores o subordinados pueden recibir la confianza para que se manejen solos varía con los individuos y la situación. Los administradores pueden variar la cantidad y el tipo de liderazgo que utilizan, de acuerdo con las circunstancias.⁶

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

No obstante, los investigadores que han escogido el método de los rasgos obtuvieron resultados que harán reflexionar a quien crea que el liderazgo depende totalmente de la situación. Esos hallazgos muestran que, en una gran variedad de situaciones algunas características distinguen a los líderes ineficientes. La capacidad de ofrecer orientación y dirección para coordinar las actividades de los subordinados es una habilidad directiva que suelen poseer los buenos gerentes y de la cual carecen los que no son eficientes.

Con relación al párrafo anterior **HAMPTON**, David R. nos dice que otras habilidades que están ligadas, aunque con menor firmeza, al éxito gerencial son la inteligencia, la seguridad en sí mismo y la determinación. Otros estudios revelaron la existencia de las siguientes cualidades:

“El líder se caracteriza por un fuerte impulso de responsabilidad y terminación de la tarea, por el vigor y la persistencia en la obtención de las metas, por la osadía y la originalidad en la solución de problemas, por el deseo de tomar la iniciativa en situaciones sociales, por la seguridad en sí mismo y por la sensación de identidad personal, disposición a aceptar las

⁶ KAST, Freemont E. y James E. ROSENZWEIG. ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: Enfoque de Sistemas y de Contingencias. pp.389-394

*consecuencias de la propia decisión y acción, por la tendencia a asimilar el estrés interpersonal, la disposición a tolerar la frustración y el retraso, la capacidad de influir en la conducta ajena y la de estructurar los sistemas de interacción social según el objetivo en cuestión”.*⁷

Al examinar el liderazgo de cómo realmente funciona dentro de una organización **THIERAUF**, Robert J.; Robert C. **KLEKAMP** y Daniel W. **GEEDING** nos hablan de tres fuerzas que son de particular importancia:

a. Fuerzas que actúan en el Líder: La conducta del líder en un caso dado estará influida en gran medida por las muchas fuerzas que actúan en él. Por supuesto, percibirá los problemas del liderazgo en una forma singular, con base en antecedentes, conocimientos y experiencia individual. Entre las fuerzas internas importantes que influyen en el individuo figuran:

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

El líder aporta estas y otras variables altamente personales a cada situación a que se enfrenta. Si el líder puede considerar estas variables como fuerzas que, consciente o inconscientemente, influyen en su conducta, puede comprender mejor qué es lo que hace que sus subordinados actúen en una forma determinada y pueden ser así más eficientes.

b. Fuerzas que actúan en los Subordinados: Antes de decidir cómo conducir cierto grupo, el gerente deseará también considerar algunas fuerzas que influyen en la conducta de sus subordinados. Los gerentes deben recordar que en cada empleado influyen muchas variables y necesidades personales. Además, cada subordinado tiene un conjunto de expectativas acerca de cómo debe actuar el jefe en relación con él. Cuanto mejor comprenda el gerente estos factores con mayor precisión podrá determinar el estilo de liderazgo que hará posible una actuación más eficiente de sus subordinados.

Por supuesto, el efecto restrictivo de muchas de estas fuerzas se modificará

considerablemente debido al sentimiento general de confianza en el jefe que tengan los subordinados. Cuando han aprendido a respetarlo y a confiar en él, el jefe tendrá mayor libertad para modificar los tipos de conducta. Estará seguro de que no se le considerará un jefe autoritario en aquellas ocasiones en que tome sus propias decisiones. Asimismo, no se creará que recurre a reuniones con sus asesores para evitar la responsabilidad de tomar decisiones.

La investigación ha demostrado que la calidad de la actuación de los subordinados influye directamente en el estilo de conducta de liderazgo del gerente. Según un estudio de grupos de bajo a alto rendimiento, por lo regular los líderes de los grupos de alto rendimiento tienen mayor apoyo de los subordinados, se les facilita la interacción y pueden incrementar la cohesión y la productividad del grupo. Por lo contrario, los líderes asignados a grupos de bajo rendimiento tienden a dirigir en una forma más amenazadora, lo que trae como consecuencia menos satisfacción de los miembros del grupo y menor calidad de la producción. Los líderes asignados a grupos de control mutuo tienden a comportarse en una forma equidistante entre estos extremos. Se puede deducir que la calidad del comportamiento del grupo influirá en los tipos de conducta de liderazgo de la administración (y viceversa).

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

Las fuerzas que intervienen en la situación, determinarán el tipo de liderazgo que se requiere. Desde este punto de vista, se puede ser un líder en cierta situación, pero un seguidor en otra. El líder de un grupo puede darse cuenta de que su talento es apropiado a cierta situación, pero no a otra.⁸

ROBLES VALDEZ, Gloria y Carlos **ALCÉRRECA JOAQUÍN** quienes nos hablan sobre la teoría de ***Liderazgo Situacional*** creada por Hersey y Blanchard (1988):

Puede ser de gran utilidad para el gerente, ya que le permite incrementar su

⁸ **THIERAUF**, Robert J.; Robert C. **KLEKAMP** y Daniel W. **GEEDING**. **PRINCIPIOS Y APLICACIONES DE ADMINISTRACIÓN**. pp. 478-479

liderazgo a través de decidir qué tipo de conducta debe ejercer dependiendo de la situación, que puede ser de dos clases:

- a. Conducta de Tarea:** Incluye todas las acciones del líder que permiten que el trabajo sea realizado. En este aspecto se incluye explicar a cada empleado cómo, cuándo y qué tareas deben ser efectuadas. El líder está desempeñando funciones de tarea cuando establece objetivos, asigna responsabilidades, establece prioridades, supervisa el avance del trabajo y en última instancia controla que el trabajo sea hecho con calidad y a tiempo.
- b. Conducta de Relación:** Se refiere a las acciones que lleva a cabo el líder para mantener buenas relaciones entre él y los miembros de su grupo, a través de abrir canales de comunicación, motiva y entusiasma, resuelve conflictos y promueve la participación, está ejerciendo conducta de relación.⁹

Puesto que siempre ocurren cambios en los ambientes externos e internos, los gerentes deben adecuar su liderazgo para acomodarse a ellos. Se requiere administración no sólo para modificar los objetivos de la empresa, las estructuras de la organización, las líneas de productos, etc. Sino también para cambiar la conducta de la organización humana, si ésta se considera inconveniente. Los gerentes deben influir en sus subordinados para proporcionar el cambio; algunos tal vez lo deseen, puede ser que no. No sólo los empleados presentan resistencia al cambio; los clientes, los proveedores y aun los organismos gubernamentales pueden ser objetos del cambio, en la medida en que intervengan en los asuntos de la organización. La tarea de efectuar cambios humanos en una organización es bastante difícil, y además se torna más compleja debido a las variaciones en las necesidades de liderazgo en los distintos niveles de la gerencia.

A continuación, **THIERAUF**, Robert J.; Robert C. **KLEKAMP** y Daniel W. **GEEDING** examinan los niveles tradicionales de la gerencia (alta, media y baja) en función de su relación con el liderazgo y los factores ambientales. El objeto de este estudio es demostrar que la naturaleza y la extensión del liderazgo difieren en los distintos niveles de la gerencia.

- a. Alta Gerencia:** Desde una perspectiva diferente, Katz sugiere que es necesario

⁹

ROBLES VALDEZ, Gloria y Carlos ALCÉRRECA JOAQUÍN. ADMINISTRACIÓN: Un Enfoque Interdisciplinario. P. 283

variar los grados de destrezas técnicas, humanas y conceptuales para un liderazgo acertado. Las destrezas técnicas representan la capacidad y los conocimientos del líder en el campo específico que dirige, mientras que las destrezas humanas representan la capacidad del individuo para motivar e integrar a las personas dentro del ámbito laboral. Selznick considera la destreza conceptual – la capacidad de representarse en la mente, manipular y relacionar ideas – como la clave real del liderazgo.

Así en el nivel de la alta gerencia las destrezas conceptuales son más necesarias que las técnicas; pero sucede lo contrario en los niveles más bajos de la gerencia. Además, los teóricos sugieren que los niveles de la gerencia tienen igual necesidad de destrezas humanas. Para comprender la necesidad de destrezas humanas y técnicas en la alta gerencia, considérese el caso en que los ejecutivos de alto nivel se mueven de una organización a otra.

- b. Gerencia Media:** El liderazgo en el nivel de la gerencia media es diferente desde la alta o baja gerencia. Básicamente los gerentes medios traducen los objetivos, programas, políticas y procedimientos dictados por la alta gerencia en tareas y acciones específicas para que las cumplan la baja gerencia. A su vez, deben ser responsables de los resultados y estar informados por sus subordinados. La esencia real de su labor reside en actividades relacionadas con sus superiores, sus subordinados, el personal asesor y los supervisores situados fuera de su jurisdicción.

A causa de la naturaleza real del trabajo de la gerencia media, el liderazgo adopta un nuevo aspecto. Gran parte del tiempo se dedica a persuadir a no subordinados para que tomen cierta dirección. Se logra la persuasión mediante las relaciones personales que se han establecido con el tiempo entre gerentes colegas y por medio del poder del puesto que ocupa el gerente. Este último es el poder propio del puesto que ocupa el gerente en la estructura de la organización. El liderazgo en el nivel medio de la gerencia depende en gran medida de la capacidad de persuasión del gerente y del puesto que ocupa en la organización. El gerente medio necesita un equilibrio de destrezas técnicas, humanas y conceptuales para ser un líder triunfador.

En resumen, para un liderazgo eficaz en este nivel, los gerentes medios deben poseer capacidades persuasivas que se puedan usar para dirigir a sus

subordinados y también a los no subordinados.

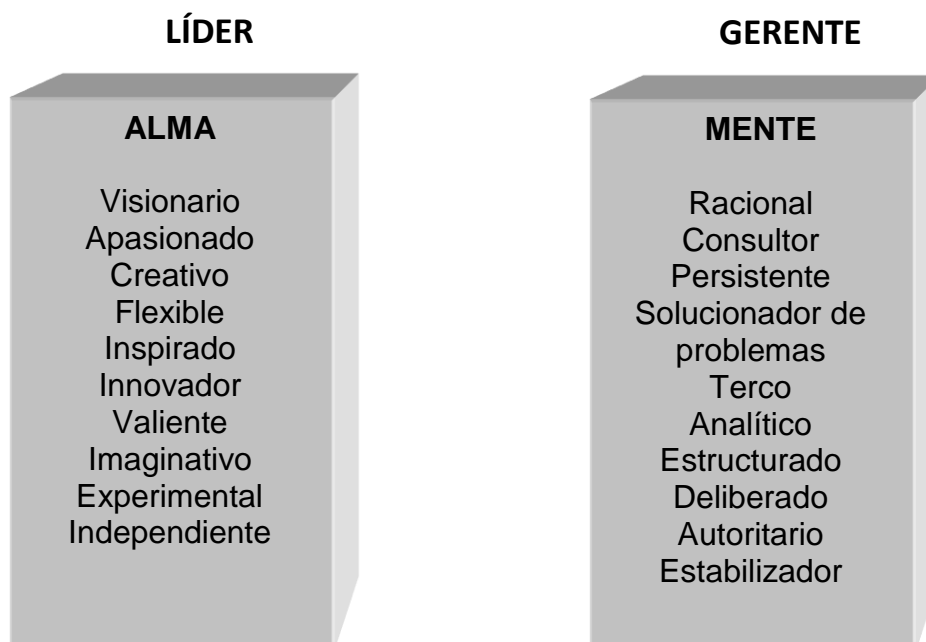
- c. **Baja Gerencia:** En el peldaño inferior de la escala administrativa la función de liderazgo también es diferente, porque los capataces de fábrica y los supervisores de oficina ocupan una posición única.

EL LIDERAZGO HOY

Los líderes de las organizaciones modernas han estado confrontando situaciones encontradas rara vez por los líderes del pasado. A los líderes de hoy se les exige a menudo que hagan recortes de personal masivo y así eliminar niveles innecesarios en las organizaciones y, por tanto, reducir costos laborales; también se les pide que conformen equipos de trabajo para mejorar la toma de decisiones y el flujo del trabajo, rediseñan las labores de modo que el personal sea más eficiente y eficaz, e inicien programas diseñados para mejorar la calidad general del funcionamiento organizacional.

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

CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER EMERGENTE VERSUS LAS CARACTERÍSTICAS DEL GERENTE



CERTO, Samuel C., nos habla sobre cuatro estilos de liderazgo en los últimos años para ajustarse a estas nuevas situaciones:

- 1) **El Liderazgo Carismático o Transformador:** El liderazgo transformador es aquel que inspira el éxito de una organización y cala profundamente en los seguidores respecto al deber ser de la organización así como sus creencias y valores, como la justicia y la integridad.
- 2) **El Jefe como Maestro:** Es aquel liderazgo que instruye a los seguidores sobre cómo enfrentar los retos especiales de las organizaciones. Operan como un entrenador deportivo; el maestro identifica las conductas inapropiadas de los seguidores y sugiere cómo podrían corregirlas. El uso cada vez mayor de los equipos ha aumentado la importancia del jefe como maestro en las organizaciones de hoy. Las características de un maestro eficaz se presentan en la siguiente tabla.

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

Un líder exitoso que hace las veces de este maestro se caracteriza por muchos tipos de

conducta, entre las cuales pueden citarse las siguientes:

- *Escucha con cuidado*
 - *Brinda apoyo emocional*
 - *Muestra con el ejemplo lo que constituye una conducta apropiada*
- 3) **El Súper Liderazgo:** Es aquel que consiste en guiar a los demás, demostrándoles, cómo liderarse ellos mismos. Para que los superiores tengan éxito, ellos convierten a sus seguidores en personas productivas que trabajan independientemente y que necesitan mínima atención del súper líder. En esencia, los superlíderes les enseñan a los seguidores cómo pensar en sí mismos y actuar constructiva e independientemente
- 4) **El Liderazgo Emprendedor:** Es aquel se basa en la actitud en que el líder actúa como auto-empleado. Los líderes de este tipo actúan como si ellos estuvieran desempeñado un papel crítico en la organización y no un papel poco importante.

Finalmente dentro del desarrollo de esta variable, **KOONTZ**, Harold y Heinz **WEIHRICH** nos dan su respuesta a la siguiente interrogante *¿Es diferente el estilo de liderazgo de las mujeres?* Es probable que, como administradoras, las mujeres empleen un estilo de liderazgo diferente al de los hombres. En un estudio se constató que las mujeres conciben el liderazgo como un medio para transformar el interés de sus seguidores por ellos mismos en interés por la empresa en su totalidad a través de la aplicación de sus habilidades para las relaciones interpersonales y de sus rasgos individuales para la motivación de los subordinados.

CONCEPTUALIZACIONES SOBRE CREATIVIDAD EMPRESARIAL

Si se les pidiera a varias personas que definieran la creatividad, los términos que más frecuentemente citarían es probable que incluyeran “descubrimiento”, “invención”, “algo nuevo”, “extensión de los límites del conocimiento”, etc. La mayoría quizá estuviera de acuerdo en que la creatividad implica la aplicación de la actividad mental de una persona y su curiosidad, a cierta área, con la creación o descubrimiento de algo nuevo como resultado. El descubrimiento o invención puede ser una nueva teoría, un nuevo producto, un nuevo proceso de fabricación, un mejor sistema contable, un libro, una obra teatral o cualquier cosa nueva o mejorada.

William J.J. Gordon desarrolló una técnica para estimular la solución de problemas creativos en una compañía consultora de Arthur D. Little, Inc. La técnica se estudió para

obtener ideas creativas en problemas técnicos. La técnica de Gordon se diferencia de la sugerencia de ideas en que los participantes no están conscientes del problema específico que se examina. Se usa una palabra clave para describir el área problema y el grupo la examina usando dicha palabra como punto de partida. Por ejemplo, la palabra **conservación** se podría utilizar para empezar una discusión sobre conservación de energía. La palabra clave dirigiría la discusión en las sugerencias sobre conservación en otras áreas además del área en cuestión. Los defensores de la técnica de Gordon que ésta proporciona ideas de mejor calidad debido a que la discusión no se limita a un área en particular como sucede con la técnica de sugerencia de ideas.

A continuación un resumen de las características de una organización creativa:

1. Un grado relativamente pequeño de formalización de las elaciones entre los puestos organizacionales, (la flexibilidad de la estructura puede ser una cualidad necesaria de una organización verdaderamente creativa).
2. Una atención cuidadosa dada para no especificar demasiado los recursos humanos necesarios para una tarea específica.
3. Una estructura flexible de poder-autoridad-influencia o un sistema orientado principalmente hacia una tarea a mano.
4. Áreas relativamente grandes de discreción y cantidades considerables de participación y autonomía para aquellos de los que se espera exhiban creatividad.
5. Posiblemente amplios ámbitos de control para disminuir la posibilidad de administración por dirección y control. (Esto probablemente significará estructuras planas o por lo menos de forma no piramidal).
6. Medición de resultados y la evaluación asociada de personal basada en el ámbito de tiempo más grande compatible con la supervivencia económica.
7. Una tendencia para utilizar los resultados reales llevados a cabo dentro de este ámbito de tiempo, más que la adherencia a procedimientos prescritos minuto a minuto, como el estándar para la evaluación de medidas.
8. Una tendencia para separar organizacionalmente o por lo menos conceptualmente la función de generación de la idea de la función de la evaluación de la misma.
9. Una tendencia hacia el número máximo de canales de comunicación abiertos que conecten entre sí a todas aquellas unidades de conocimiento relevante con el área problema en particular.
10. Un intento consciente para institucionalizar un sistema de recompensa organizacional,

intrínseca básicamente en carácter, que parece necesitar del individuo creativo. Los mecanismos que se sugieren aquí podrían ser de una auto-selección considerable de asignaciones de tarea, algunas restricciones definidas ampliamente; aumento en la libertad para programas de trabajo; aumento en las oportunidades para crecimiento y reconocimiento profesional; y, posiblemente, sistemas de recompensa extrínsecos diferenciales para profesionales y no profesionales que comprenden cadenas de promoción paralelas basadas en un criterio diferente pero adecuado.

11. De suma importancia, pero en cierto modo intangible, una filosofía administrativa y un clima que proyecte la suposición de que los empleados son capaces generalmente, bien entrenados y en posibilidad de ejercer esfuerzos creativos en busca de las metas organizacionales.

Pensamiento Creativo: Es la capacidad de combinar ideas existentes en nuevas combinaciones. Lo más importante es que el pensamiento creativo determina la flexibilidad y la imaginación de las personas cuando se enfrentan a problemas. Esta capacidad depende principalmente de la personalidad del individuo y de sus hábitos laborales. Siguiendo con el ejemplo anterior, si el personal del supermercado piensa que puede expresar opiniones diferentes sobre la forma actual de trabajar en el departamento de frutas y verduras, entonces tiende a ser más creativo.

La Motivación: Se refiere a la necesidad o pasión de un individuo por la creatividad. Si una persona siente que se necesita innovación, entonces esta persona puede hacerlo. El conocimiento experto y la creatividad son la materia prima para que una persona cree, pero la motivación determina si una persona es verdaderamente creativa.

Para promover la creatividad individual en las organizaciones, los gerentes deben:

STONER, James A.F.; R. Edward, **FREEMAN** y **GILBERT**, Daniel R., nos dan algunas recetas para propiciar la creatividad en las organizaciones:

1. **Lograr la aceptación del cambio.** Los miembros de la organización deben pensar que el cambio los beneficiará a ellos y a la organización. Es más probable que esta idea se presente si los miembros participan con sus administradores en la toma de decisiones y si temas como la seguridad del empleo se manejan con cautela cuando se proyectan y aplican los cambios.
2. **Fomentar ideas nuevas.** Los gerentes de la organización, desde lo más altos hasta los supervisores del nivel más bajo, deben afirmar con claridad, de palabra y de hecho, que aceptan las nuevas posiciones. Los gerentes, para fomentar la creatividad, deben estar

dispuestos a escuchar las sugerencias de los subalternos y a aplicar las que son promisorias, o transmitir las a los gerentes de niveles más altos.

3. **Permitir mayor interacción.** Se puede propiciar un clima creativo y tolerante dando a las personas la oportunidad de interactuar con los miembros de sus grupos de trabajo y de otros grupos. Esta interacción fomenta el intercambio de información útil, el libre flujo de ideas y las perspectivas frescas ante los problemas.
4. **Tolerar el fracaso.** Muchas ideas nuevas resultan poco prácticas o inútiles. Los buenos gerentes aceptan y admiten el hecho de que invertirán tiempo y recursos en experimentar ideas nuevas que no siempre funcionarán.
5. **Presentar objetivos claros y la libertad para alcanzarlos.** Los miembros de la organización deben tener un propósito y un curso para su creatividad. Al ofrecer lineamientos y limitaciones razonables los gerentes también tendrán cierto control de la cantidad de tiempo y dinero que se invierte en la conducta creativa.
6. **Brindar reconocimiento.** Las personas creativas están motivadas para trabajar con tesón en tareas que les interesan. Empero, como todo el mundo, les gusta ser recompensadas por una tarea bien hecha. Al brindar reconocimiento en formas tangibles como bonos e incrementos salariales, los gerentes demuestran que la conducta creativa es apreciada en sus organizaciones.¹⁰

EL ADMINISTRADOR CREATIVO

Por lo general, la gente no tiene creatividad ni capacidad especial para desarrollar nuevas ideas, lo cual es una cuestión de rutina. Desafortunadamente, esta suposición puede ser muy desfavorable para una organización, porque en las condiciones adecuadas, aunque todos somos muy diferentes, de hecho todos somos creativos.

En términos generales, las personas creativas tendrán curiosidad y producirán muchas ideas nuevas e inusuales. Es común que estén insatisfechos con la situación actual. Aunque son inteligentes, no solo se basan en procesos racionales, sino que también involucran aspectos emocionales de su personalidad a la hora de resolver problemas. Parece que su entusiasmo por resolver problemas es tan alto que están dispuestos a hacer todo lo posible. Las personas creativas se conocen bien a sí mismas y tienen la capacidad de emitir juicios independientes. Se oponen a la adaptación y piensan que son diferentes.

No hay duda de que las personas creativas pueden hacer una gran contribución a la

¹⁰ STONER, James A.F.; R. Edward, FREEMAN y GILBER, Daniel R. *ADMINISTRACIÓN*. p. 471

empresa. Pero al mismo tiempo, también pueden causar problemas a la organización. Como sabe cualquier administrador, los cambios no siempre son ampliamente aceptados. Además, a menudo tiene efectos secundarios indeseables e inesperados. Del mismo modo, la búsqueda obstinada de ideas inusuales puede frustrar a otros y obstaculizar el buen funcionamiento de la organización.

1.3 MARCO CONCEPTUAL

- **Sistémica;** la sistémica puede ser considerada un nuevo nombre para todas las investigaciones relacionadas con la Teoría de Sistemas y la ciencia de sistemas. Se define como un campo emergente de la ciencia que estudia los sistemas holísticos e intenta desarrollar marcos lógico matemáticos, de ingeniería, y filosofía; en los cuales los sistemas físicos, mentales, cognitivos, sociales y metafísicos puedan ser estudiados.

La Sistémica tiende a generalizar los resultados obtenidos en cibernética, ingeniería clásica, teoría de sistemas y otras ciencias para dilucidar principios comunes a muchos campos.

- **Teoría de sistemas;** La teoría general de sistemas (TGS) o teoría de sistemas o enfoque sistémico es un esfuerzo de estudio interdisciplinario que trata de encontrar las propiedades comunes a entidades llamadas sistemas. Éstos se presentan en todos los niveles de la realidad, pero que tradicionalmente son objetivos de disciplinas académicas diferentes. Su puesta en marcha se atribuye al biólogo austriaco Ludwig von Bertalanffy, quien acuñó la denominación a mediados del siglo XX.

- **Liderazgo empresarial;** El liderazgo empresarial se basa en saber dirigir ya sea la propia empresa o dirigir dentro de la propia empresa. Está más que demostrado que el liderazgo empresarial o autoritario basado en la superioridad o infundir miedo no funciona, al contrario; crea recelo.

Si se infunde miedo a los empleados quizás se consiga que rindan más pero no tendrán ningún respeto ni por ti ni por la empresa y no es bueno tener desempleados descontentos pues están dentro de nuestra empresa y saben mucho de nosotros y de la empresa. En la era de la información no conviene mantener un liderazgo autoritario basado en el miedo, además estamos en pleno siglo 21, somos

más inteligentes, humanos y hoy en día ya no tienen cabida este tipo de prácticas. El liderazgo empresarial de hoy en día se basa en el liderazgo carismático, el liderazgo cooperativo y en todo aquel liderazgo que no solo dirige la empresa hacia un fin positivo sino también un liderazgo que se preocupa realmente por sus empleados y/o equipo.

- **Globalización;** es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global. La globalización es a menudo identificada como un proceso dinámico producido principalmente por las sociedades que viven bajo el capitalismo democrático o la democracia liberal y que han abierto sus puertas a la revolución informática, plegando a un nivel considerable de liberación y democratización en su cultura política, en su ordenamiento jurídico y económico nacional, y en sus relaciones internacionales.
- **Borrosidad;** La borrosidad está asociada a la ambigüedad de los sistemas o eventos insuficientemente definidos debido a la variabilidad de las funciones de pertenencia en el tiempo. La borrosidad se relaciona con los conceptos de probabilidad de eventos cuyos valores se expresan entre 0 y 1 y también a la probabilidad de un evento significando que puede acaecer y se halla entre los extremos cualitativos de la certeza y de la imposibilidad, el cual es relativo, ya que lo que imposible en un tiempo, resulta posible en otro.
- **Caos;** aplicado para calificar confusión o volatilidad de elementos o figurativamente desorden. La teoría del caos se ocupa de orden del desorden o del orden singular que produce por interacción no lineal de características y variables, la acumulación dinámica constante de desarrollos y desordenes, es decir la no linealidad se presenta cuando múltiples factores interactúan en decisiones generando desviaciones del objetivo o los hace menos alcanzables. En las impredecibles conductas caóticas de los sistemas no lineales hay un orden.

- **Complejidad;** la cualidad, característica o condición de ser complejo o combinado de muchas partes tan interrelacionadas que producen un todo o sistema confuso, incierto, intrincado, complicado, o ininteligente. Cuando una entidad o sistema es también compleja y no lineal incrementa el caosismo de sus cualidades y ocurre la borrosidad.
- **Complejidad organizacional;** los sistemas vivientes o sistemas socio técnicos abiertos (negocios o empresas) son sistemas de complejidad organizada y se origina por la magnitud de las interrelaciones de sus componentes y del medio ambiente en un número finito en el sistema. La complejidad se va incrementando con la variabilidad y las decisiones que adoptan sus integrantes jerarquizadamente.
- **Continuum;** es un concepto e insteniano que realiza la síntesis de la idea espacio tiempo, fusionándolos en uno solo; las organizaciones complejas ubican sus sistemas, subsistemas y elementos en determinados lugares evolucionando permanentemente y continuamente en el tiempo.
- **Entropía;** la entropía es una medida de desorden tomada de la termodinámica, aplicada a la Cibernética y a la teoría general de Sistemas, la entropía se refiere a la cantidad de variedad en un Sistema, donde la variedad puede interpretarse como el volumen de incertidumbre y desorden son conceptos relacionados. La entropía se reduce con el incremento de la información debidamente procesada para definir opciones.
- **Fractales;** fractura, fraccionar, en geometría se refiere a las características y cualidades irregulares, asimétricas, complejas aparentemente cambiantes de un fragmento o fracción no lineal, el cual, como un sistema, contiene su propio patrón estructural que se repite en diferentes escalas. Con ayuda de la computadora, se representa gráficamente.
- **Holístico;** considera que todo es más que la suma de sus partes y que éstos están contenidos en un todo mayor. Es acuñado a una unidad de forma en que se lleva a cabo el proceso de organización tales como la célula, molécula, plantas, conductas,

ecosistemas, etc. Se da el nombre de Holos a las unidades funcionales de una jerarquía organizacional que son totalidades con relación a sus partes, y son partes con relación a totalidades de nivel elevado.

- **Interfaz;** Es la interrelación de sistemas a través de programas que vinculan los sub-sistemas y sus elementos para el cumplimiento de los objetivos. La automatización de los Sistemas Hombre-Máquina es una evidencia, así como también los sistemas de información de las organizaciones complejas para la toma de decisiones.
- **Linear;** Se dice de un sistema, estructura, patrón, orientación, dirección, dinámica, conducta, ocurrencia directamente vinculada a un módulo anterior.
- **Sub – Sistemas y elementos;** El Sistema tiene como componentes los sub-sistemas que son Sistemas menores integrados al Sistema mayor o Total, los elementos de un Sistema pueden ser sujetas como los integrantes de un equipo de trabajo o también conceptos, en cuyo caso estamos tratando de un Sistema Conceptual ejemplo el lenguaje.

Un Sistema puede estructurarse de conceptos, objetos y sujetos o de las tres clases como el Sistema Hombre – Máquina.

Términos sociales

- **Colectividad;** Un colectivo es un grupo de personas que comparten o están motivados por un mismo tema u objeto de interés, o que trabajan juntos por un mismo objetivo. Se caracterizan por compartir y ejercer poder político y social, y tomar decisiones basados en el consenso y principios igualitarios. Aunque un colectivo puede buscar beneficios económicos esto no es una condición definitoria, lo cual lo diferencia de una cooperativa.
- **Conciencia;** se define en general como el conocimiento que un ser tiene de sí mismo y de su entorno, se refiere a la moral o bien a la recepción normal de los estímulos del interior y el exterior.

- **Cultura;** es el conjunto de todas las formas, los modelos o los patrones, explícitos o implícitos, a través de los cuales una sociedad regula el comportamiento de las personas que la conforman. Como tal incluye costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser, vestimenta, religión, rituales, normas de comportamiento y sistemas de creencias. Desde otro punto de vista se puede decir que la cultura es toda la información y habilidades que posee el ser humano. El concepto de cultura es fundamental para las disciplinas que se encargan del estudio de la sociedad, en especial para la antropología y la sociología.
- **Crecimiento;** es la acción y efecto de crecer. Este verbo, a su vez, hace referencia a tomar aumento natural, a producir aumento por añadir una nueva materia o a adquirir aumento en sentido simbólico.
- **Desarrollo;** Consecución de capacidades que permitan a las instituciones y personas ser protagonistas de su bienestar.
- **Disciplina;** es la capacidad de enfocar los propios esfuerzos en conseguir un fin, si bien etimológicamente, disciplina hace referencia a la instrucción dada a un discípulo, acepción que preserva el sentido de la palabra original en latín (instrucción) cuya raíz *descere* significa aprender.
- **Ética;** La ética estudia qué es lo moral, cómo se justifica racionalmente un sistema moral, y cómo se ha de aplicar posteriormente a los distintos ámbitos de la vida personal y social. En la vida cotidiana constituye una reflexión sobre el hecho moral, busca las razones que justifican la utilización de un sistema moral u otro.
- **Realidad;** significa en el uso común «todo lo que existe, independientemente de la conciencia del ser humano». De un modo más preciso, el término incluye todo lo que es, sea o no perceptible, accesible o entendible por la ciencia y la filosofía o cualquier otro sistema de análisis.

- **Sociedad**; es el conjunto de individuos que actúan acorde a lograr un desarrollo tecnológico, sociopolítico y económico destinándolo a la subsistencia e interactuando entre sí, cooperativamente, para formar un grupo o una comunidad.
- **Virtud**; es una cualidad humana que permite a quien la posee tomar y llevar a término las decisiones correctas en las situaciones más adversas para cambiarlas a su favor. El virtuoso es el que está en camino de ser sabio, porque sabe cómo llegar a sus metas sin pisar las de los otros, porque pone a los demás de su lado y los lleva a alcanzar un objetivo común. El virtuoso es el que «sabe remar contra la corriente».

1.4 FUNDAMENTO SOCIOLOGICO

El comportamiento social de los seres humanos ha sido siempre estudiado a lo largo de toda la historia del hombre, el modo de comportarse de la gente entre sí, es decir las relaciones sociales (asociación humana necesaria); examinando, el modo en que sus instituciones sociales tales como la familia, el sistema educativo, la económica, el sistema político, el sistema informático, el liderazgo, la clase mundial sistémico, sus creencias religiosas y muchos otros factores, influyen en los individuos e igualmente la forma en que éstas se crean, conservan y cambian. La estructura social o forma de ser de la sociedad crea y limita las oportunidades.

La investigación nos ayuda a mejorar el estudio porque nos permite establecer contacto con la realidad a fin de que la conozcamos mejor, constituyendo, un estímulo para la actividad intelectual creadora; ayudando, a desarrollar una investigación acerca de la solución de problemas y, por ende, contribuye al progreso de la lectura crítica.

En la presente investigación se debe tener presente que “las personas sociales forman la unidad de la sociedad y las pautas de comportamiento son la unidad de la cultura”.¹¹

En este contexto, con relación al tema motivo de investigación en la presente tesis, en Ica, existe diferentes empresas tanto pequeñas como medianas empresas en las cuales se ven diversas formas de liderazgo de gerentes “responsables” y los “irresponsables”; a los primeros, les espera y se les augura un futuro promisor y de éxito en su actuar y el de sus trabajadores de la empresa; en tanto que a los segundos

11

Fichter, Joseph: "Sociología". Biblioteca – Editorial Herder. Barcelona-España. 1967

cuyos gerentes no lideran la empresa y a los trabajadores no se les brinda capacitación necesaria sufren el abandono de sus gerentes y, muchas veces los enrumban por caminos, antijurídicos; y, como quiera que la mejor capacitación eficiente, es el ejemplo de los gerentes líderes; estos trabajadores incapacitados laboran sin ningún ápice de moral, de ética, de principios y menos de justicia.

La estructura de la actividad científica, tiene una inmensa injerencia en el nivel logrado por el potencial científico. “La organización de una empresa implica vínculos que unen todos los recursos y elementos en un sistema integral con cierta potencia. Un bajo nivel de organización y dirección de una empresa podría ser compensado por un consumo excesivo de recursos humanos y materiales, a veces. Pero, un nivel más elevado de organización y dirección hace posible que se resuelvan los mismos problemas, con menos gastos. La diferencia en la forma en que está organizada esta interacción entre recursos puede ocasionar una diferencia sensible, en el valor potencial con la misma cantidad de recursos. Pero, la organización actúa en la formación del potencial científico en una forma esencialmente diferente si es comparado con los recursos.”¹²

Este componente es definitivamente el menos cuantificable de todos. Son muchos los factores que interactúan en el proceso organizativo y ellos agregan particularidades a cada grupo científico.

En los niveles actuales de búsqueda científica y ritmo de variación de las prioridades ya no, es suficiente la intuición y experiencia de los especialistas y líderes para esclarecer la situación de hoy en la línea principal de la ciencia de clase mundial y comparar con la misma las investigaciones que son realizadas en un determinado potencial científico. “Es necesario un flujo constante de información útil para la planificación. Para esto se han elaborado métodos que permiten detectar los conglomerados de trabajo más importantes que marcan la dirección, que determina el carácter de las investigaciones en las esferas concretas del conocimiento. Si esto no se realiza, puede acontecer que una línea, no sea advertida, ni valorada a tiempo por los expertos y, la causa fundamental de que esto ocurra reside, en que las instituciones científicas no están capacitadas para valorar oportunamente, el carácter perspectivo de un método y de las líneas científicas que podrían surgir sobre su base”¹³

¹² DÍAZ NARVÁEZ, Víctor Patricio (2001) *Marco teórico-conceptual para un sistema de investigaciones científico*.

¹³ KARA-MURZA, SG (1986). Sistemas formalizados de evaluación de los cuadros científicos. Problemas de Organización de la Ciencia. ACC, n.5(147)

La falta de atención con respecto a la asimilación de estos métodos y líneas derivadas no sólo significa, un retraso en el tiempo de un área de investigación y la disminución de la productividad del trabajo de los científicos. También representa una demora en la creación, en una línea progresista, de una célula productiva del potencial científico.

El marco sociológico de la investigación está constituido por:

- La institucionalización social de la investigación caracterizada por la sensibilidad social del investigador y el asesor.
- La tendencia natural de los cambios sociales por influencia de la experiencia y los conocimientos científicos y tecnológicos inciden en la relación de variables.
- Los valores culturales que se encuentran subyacentes en el proceso de teorización y la discusión de los resultados.
- Los resultados, las conclusiones y recomendaciones han de responder a las demandas sociales y el respeto del derecho.

La informática y el liderazgo de clase mundial sistémico aún sin desconocer su carácter normativo es un fenómeno social, histórico y cambiante. Es imposible comprenderlo sin estudiar la complejidad de factores que la rodea, de ahí su relación con la sociología jurídica. Sin embargo, al comprender en ella, a otras ciencias es necesaria su diferenciación intrínseca, esta vez de la teoría de sistemas. La teoría de sistemas plantea el análisis de los caracteres de los sistemas informáticos, asumido o entendido como sistema de redes estructuradas con arreglo a ciertas relaciones formales. Cualquier conexión de la forma normativa con la realidad que le da origen le es desechada en el nivel del análisis; se trata, de poner de manifiesto los caracteres básicos que conforman las normas jurídicas y los conceptos utilizados en la teoría de sistemas y en la dogmática; así como, de analizar las interrelaciones lógicas.

1.5 FUNDAMENTO FILOSÓFICO

El ser humano desde su inicio se ha enfrentado al dilema de explicarse el origen del conocimiento, el problema consiste en saber por cual facultad de la mente se puede lograr lo cognitivo. Dentro de las corrientes que sobresalen sobre el origen del conocimiento tenemos: el “Racionalismo, que afirma que la razón era la fuente del

conocimiento, siendo sus principales representantes Descartes, Spinoza, Leibniz”¹⁴ y “coloca en tela de juicio la fundamentación teológica del derecho natural”.¹⁵

La Filosofía es el amor a la sabiduría, al conocimiento para llegar a la verdad, y el hombre llega al conocimiento, apelando a la reflexión, a la teología y a la ciencia. “En la Filosofía Occidental, constituye una doctrina, que niega la posibilidad de alcanzar el conocimiento de la realidad, como es en sí misma fuera de la percepción humana. Por extensión gradual de su significado la palabra escepticismo significa también duda de lo que es generalmente aceptado como verdad”¹⁶

La filosofía reclama para poder desenvolverse de una libertad necesaria para plantear su problemática y las soluciones respectivas sin limitación de ninguna clase, en este sentido la filosofía nos ayudará a encontrar las causas que infieren en los gerentes para adoptar una conducta irresponsable frente a sus trabajadores, siendo los factores más frecuentes de la falta de capacitación de los trabajadores de carácter socio económico y la falta de una planificación empresarial.

El marco filosófico de la investigación contempla los siguientes criterios:

- La filosofía y la ciencia constituyen referentes en el que hacer investigativo de cualquier disciplina científica.
- La persona es considerada como un ser único, proclive a toda clase de actitudes que deben ser controladas en todos los fueron.
- Las responsabilidades de los gerentes garantizan el valor del cuidado, protección y dirección en la educación de sus trabajadores, personas humanas como paradigmas de solución.
- La experiencia de los trabajadores abandonados por sus gerentes, es un factor coadyuvante de la práctica del conocimiento y solución.
- El entorno está constituido por el conjunto del universo de los profesionales de la informática.

¹⁴ CASTILLO DÁVILA, Melquiades: “Epistemología Jurídica” .Editora Fecat. Lima-Perú. 2009
¹⁵ CASTILLO DÁVILA; Melquiades: “El Pensamiento Jurídico” Editora Fecat. Lima-Perú- 2009
¹⁶ CASTILLO DÁVILA; Melquiades: “Epistemología Jurídica” Editora Fecat. Lima-Perú- 2009

En esta línea de ideas, no existe una ciencia única en relación con la informática sino se cuenta con una pluralidad de saberes, con status epistemológicos variados: ciencia dogmática y teoría general de sistemas.

“El ser humano actúa, también piensa, reflexiona, sobre las cosas que le rodea, con el objeto de conocerlas e interpretarlas para adecuarse mejor al medio que lo rodea. Trata de poder acercarse al misterio de la naturaleza y se va preguntando paulatinamente sobre cuestiones medulares, inicialmente sencillas, más tarde complicadas. Considera que los fenómenos naturales, que observa son fruto de “algo” o de “alguien” que no puede conocer pero que se aprecia a través de los efectos que esos fenómenos naturales les produce”.¹⁷

“Los problemas actuales de la filosofía y la teoría de sistemas deben ser estudiados desde una perspectiva de totalidad. La sociedad humana es multidimensional. Por eso, hay que captar la dinámica y compleja red de sus conexiones globales. La tendencia hacia la globalización viene impuesta por el carácter interdependiente, multicéntrico y multicultural de los fenómenos que gravitan sobre el horizonte. Los esquemas rígidos de interpretación de la realidad política y cultural, basados en fronteras nacionales y en comportamientos explicativos cerrados, resultan del todo inadecuados e insuficientes para captar los problemas de nuestro tiempo (...) Contextualizar la filosofía y la teoría de sistemas, en el marco de un mundo globalizado, a partir del estímulo intelectual de las doctrinas de la experiencia, implica un compromiso por no desgajar su significación teórica de los retos que la vida práctica del presente plantea a estas disciplinas. Se trata, a la postre, de asumir que la filosofía y la teoría de sistemas son eslabones que postulan un universo interconectado cuyo atributo más notorio es la interdependencia. En definitiva, como alternativa a las tentativas teorías aislacionistas y autorreferentes (autopoiéticas) de la informática, parece más oportuno avanzar hacia marcos teóricos omnicomprensivos, como el que propugna la filosofía de la experiencia jurídica, postuladores de su carácter interdependiente y heteropoiético. Para ese propósito totalizador de la informática nada parece estático, nada se muestra aislado. Las teorías debieran ser el vértice que, con

morfología de cúpula, fueran capaces de ofrecer una visión cabal de los múltiples aspectos conformadores de esa totalidad”.¹⁸

El desarrollo histórico de la filosofía, es un hecho bastante singular, porque esta va de acuerdo a la adaptación evolutiva del ser humano dentro de su entorno real. Y, esta simple concepción ontológica es suficiente para considerarla como ciencia. En este entorno se desarrolla la ciencia, la tecnología y el arte de sobrevivir; y, estas variables hacen evolucionar al hombre buscando siempre los criterios implícitos de dirección y control de su propio desarrollo.

En 1980, John Searle publicó un artículo que inmediatamente se hizo famoso por contener un experimento imaginario – desde entonces conocido como “el cuarto chino”⁵ que según él refutaba de manera contundente la atrevida tesis, ya entonces extendida en la comunidad de investigadores de inteligencia artificial, de que los insipientes programas de comprensión de lenguaje natural producidos en la Universidad de Yale por Roger Schank y sus colaboradores, representaban un caso claro de actividad mental por parte de las máquinas. Los editores de la revista tuvieron el cuidado de mostrar el artículo de Searle antes de su publicación a muchos investigadores de inteligencia artificial, lo que hizo posible publicarlo acompañado de muchas reacciones contrarias a su argumentación.

La negación de Searle se circunscribe, entonces a algo muy concreto: la posibilidad de crear una máquina artificial pensante que tenga este poder en virtud de ser de su estructura formal e informática.⁶

1.6 FUNDAMENTO ÉTICO

La ética es una rama de la filosofía que abarca el estudio de la moral, la virtud, el deber, la felicidad y el buen vivir. El valor ético ejerce gran influencia en el ser humano, como lo moral; “el hombre puede captar el sentido de los motivos de su conducta, regulando su vida con conocimiento de causa, en la que puede distinguir las acciones

¹⁸

PEREZ LUÑO, Antonio Enrique: “Trayectorias contemporáneas de la filosofía y la teoría del derecho”. 4ta. Edición. Editorial Palestra. Lima-Perú 2005

buenas de las malas, de tal forma que puede escoger la primera como la segunda ya que son actos deliberados y libres; de ahí que la libertad de acción y del destino de la persona conforman el dominio de lo ético”.¹⁹

Todo *acto humano* que no se realice por medio de la voluntad de la persona y que esté ausente de libertad, no ingresan en el estudio o campo de la ética; que ésta versa sobre el acto bien o mal realizado.

En este contexto, Emmanuel Kant en sus obras sobre Ética se caracterizan por su compromiso incondicional con la libertad humana y con la concepción, de que la obligación moral, no deriva, ni de las preferencias y deseos ni de Dios ni de las autoridades y comunidades humanas del hombre, sino de la razón humana.

Pero para comprender un *acto humano*, primero hay que saber, que es el hombre; y, esta materia corresponde a la antropología, otra rama de la filosofía, la cual estudia al hombre, como finalidad (unidad sustancial de cuerpo y alma). El hombre está llamado a realizar actos buenos, los cuales nos son guiados, por medio de la conciencia, clarificando que actos son correctos e incorrectos; tendiendo a las virtudes, los mismos que son hábitos, que nos hacen más perfectos.

El marco ético de la investigación está constituido por las siguientes pautas:

- La investigación debe concordar con los principios de la investigación científica generalmente aceptados.
- Cuando corresponda debe basarse en un marco lógico y suficiente conocimiento de la literatura científica que sustente las hipótesis y las generalizaciones.
- La aplicación de la metodología propuesta para el proceso de investigación produce confiabilidad y validez de los instrumentos de datos.
- El desarrollo de la investigación es ejecutado exclusivamente por el investigador y con la supervisión del asesor.
- La redacción del informe final, como tesis de post grado, está sujeto a las normas técnicas aprobadas en el Reglamento correspondiente
- La publicación derivada de la ejecución del proyecto responde estrictamente, a la veracidad de los resultados obtenidos, sin ocultar información relevante.

¹⁹

CASTILLO DÁVILA, Melquiades: “Filosofía del Derecho”. Ed. FECAT EIRL. Lima – Perú. 2009.

Una necesidad de contar con un marco ético y jurídico que tutele los intereses y derechos de los investigadores, de los sujetos participantes y de la sociedad en su conjunto, no siempre coincidentes y el atractivo de la propuesta merecen un análisis detallado para seguir deliberando y afinando nuestra respuesta. “Una última reflexión acierta al subrayar la importancia de la confianza de los sujetos y de la sociedad en la investigación. No obstante, el rol de la confianza va más allá de los procesos de información y consentimiento: ha de protegerse la confianza en la investigación, pero también de los investigadores, que han de conquistar dicha confianza con su actividad profesional. La confianza, ingrediente imprescindible de las relaciones sociales, es índice del respeto de la persona y de la excelencia en el ejercicio profesional”²⁰

FERNANDEZ, Eusebio²¹, en el ámbito de la ética ha planteado una sugerente distinción de los efectos del fenómeno globalizador, según se evalúen desde el plano de la ética individual y privada o de la ética social y pública. En el primero, no tendría sentido hablar de ética globalizada e incluso atentaría contra los valores básicos, el intento de globalizar la vida individual. Porque, ese designio supondría manipular y/o violar: la identidad personal, que es lo mejor que define a la persona humana, ya la responsabilidad individual, ya valores como la diversidad o el pluralismo en las formas de pensamiento, creencias o maneras de vivir, o los derechos de las minorías a la diferencia. En cambio, en la esfera ética de carácter social y pública: sí cabe hablar de una ética globalizada porque global también es la exigencia de significar esa convivencia con el reconocimiento, respeto y protección de los derechos humanos. No huelga advertir, para evitar determinados malentendidos y controversias innecesarias, que, a diferencia de la universalidad o el cosmopolitismo, términos con los que de forma inepta en ocasiones se la confunde, la globalización no es un valor, sino un hecho. Por tanto, el fenómeno globalizador no entraña, en sí mismo, ningún arquetipo de conducta o pauta preceptiva de *deber ser*. Se trata de un fenómeno que describe determinadas características del funcionamiento de los procesos económicos, sociales, políticos y culturales del mundo y del tiempo presente. Corresponde, por eso mismo, a los valores que informan la Comunidad Internacional y los Estados derecho, en concreto, a los derechos y libertades que fundamentan esas instituciones, servir de

²⁰ SEOANE, José Antonio: “Ética de la investigación y biobancos: ¿tradición o renovación?” Universidad de la Coruña, España. 2007

²¹ PEREZ LUÑO, Antonio Enrique: “Trayectorias contemporáneas de la filosofía y la teoría del derecho”. 4ta. Edición. Editorial Palestra. Lima-Perú 2005

parámetro orientador y crítico al fenómeno de la globalización. Porque, conviene no olvidarlo, la globalización es un fenómeno social; no consiste en un fenómeno cósmico, regido por leyes naturales inexorables. De ahí, que es responsabilidad de los pueblos y de las personas libres aprovechar los aspectos positivos del fenómeno (hacer patente la necesaria relaciones interdependencia entre todos los sujetos a escala planetaria) y evitar las perversiones que del mismo se desprenden (profundizar en las desigualdades y desequilibrios, en el disfrute de la riqueza, la cultura y la libertad).

1.7 FUNDAMENTO EPISTEMOLÓGICO

Es importante resaltar que la investigación científica es un proceso de ejercicio del pensamiento humano que implica la descripción y caracterización de una porción que se abstrae de la amplia, rica y compleja realidad, y se constituye en objeto de estudio con el objetivo generalmente de buscar una explicación de las causas de los fenómenos que determinan las particularidades de su desarrollo, lograr una aproximación predictiva sobre su desenvolvimiento posterior, elaborar una valoración de las implicaciones de la existencia (determinación ontológica) de estos fenómenos y del problema científico que se deriva de ellos, así como de la pertinencia de la transformación o perfeccionamiento de esta parte de la realidad que se investiga.²²

Para Mario Bunge, la Epistemología, es una rama de la Filosofía que estudia la investigación científica y su producto, el conocimiento científico; por tanto, la considera como la filosofía de la ciencia.

POPPER manifiesta: “La convicción de que el conocimiento científico es, a pesar de su falibilidad, uno de los mayores logros de la racionalidad humana, y de que, mediante el uso libre de nuestra razón siempre falible. Podemos comprender, no obstante, algo acerca del mundo y, tal vez, incluso cambiarlo para mejor”.²³

²² Tomado del libro de Guadarrama, P. Dirección y asesoría de la investigación científica. Editorial Magisterio. Bogotá-Colombia. 2009.

²³ POPPER, Karl Raimund: “El mito del marco común: en defensa de la ciencia y la racionalidad”. Ediciones Paidós Ibérica. 1997. ISBN 978-84-493-0342-5

HABERMAS, Jürgen señala: “El sentido en el cual un enunciado puede ser verdadero o falso no se basa en las condiciones de objetividad experimentales, sino en la posibilidad de fundamentación argumentativa de una pretensión de validez criticable”.

Es importante resaltar que, para que pueda desplegarse adecuadamente el conocimiento científico y sea posible la precisión conceptual de cualquier tipo de verdad, resulta imprescindible el desarrollo del lenguaje: Por lo que, con razón se plantea que sin lenguaje no podría ser pensada la racionalidad (tecnológica, científica, filosófica), si bien esta racionalidad no se reduce al marco estrictamente lingüístico.

El fundamento epistemológico es relevante en la presente investigación, porque, con ella se llegará a indagar, la validez del conocimiento en la que debe existir correspondencia entre la teoría y la práctica.

Este conocimiento, nos permitirá la debida correlación que debe existir entre las bases teóricas de la investigación y el liderazgo integral que desarrolla la responsabilidad de los gerentes frente a sus trabajadores.

El fundamento epistemológico, nos dará a conocer lo que es la responsabilidad; saber sí, este valor está siendo bien utilizado en la ciudad de Ica, si el respeto y garantía a los derechos fundamentales de la persona humana se viene cumpliendo conforme a los Tratados y Convenciones Internacionales suscritos por nuestro País ante la comunidad de los países del Orbe, específicamente en la ciudad de Lima materia de estudio y comprobación, incluyendo la crítica al acto de conocer y, cual es el sentir de las personas encuestadas, desde el punto de vista ontológico, que es, lo que está sucediendo y, que no se está cumpliendo, permitiendo al investigador esclarecer la naturaleza y la causa de factor epistemológico, buscando sí, es posible conocer algo y, si tal conocimiento tiene algún valor importante.

Los dogmáticos perciben que todo lo que se piensa, así como los valores son apreciados por la razón. En cuanto a la crítica se buscará que problemas pueden resolverse y los que están fuera de su campo de acción.

Manuel Kant asigna a la razón y a la experiencia como la fuente del conocimiento y esto se logrará conocer in situ, para poderse efectuar conclusiones, recomendaciones y los aportes a que hubiera lugar plasmar, teniendo como ícono el método apropiado

para lograr el conocimiento de la verdad, teniendo en consideración las condiciones y límites del conocimiento.²⁴

La Modernidad, es la verdadera gestora de un conocimiento científico que es correspondiente con las exigencias de las poderosas relaciones capitalistas de producción, que dadas las necesidades de la técnica llevaron a la humanidad a un acelerado y progresivo ritmo de desarrollo, incrementado en la actualidad a niveles insospechados anteriormente (Globalización). La epistemología del presente siglo XXI, servirá para dar un espaldarazo a la ciencia y desarrollo de la humanidad.

La epistemología es la rama de la filosofía que estudia conocimiento. Los esfuerzos por contestar la pregunta básica: lo que distingue lo verdadero ¿(adecuado) lo falso (inadecuado) es el conocimiento? Prácticamente, esto se cuestiona y se traduce en los problemas de metodología científica: cómo puede uno desarrollar la epistemología a las teorías o modelos que en parte son mejores y pueden competir con las teorías. También forma uno de los pilares de las nuevas ciencias de cognición que desarrolla la capacidad de procesar información imprimiéndole un acercamiento a la psicología, y la inteligencia artificial, como un esfuerzo por desarrollar, programas de la computadora que imitan la capacidad de un humano de usar conocimiento en una manera inteligente. Tal vez este es el problema mayor del hombre.

1.8 FUNDAMENTO JURÍDICO

El campo u objeto de la presente investigación lo constituirán los enunciados normativos, doctrinales y jurisprudenciales; donde conoceremos los hechos generados por los hombres, ya que el hecho tiene incidencia en la sociedad. El Derecho, en una de sus tantas acepciones se encarga de regular la conducta humana de las personas dentro de la sociedad, teniendo como límite sólo a la Ley y a la Constitución Política del Estado, porque conforman el ordenamiento jurídico del país y, estas normas no son principios para la aplicación de los cuales sea necesaria una ulterior elaboración de desarrollo y de adaptación, sino que son reglas de inmediata aplicación concreta.

Es por eso que la norma, el hecho y el valor son materia de investigación en todos los sistemas jurídicos a fin de buscar perfeccionarlas para el funcionamiento del

²⁴

CASTILLO DÁVILA, Melquiades: "Epistemología Jurídica". Editora Fecat. Lima-Perú. 2009

liderazgo de los gerentes; entonces, es cierto lo que afirma WITKER²⁵: “...donde quiera que haya un fenómeno jurídico hay siempre necesariamente un hecho subyacente (hecho: económico, social, jurídico, socio jurídico, etc.)”, siendo esta la forma como se materializa los objetivos del aprendizaje del potencial intelectual.

La Teoría Tridimensional del Derecho sustentada por Miguel Reale, expresa que los elementos: hecho, valor y norma no pueden estar separados unos de otros, es decir conforman una sola unidad y estos factores son lo que dan vida al Derecho, al conformar su estructura global, permitiendo clarificar el alcance peculiar de cada uno de ellos.

Es así que partiendo de la realidad normativa como son la Constitución Política del Estado, El Código del Niño y del Adolescente, La Ley Orgánica del Ministerio Público y los Tratados y Convenciones Internacionales suscritos por el Perú, y la realidad social de la ciudad de Lima del hecho concreto que estamos investigando de la Responsabilidad de los padres, en la que mencionamos la evolución dogmática jurídica de las instituciones y sus características jurídicas que son objeto de nuestra investigación

Entendiéndose esta como una investigación Jurídica Explicativa, esto es, se explicará objetivamente las relaciones, descripciones, observaciones, mediciones, etc. de las cuestiones jurídicas identificadas en la investigación; e, **Investigación Jurídica Descriptiva**, esto es, que establece los diversos aspectos, características, causas, factores, etc. del hecho, la funcionalidad de la norma jurídica en la realidad social y de las categorías e institutos teóricos jurídicos.

Es preciso hacer presente que, los problemas actuales de la filosofía y la teoría del derecho deben ser estudiados desde una perspectiva de totalidad, ya que, la sociedad humana es multidimensional al igual que los son sus problemas éticos, jurídicos y políticos; razón por la cual, hay que captar la dinámica y compleja red de sus

25

WITKER, Jorge: “La Investigación Jurídica”. México. 1995

conexiones globales (Globalización), que es el término con el que se alude a los actuales procesos integradores de la economía: finanzas, producción y comercialización. “Esa interdependencia ha producido una paulatina erosión del poder de los Estados para controlar sus problemas y alcanzar sus objetivos, que hoy tiene una dimensión global, que tan sólo puede enfocarse y solucionarse en términos de cooperación internacional. Asimismo, el fenómeno incide en el ámbito de especial significación en el plano de las competencias estatales: el de las fuentes de derecho. En este aspecto, uno de los rasgos peculiares de nuestra época, es el de la supraestatalidad normativa, que se manifiesta en la presencia de reglas jurídicas comunes en el ámbito de ordenamientos diferentes, debidas a la incorporación de los Estados a organizaciones internacionales a supranacionales, o bien, por la recepción de normas jurídicas fuera del área en la que inicialmente fueron promulgadas. Este fenómeno se ha expresado con particular eficacia en las experiencias y tentativas dirigidas a establecer un nuevo *ius commune*, es decir, un derecho común que, a semejanzas del forjado por las universidades medievales, representa una especie de tejido conectivo que une los ordenamientos jurídicos actuales y que encuentra expresión en el plano del derecho positivo en documentos y acuerdos sobre derechos humanos, persecución de organizaciones delictivas internacionales y reglas generales de tráfico económico. Al propio tiempo que se afirma por vía jurisprudencial a través de la presencia en distintos ordenamientos estatales nacionales de modelos jurídicos que tiene un origen cultural común. (Häberle, Pérez Luño, Pizzorusso) ²⁶

²⁶ PEREZ LUÑO, Antonio Enrique: “Trayectorias contemporáneas de la filosofía y la teoría del derecho”. 4ta. Edición. Editorial Palestra. Lima-Perú 2005.

40 «INEI - ICA: CONFORMACIÓN POR DISTRITOS»

CAPITULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

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

Por otro lado, si nos referimos verdaderamente a los líderes que existen actualmente podemos encontrar dos formas de líderes en cuanto a su campo de actuación; tal vez si hiciéramos una comparación podríamos decir que esto podría relacionarse a las formas también como queremos que avance un auto; empujándolo o encendiendo el motor para que se impulse solo, de igual manera hay líderes que impulsan a sus subordinados y otros que dejan que ellos avancen solos; esta realidad actualmente se presenta no por desconocimiento, sino que muchos de los casos el gerente o administrador que esta frente a estas empresas es nombrado a nivel familiar, sin las condiciones y características necesarias para conducir organizaciones, lo cual tal como se ha presentado líneas arriba viene incidiendo directamente en los logros de éstas empresas, tal vez por falta de criterio en su elección como también, por la falta de preparación de éstos, que no pueden conducir eficientemente estas empresas; sobre todo si se tiene en cuenta, las actuales circunstancias que vienen favoreciendo el despegue de este sector.

2.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Dentro de este panorama también es necesaria que se tenga en cuenta que la creatividad empresarial viene siendo afectada por esa ausencia de verdaderos líderes, que no innovan, que no cambian sus productos y que año tras año vienen desarrollando las mismas líneas de producción; donde se aprecia que existe ausencia de ideas que exploren nuevas realidades y cambios frente a la competitividad; como también se encuentra ausencia de intuición, discernimiento y verificación de estas ideas, afectando así la creatividad empresarial y dejando de lado nuevas acciones desde el punto de vista empresarial.

Podemos decir que cuando el liderazgo gerencial no se encuentra bien consolidado

a nivel de organizaciones, éste está en crisis, lo cual se manifiesta en la premura de las decisiones y en muchos casos el estrés generado, el liderazgo tiende a ser más directivo en el manejo de las empresas, cuando el líder es una persona al cual los empleados y trabajadores lo toman como ejemplo; sin embargo esto no viene ocurriendo en el sector empresarial y por el contrario hemos podido apreciar como en la última década a nivel de Ica muchas de estas organizaciones empresariales, se limitaron a cerrar y despedir trabajadores por esa falta de imaginación y creatividad para poder competir frente al ingreso de mercadería de contrabando; lo cual no es otra cosa en la crisis del liderazgo en este sector y también por la falta de nuevas ideas para ser mejores.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

2.2.1 Problema General

¿Cómo el liderazgo de clase mundial sistémico contribuye al incremento del potencial intelectual en pequeñas y medianas empresas de Ica?

2.2.2 Problemas Específicos

1. ¿Se relaciona las situaciones que influyen en el líder de clase mundial sistémico con el dominio personal en toma de decisiones acertadas?
2. ¿Las características del líder de clase mundial sistémico influye en el análisis de los modelos mentales concernientes al sector empresarial?
3. ¿Influye el estilo de liderazgo de clase mundial sistémico en el aprendizaje continuo y visión compartida al sector empresarial?
4. ¿El tipo de liderazgo de clase mundial sistémico influye en el pensamiento sistémico del sector empresarial?

2.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

2.3.1 Justificación de la Investigación

El desarrollo de este trabajo responde a una de las preocupaciones por tratar de conocer qué factores y circunstancias vienen afectando al liderazgo de clase mundial sistémico, y cómo éste tiene incidencia o relación en el potencial intelectual de las pequeñas y medianas empresas.

2.3.2 Importancia de la Investigación

Se espera que este estudio una vez culminado se constituya en la parte académica en una obra de consulta para los ingenieros de sistemas, administradores, economistas y contadores, vinculados a la actividad empresarial; y por otra parte, la importancia también radicará, en que se dará a conocer dichos resultados sobre un sector importante como es el empresarial.

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

Esta visión moderna nos inserta a un estilo de trabajo diferente y es que, si la meta de toda Organización es Innovar y adaptarse a los Cambios con rapidez, la principal vía para lograrlo con efectividad es a través de la Gestión del Talento Humano, nueva gestión empresarial.

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

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

Lograr convertirse en organizaciones inteligentes no es fácil. Se requiere conocer, practicar e incorporar, sobre todo en los seres humanos que dirigen los niveles estratégicos de la organización las cinco disciplinas sistémicas. Para empezar en la práctica de estas disciplinas, se debe partir en primer lugar por adoptar un cambio en el paradigma a través del cual se entiende los "problemas" y se busca las "soluciones" de nuestras organizaciones en el mundo real.

Esta nueva tendencia se aprecia con mayor nitidez en grandes organizaciones de carácter privado, pero en las organizaciones estatales aún se mantiene el antiguo estilo de administración, basada en una jerarquía autoritaria

y donde impera la burocracia.

Actualmente, en nuestro país se ve cómo la administración pública mantiene vicios y procedimientos poco éticos (corrupción) lo que hace que el estado pierda grandes sumas de dinero, por consiguiente, impide un crecimiento progresivo en todos los niveles de la población. En un momento como el actual es imposible e inviable querer adoptar este tipo de estructura organizativa dentro de la administración pública. El trabajo que tendría que hacerse debería iniciarse desde las universidades con profesionales que deseen servir en el estado, pero obviamente mejorando la situación de empleo en este sector. Al igual que el sector privado, el estatal también debería ser un sector competitivo.

2.3.3 Limitaciones de la Investigación

Durante el desarrollo de este proyecto de investigación no se han presentado dificultades en cuanto a la obtención de información, ni menos, problemas en cuanto a facilidades de estas empresas; por lo cual, considero que es factible la realización del mismo.

2.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.4.1 Objetivo General

Demostrar que el liderazgo de clase mundial sistémico contribuye al incremento del potencial intelectual en pequeñas y medianas empresas de Ica.

2.4.2 Objetivos Específicos

1. Identificar cómo se relacionan las situaciones que influyen en el líder de clase mundial sistémico y su relación con el dominio personal en la toma de decisiones.
2. Identificar las características del líder de clase mundial sistémico y su influencia en el análisis de los modelos mentales concerniente al sector empresarial-
3. Identificar si el estilo de liderazgo de clase mundial sistémico influye en el aprendizaje continuo y visión compartida el sector empresarial.
4. Identificar si el tipo de liderazgo de clase mundial sistémico influye en el pensamiento sistémico del sector empresarial.

2.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación con fines metodológicos, fue delimitada en los siguientes aspectos:

2.5.1 Delimitación Espacial

La investigación se desarrolló en las pequeñas y medianas empresas de la actividad empresarial.

2.5.2 Delimitación Social

Se trabajó a nivel de los gerentes y administradores de las pequeñas y medianas empresas de Ica.

2.5.3 Delimitación Temporal

El período en el cual se ha desarrollado la investigación, abarcó los meses de Setiembre 2019 hasta marzo del 2020.

2.5.4 Delimitación Conceptual

LIDERAZGO DE CLASE MUNDIAL SISTÉMICO

“Un líder dentro de la gestión del conocimiento es alguien que influye sobre otros para alcanzar metas. Entre mayor sea el número de seguidores, mayor será la influencia. Y entre más exitoso sea el logro de metas valiosas, será más evidente el liderazgo. Los líderes sobresalientes tienen una visión. Mueven a la gente y a las organizaciones en direcciones a las que de otro modo no irían. Pueden lanzar empresas, formar culturas y organizaciones, ganar guerras o alternativamente cambiar el curso de los eventos. Son estrategias que aprovechan oportunidades que otros ignoran, pero “también se preocupan apasionadamente con el detalle, todas las pequeñas realidades fundamentales que pueden hacer o estropear los planes más grandes”.

POTENCIAL INTELECTUAL

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

2.6. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

2.6.1. Hipótesis General

El liderazgo de clase mundial sistémico contribuirá en el incremento del potencial intelectual en pequeñas y medianas empresas de Ica.

2.6.2. Hipótesis Secundarios

1. Las situaciones que influyen en el líder de clase mundial sistémico estaría relacionado con el dominio personal en la toma de decisiones.
2. Las características del líder de clase mundial sistémico influirán en el análisis de los modelos mentales concerniente al sector empresarial.
3. El estilo de liderazgo de clase mundial sistémico influirá en el aprendizaje continuo y visión compartida del sector empresarial.
4. El tipo de liderazgo de clase mundial sistémico influirá en el pensamiento sistémico del sector empresarial.

2.7 Variables de la Investigación

a) Identificación de variables

- **Variables Independiente**
Liderazgo de clase mundial sistémico
- **Variables dependiente**
Cómo el Liderazgo de Clase mundial optimiza las organizaciones inteligentes.

b) Operacionalización de Variables

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	MARCO TEÓRICO	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN
<p>PROBLEMA PRINCIPAL</p> <p>¿Cómo el liderazgo de clase mundial sistémico contribuye al incremento del potencial intelectual en las pequeñas y medianas empresas de Ica.</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>a. ¿Se relaciona las situaciones que influyen en el líder de clase mundial sistémico con el dominio personal en toma de decisiones acertadas?</p> <p>b. ¿Las características del líder de clase mundial sistémico influye en el análisis de los modelos mentales concernientes al sector empresarial?</p> <p>c. ¿Influye el estilo de liderazgo de clase mundial sistémico en el aprendizaje continuo y visión compartida al sector empresarial?</p> <p>d. ¿El tipo de liderazgo de clase mundial sistémico influye en el pensamiento sistémico del sector empresarial?</p>	<p>OBJETIVO PRINCIPAL</p> <p>Demostrar que el liderazgo de clase mundial sistémico contribuye en el incremento del potencial intelectual en las pequeñas y medianas empresas de Ica.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>a. Identificar cómo se relaciona las situaciones que influyen en el líder de clase mundial sistémico y su relación con el dominio personal en la toma de decisiones.</p> <p>b. Identificar las características del líder de clase mundial sistémico y su influencia en el análisis de los modelos mentales concerniente al sector empresarial.</p> <p>c. Identificar si el estilo de liderazgo de clase mundial sistémico influye en aprendizaje continuo y visión compartida el sector empresarial.</p> <p>d. Identificar si el tipo de liderazgo de clase mundial sistémico influye en el pensamiento sistémico del sector empresarial.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>El liderazgo de clase mundial sistémico contribuirá en el incremento del potencial intelectual en las pequeñas y medianas empresas de Ica.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS</p> <p>a. Las situaciones que influyen en el líder de clase mundial sistémico estaría relacionado con el dominio personal en la toma de decisiones.</p> <p>b. Las características del líder de clase mundial sistémico influirán en el análisis de los modelos mentales concernientes al sector empresarial.</p> <p>c. El estilo de liderazgo de clase mundial sistémico influirán en el aprendizaje continuo y visión compartida del sector empresarial.</p> <p>d. El tipo de liderazgo de clase mundial sistémico influirán en el pensamiento sistémico del sector empresarial.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>Liderazgo de clase mundial sistémico</p> <p>INDICADORES:</p> <p>Estilos de liderazgo actual.</p> <p>x₂ Estilos de liderazgo actual.</p> <p>x₃ Estilos de liderazgo emplea-dos.</p> <p>x₄ Personal que acepta los estilos de liderazgo.</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>INDICADORES</p> <p>Y₁: Ausencia de ideas explotadoras</p> <p>Y₂: Creencia de la intuición</p> <p>Y₃: Carencia de discernimiento</p> <p>Y₄: Ausencia en la verificación de las ideas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Clase mundial - Impacto organizacional - Unidades de proceso - Indicadores en la Predicción I - Caracterización de los impactos - Legislación Bases teóricas - Clase mundial sistémico - Liderazgo de clase mundial sistémico - Capital intelectual 	<p>Tipo de investigación</p> <p>Aplicada</p> <p>Nivel de Investigación</p> <p>Descriptivo-Explicativo</p> <p>Población: Gerentes de empresas de Ica</p> <p>Muestra: 265 gerentes</p> <p>Técnicas de recolección de información</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fichaje - Observación - Encuesta <p>Instrumentos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fichas Bibliográficas - Fichas de Observación - Cuestionario <p>Fuente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bibliografías

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo , Nivel y Diseño metodológico

3.1.1 Tipo de Nivel

Sustantiva - básica

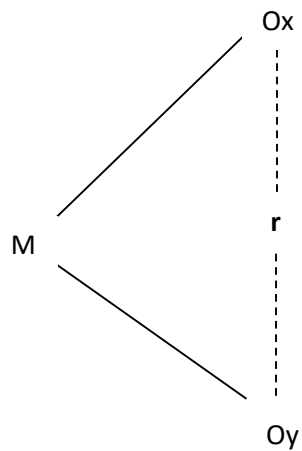
3.1.2 Nivel de Investigación

Descriptivo - explicativo

3.1.3 Diseño de Investigación

Método Científico y analítico

Diseño correlacional



Donde:

- M = Muestra de Gerentes y Administradores
- O = Observaciones
- x = Liderazgo de clase mundial sistémico
- y = Capital intelectual
- r = Relación entre Variables

3.2 Población y muestra

3.2.1. Población

La población objeto de estudio estuvo conformado por 850 Gerentes de empresas empresariales de Ica, la cual fue obtenida de la Sociedad Nacional de Industrias.

3.2.2. Muestra

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

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

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

Donde:

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

p = Proporción de gerentes que poseen liderazgo clase mundial sistémico en las empresas de Ica (Se asume $p = 0.5$)

q = Proporción de gerentes que no poseen liderazgo de clase mundial sistémico en las empresas empresariales de Ica (Se asume $q = 0.5$)

\mathcal{E} = Margen de error muestral.

N = Población de gerentes de empresas.

η = Tamaño óptimo de muestra.

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

$$\eta = \frac{(1.96)^2 (50)(50)(850)}{5^2 (850 - 1) + (1.96)^2 (50)(50)}$$

$$\eta = \frac{(3.8416)(2125000)}{25(849) + (3.8416)(2500)}$$

$$\eta = \frac{8163400}{30829} = 264.79$$

$$\eta = 265$$

$$\eta = 265 \text{ gerentes}$$

CAPITULO IV

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

4.1 Técnicas de recolección de datos

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

4.2 Instrumentos de recolección de datos

- Fichas bibliográficas
- Fichas de Observación
- Cuestionario
- Guías de análisis documenta
- Guías de entrevistas

4.3 Técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de resultados

Estrategia de análisis

Análisis e interpretación de la información

Son las siguientes: Lógica, Descriptiva, Explicativa y Analítica

Prueba de hipótesis

Contrastación de hipótesis

Fue a través de la estadística Inferencial

Diseño Estadístico: Validación de hipótesis

Para el análisis de los datos del presente trabajo de investigación se utilizó los siguientes procedimientos estadísticos:

- Estadística descriptiva:
 - Lo cual permitió describir los datos, valores o puntuaciones obtenidas por cada variable.
 - Distribución de frecuencias

- Media
- Desviación estándar
- Estadística inferencial:
Para generalizar los resultados de la muestra a la población, para ello se utilizó
 - Distribución muestral
 - Coeficiente de correlación de Pearson
 - Chi cuadrada

CAPÍTULO V

CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

5.1 PRUEBA DE HIPÓTESIS

De los 265 de muestra, solamente se tomó de muestra selectiva 159 gerentes.

Hipótesis a:

H₀ : Las situaciones que influyen en el líder de clase mundial sistémico es independiente con el dominio personal en la toma de decisiones.

H₁: Las situaciones que influyen en el líder de clase mundial sistémico está relacionado con el dominio personal en la toma de decisiones.

Tabla N° 1
Situación que influyen en líder de clase mundial sistémico (P9 vs P12)

	Toma de decisiones prematuras					Total
	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca	
Sistema de valores personales	34 (20.2075)	16 (17.8302)	4 (9.9057)	4 (7.1321)	5 (7.9245)	63
Confía en los subordinados	5 (14.4340)	17 (12.7358)	8 (7.0755)	7 (5.0943)	8 (5.6604)	45
Expectativas acerca del jefe	8 (12.5094)	10 (11.0377)	10 (6.1321)	6 (4.4151)	5 (4.9057)	39
Presiones del ambiente en la organización	4 (3.8491)	2 (3.3962)	3 (1.8868)	1 (1.3585)	2 (1.5094)	12
Total	51	45	25	18	20	159

La frecuencia esperada de la primera casilla es $(51 \times 63) / 159 = 20.2075$.

Las frecuencias esperadas de las demás casillas, se obtienen multiplicando los respectivos totales marginales y, luego dividiendo por el total que es 159.

Para probar las hipótesis planteadas seguiremos el siguiente procedimiento:

1. **Suposiciones:** La muestra es una muestra aleatoria simple.

2. **Estadística de prueba:** La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \sum_{k=1}^i \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

3. **Distribución de la estadística de prueba:** cuando H_0 es verdadera, χ^2 sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con $(4 - 1)(5 - 1) = 12$ grados de libertad.

En la Tabla χ^2 , para $\alpha = 0.05$ y 12 grados de libertad se tiene 21.026.

4. **Regla de decisión:** Rechazar hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de χ^2 es mayor o igual a 21.026.

5. **Cálculo de la estadística de prueba:** El valor χ^2 se obtiene al calcular primero las frecuencias esperadas de las casillas. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^l \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

$$\begin{aligned} \chi^2 = & \frac{(34-20.2075)^2}{20.2075} + \frac{(16-17.8302)^2}{17.8302} + \frac{(4-9.9057)^2}{9.9057} + \frac{(4-7.1321)^2}{7.1321} + \\ & \frac{(5-7.9245)^2}{7.9245} + \frac{(5-14.4340)^2}{14.4340} + \frac{(17-12.7358)^2}{12.7358} + \frac{(8-7.0754)^2}{7.0754} + \frac{(7-5.0943)^2}{5.0943} + \\ & \frac{(8-5.6604)^2}{5.6604} + \frac{(8-12.5094)^2}{12.5094} + \frac{(10-11.0377)^2}{11.0377} + \frac{(10-6.1321)^2}{6.1321} + \frac{(6-4.4151)^2}{4.4151} + \\ & \frac{(5-4.9057)^2}{4.9057} + \frac{(4-3.8491)^2}{3.8491} + \frac{(2-3.3962)^2}{3.3962} + \frac{(3-1.8868)^2}{1.8868} + \frac{(1-1.3585)^2}{1.3585} + \\ & \frac{(2-1.5094)^2}{1.5094} = 31.196 \end{aligned}$$

6. **Decisión estadística:** Dado que $31.196 > 21.026$, se rechaza H_0 .

7. **Conclusión:** Las situaciones que influyen en el líder de clase mundial sistémico está relacionado con el dominio personal en la toma de decisiones.

Hipótesis b:

H₀: Las características del líder de clase mundial sistémico es independiente en el análisis de los modelos mentales concerniente al sector empresarial.

H₁: Las características del líder de clase mundial sistémico influyen en el análisis de los modelos mentales concerniente al sector empresarial.

Tabla N° 2
Características del líder de clase mundial sistémico (P4 vs P13)

	Analiza los sistemas				Total
	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	
Tener el poder formal	3 (9.1132)	6 (5.6415)	6 (4.4843)	8 (3.7610)	23
Liderazgo servidor	6 (15.0566)	10 (9.3208)	13 (7.4088)	9 (6.2138)	38
Humildad para servir	45 (30.9057)	19 (19.1321)	8 (15.2075)	6 (12.7547)	78
Explotar iniciativas del personal	8 (4.7547)	2 (2.9434)	1 (2.3396)	1 (1.9623)	12
Ser tolerante	1 (3.1698)	2 (1.9623)	3 (1.5597)	2 (1.3082)	8
Total	63	39	31	26	159

La frecuencia esperada de la primera casilla es $(63 \times 23) / 159 = 9.1132$.

Las frecuencias esperadas de las demás casillas, se obtienen multiplicando los respectivos totales marginales y, luego dividiendo por el total que es 159.

Para probar las hipótesis planteadas seguiremos el siguiente procedimiento:

1. **Suposiciones:** La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. **Estadística de prueba:** La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \sum_{k=1}^i \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

3. **Distribución de la estadística de prueba:** cuando H_0 es verdadera, χ^2 sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con $(5-1)(4-1) = 12$ grados de libertad.
En la tabla χ^2 , para $\alpha = 0.05$ y 12 grados de libertad se tiene: 21.026.
4. **Regla de decisión:** Rechazar hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de χ^2 es mayor o igual a 21.026.
5. **Cálculo de la estadística de prueba:** El valor χ^2 se obtiene al calcular primero las frecuencias esperadas de las celdas. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^l \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

$$\begin{aligned} \chi^2 = & \frac{(3-9.1132)^2}{9.1132} + \frac{(6-5.6415)^2}{5.6415} + \frac{(6-4.4843)^2}{4.4843} + \frac{(8-3.7610)^2}{3.7610} + \frac{(6-15.0566)^2}{15.0566} + \\ & \frac{(10-9.3208)^2}{9.3208} + \frac{(13-7.4088)^2}{7.4088} + \frac{(9-6.2138)^2}{6.2138} + \frac{(45-30.9057)^2}{30.9057} + \frac{(19-19.1321)^2}{19.1321} + \\ & \frac{(8-15.2075)^2}{15.2075} + \frac{(6-12.7547)^2}{12.7547} + \frac{(8-4.7547)^2}{4.7547} + \frac{(2-2.9434)^2}{2.9434} + \frac{(1-2.3396)^2}{2.3396} + \\ & \frac{(1-1.9623)^2}{1.9623} + \frac{(1-3.1698)^2}{3.1698} + \frac{(2-1.9623)^2}{1.9623} + \frac{(3-1.5597)^2}{1.5597} + \frac{(2-1.3082)^2}{1.3082} = 40.739 \end{aligned}$$

6. **Decisión estadística:** Dado que $40.739 > 21.026$, se rechaza **H₀**.
7. **Conclusión:** Las características del líder de clase mundial sistémico influyen en el profundo análisis de los modelos mentales.

Hipótesis c:

H₀: El estilo de liderazgo de clase mundial sistémico es independiente en el aprendizaje continuo y visión compartida del sector empresarial.

H₁: El estilo de liderazgo de clase mundial sistémico influye en el aprendizaje continuo y visión compartida del sector empresarial.

Tabla N° 3
Estilos de liderazgo de clase mundial (P6 vs P15)

	Desarrollan nuevos productos		Total
	Si	No	
Orientación de tareas	12 (25.4088)	28 (14.5912)	40
Orientación a los empleados	11 (19.0566)	19 (10.9434)	30
Combinación de ambos	78 (56.5346)	11 (32.4654)	89
Total	101	58	159

La frecuencia esperada de la primera casilla es $(101 \times 40) / 159 = 25.4088$.

Las frecuencias esperadas de las demás casillas, se obtienen multiplicando los respectivos totales marginales y, luego dividiendo por el total que es 159.

Para probar las hipótesis planteadas seguiremos el siguiente procedimiento:

1. **Suposiciones:** La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. **Estadística de prueba:** La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \sum_{k=1}^i \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

3. **Distribución de la estadística de prueba:** cuando H_0 es verdadera, χ^2 sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con $(3-1)(2-1) = 2$ grados de libertad.

En la Tabla χ^2 , para $\alpha = 0.05$ y 2 grados de libertad se tiene 5.991.

4. **Regla de decisión:** Rechazar hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de χ^2 es mayor o igual a 5.991.
5. **Cálculo de la estadística de prueba:** El valor χ^2 se obtiene al calcular primero las frecuencias esperadas de las casillas. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^l \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

$$\chi^2 = \frac{(12-25.4088)^2}{25.4088} + \frac{(28-14.5912)^2}{14.5912} + \frac{(11-19.0566)^2}{19.0566} + \frac{(19-10.9434)^2}{10.9434} + \frac{(78-56.5346)^2}{56.5346} + \frac{(11-32.4654)^2}{32.4654} = 51.078$$

6. **Decisión estadística:** Dado que $51.078 > 5.991$, se rechaza H_0 .
7. **Conclusión:** El estilo de liderazgo de clase mundial sistémico influye en el aprendizaje continuo y visión compartida del sector empresarial.

Hipótesis d:

H_0 : El tipo de liderazgo de clase mundial sistémico es independiente en el pensamiento sistémico del sector empresarial.

H_1 : El tipo de liderazgo de clase mundial sistémico influye en el pensamiento sistémico del sector empresarial.

Tabla N° 4
Tipos de liderazgo Gerencial de clase mundial (P10 vs P17)

	Los nuevos productos son sometidos a experimentos o control de calidad					Total
	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca	
Autocrático	24 (16.6415)	8 (11.8868)	2 (5.7736)	16 (13.9245)	4 (5.7736)	54
Burocrático	9 (13.2516)	19 (9.4654)	5 (4.5975)	4 (11.0881)	6 (4.5975)	43
Democrático	15 (15.7170)	6 (11.2264)	6 (5.4528)	19 (13.1509)	5 (5.4528)	51
Dejar hacer, dejar pasar	1 (3.3899)	2 (2.4214)	4 (1.1761)	2 (2.8365)	2 (1.1761)	11
Total	49	35	17	41	17	159

La frecuencia esperada de la primera casilla es $(49 \times 54) / 159 = 16.6415$.

Las frecuencias esperadas de las demás celdas, se obtienen multiplicando los respectivos totales marginales y, luego dividiendo por el total que es 159.

Para probar las hipótesis planteadas seguiremos el siguiente procedimiento:

1. **Suposiciones:** La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. **Estadística de prueba:** La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \sum_{k=1}^i \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

3. **Distribución de la estadística de prueba:** cuando H_0 es verdadera, χ^2 sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con $(4-1)(5-1) = 12$ grados de libertad. En la Tabla χ^2 , para $\alpha = 0.05$ y 12 grados de libertad se tiene 21.026.
4. **Regla de decisión:** Rechazar hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de χ^2 es mayor o igual a 21.026.
5. **Cálculo de la estadística de prueba:** El valor χ^2 se obtiene al calcular primero las frecuencias esperadas de las casillas. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^l \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

$$\chi^2 = \frac{(24-16.6415)^2}{16.6415} + \frac{(8-11.8868)^2}{11.8868} + \frac{(2-5.7736)^2}{5.7736} + \frac{(16-13.9245)^2}{13.9245} +$$

$$\frac{(4-5.7736)^2}{5.7736} + \frac{(9-13.2516)^2}{13.2516} + \frac{(19-9.4654)^2}{9.4654} + \frac{(5-4.5975)^2}{4.5975} + \frac{(4-11.0881)^2}{11.0881} +$$

$$\frac{(6-4.5975)^2}{4.5975} + \frac{(15-15.7170)^2}{15.7170} + \frac{(6-11.2264)^2}{11.2264} + \frac{(6-5.4528)^2}{5.4528} + \frac{(19-13.1509)^2}{13.1509} +$$

$$\frac{(5-5.4528)^2}{5.4528} + \frac{(1-3.3899)^2}{3.3899} + \frac{(2-2.4214)^2}{2.4214} + \frac{(4-1.1761)^2}{1.1761} + \frac{(2-2.8365)^2}{2.8365} +$$

$$\frac{(2-1.1761)^2}{1.1761} = 38.330$$

6. **Decisión estadística:** Dado que $38.330 > 21.026$, se rechaza H_0 .
7. **Conclusión:** El tipo de liderazgo de clase mundial sistémico influye en el pensamiento sistémico del sector empresarial.

CAPITULO VI

PRESENTACIÓN, INTERPRETACIÓN Y CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

ESTRATEGIA DE ANÁLISIS

Este capítulo tiene el propósito de presentar el proceso que conduce a la demostración de la hipótesis en la investigación: “SISTEMAS DE LIDERAZGO DE CLASE MUNDIAL PARA OPTIMIZAR ORGANIZACIONES INTELIGENTES”

Este capítulo comprende el cumplimiento de los siguientes objetivos:

1. Determinar cómo se relaciona las situaciones que influyen en el líder de clase mundial sistémico y su relación con el dominio personal en la toma de decisiones.
2. Determinar las características del líder de clase mundial sistémico y su influencia en el análisis de los modelos mentales concerniente al sector empresarial.
3. Determinar si el estilo de liderazgo de clase mundial sistémico influye en el aprendizaje continuo y visión compartida el sector empresarial.
4. Determinar si el tipo de liderazgo de clase mundial sistémico influye en el pensamiento sistémico del sector empresarial.

Los logros obtenidos en el desarrollo de cada objetivo específico nos conducen al cumplimiento del objetivo general de la investigación ya que cada objetivo específico constituye un sub capítulo de este análisis y consecuentemente nos permitirá contrastar la hipótesis de trabajo para aceptarla o rechazarla con un alto grado de significación.

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

1. Situación en las pequeñas y medianas empresas

A la pregunta: *¿Actualmente que encuentra en las pequeñas y medianas empresas de Ica?*

Tabla N° 5

Situación en las pequeñas y medianas empresas

Alternativas	Total Parcial	%
(a) Ausencia de líderes de clase mundial	79	50
(b) Líderes verdaderos	45	28
(c) Seudo líderes	35	22
Total	159	100%

INTERPRETACIÓN

Al analizar los resultados de ésta pregunta, se encuentra que los encuestados en un 50% consideran que existe ausencia de líderes, seguidos por el 28% en el sentido que no hay líderes verdaderos y el 22% restante en que únicamente se encuentra en la actividad empresarial, son seudolíderes, sumando de esta forma el 100%.

Si analizamos estos datos, se aprecia que los empresarios consultados son conscientes en reconocer que la ausencia del liderazgo, es lo que viene influyendo en este sector empresarial, toda vez que el desarrollo logrado no responde a las expectativas esperadas; en cuanto a los líderes verdaderos, estos tienen como característica que centran sus acciones en principios universales sacan lo mejor de su gente, dicen lo que los seguidores necesitan oír, fomentan la independencia entregando el poder, y finalmente se centran en intereses comunes.

2. El gerente y el liderazgo eficaz

A la pregunta: *¿Usted cree que un buen gerente puede ser un líder de clase mundial sistémico?*

Tabla N° 6

El gerente y el liderazgo eficaz

Alternativas	Total Parcial	%
(a) Si	122	77
(b) No	37	23
(c) Desconoce	0	0
Total	159	100%

INTERPRETACIÓN

Como podemos apreciar, el 77% acepta que un buen gerente si puede ser un líder de clase mundial; no así el 23%, que tiene una opinión contraria a los anteriores y un 0% que desconoce. Estos datos evidencian, tal como se presenta en la tabla, que lo que prevalece es la primera de las tres alternativas.

Esta información deja en claro, que la gran mayoría de los gerentes y administradores coinciden, que un buen gerente puede ser un líder eficaz; toda vez, que el verdadero líder considera a su personal como sus propios fines y están orientadas a causas trascendentales, que traigan beneficios a sus subordinados, a la empresa y a la comunidad.

3. Esencia del liderazgo de clase mundial sistémico

A la pregunta: *¿Cuál es la esencia del liderazgo de clase mundial?*

Tabla N° 7

Esencia del liderazgo de clase mundial sistémico

Alternativas	Total Parcial	%
(a) Contar con recursos a su disposición	62	39
(b) Disposición de la gente a seguir al líder	83	52
(c) Capacidad de influir en la gente	14	9
Total	159	100%

INTERPRETACIÓN

En cuanto a este interrogante, se aprecia que el 52% de los encuestados consideran que la verdadera esencia del liderazgo es la disposición de la gente a seguir a su líder, seguidos por el 39% que considera a contar con los recursos a su disposición, terminando con el 9% que refiere a la capacidad de influir en la gente, totalizando de esta forma el 100% de encuestados.

4. Característica del líder de clase mundial sistémico

A la pregunta: *¿Qué característica debe tener un líder de clase mundial sistémico?*

Tabla N° 8

Característica del líder de clase mundial sistémico

Alternativas	Total Parcial	%
(a) Tener el poder formal	23	14
(b) Liderazgo servidor	38	24
(c) Humildad para servir	78	49
(d) Explotar iniciativas del personal	12	8
(e) Ser tolerante	8	5
Total	159	100%

INTERPRETACIÓN

Al respecto los datos nos demuestran en un 49% que el líder del sector empresarial debe tener como principal característica la humildad para servir a los demás, seguidos por el 24% en que el liderazgo debe ser servidor, el 14% en que debe tener el poder formal, el 8% en que debe explotar las iniciativas del personal y finalmente el 5% restante, en que debe ser tolerante, sumando de esta forma un 100%.

Como se puede apreciar por la información antes señalada la humildad para servir y llegar a los trabajadores, debe ser la característica fundamental en los líderes que desenvuelven en la actividad industrial, toda vez que se trabaja con recursos humanos a su disposición a los cuales tiene que orientarlos y guiarlos hacia el objetivo previsto, desde ya el líder de este tipo de empresas debe dejar de ser el centro de la atención, alejarse su ego y pensar en las necesidades que tiene su gente en cuanto a crecimiento y desarrollo, y ayudarlos tal como se señaló anteriormente a lograr los objetivos; ganándose en cambio el poder del respeto, gratitud y admiración de los seguidores, generando un verdadero compromiso a largo plazo.

5. Acciones de los gerentes en las empresas

A la pregunta: *¿Cuál de estas acciones deben ser empleadas por los gerentes en las empresas?*

Tabla N° 9

Acciones de los gerentes en las empresas

Alternativas	Total Parcial	%
(a) Reemplazar hábitos anticuados	99	62
(b) Aplicar hábitos aprendidos	36	23
(c) Crear condiciones	24	15
Total	159	100%

INTERPRETACIÓN

La información obtenida nos indica que las acciones son muy importantes a nivel de gerentes en las empresas, destacando con el 62% la que se refiere a reemplazar los hábitos anticuados, seguidos por el 23% que indica que es aplicar los hábitos aprendidos y el 15% en que las acciones deben estar orientadas por los gerentes en las empresas a crear las condiciones necesarias, sumando así un 100% de encuestados.

Se puede apreciar que el liderazgo requiere reemplazar hábitos anticuados de dirección por conductas modernas, y eso no es fácil de lograr.

6. Estilos del liderazgo en actividad empresarial

A la pregunta: *¿Cuál de los estilos de liderazgo de clase mundial es el más adecuado para ser aplicado en el sector empresarial?*

Tabla N° 10

Estilos del liderazgo en actividad empresarial

Alternativas	Total Parcial	%
(a) Gerentes que se orientan a la tareas	40	25
(b) Gerentes que se orientan a empleados	30	19
(c) Gerentes combinen estilos anteriores	89	56
Total	159	100%

INTERPRETACIÓN

En esta pregunta se encuentra que uno de los estilos de liderazgo más adecuado para aplicarse en el sector empresarial es aquel donde los gerentes combinan tanto aquel que se inclina a las tareas como a los empleados (56%); en cambio los que se orientan para que los gerentes se dediquen más a las tareas están encaminado a la supervisión (25%), y los que se encaminan hacia los empleados (19%) son aquellos que tienen como objeto asegurarse que las tareas se cumplan en forma satisfactoria, arribando así a un 100% del personal a quien se encuestó.

7. Estilo del liderazgo en las empresas

A la pregunta: *¿Usted cree que al personal de empleados y trabajadores les es fácil darse cuenta del estilo de liderazgo aplicado en las empresas?*

Tabla N° 11

Estilo del liderazgo en las empresas

Alternativas	Total Parcial	%
(a) Definitivamente si	33	21
(b) Probablemente si	74	47
(c) No sabe, no opina	19	12
(d) Probablemente no	12	7
(e) Definitivamente no	21	13
Total	159	100%

INTERPRETACIÓN

Los encuestados en un 47% consideran que es probable darse cuenta de los estilos de liderazgo que se aplican en las empresas, seguidos por el 21% que están seguros que esto sucede en esta forma; el 12% de encuestados prefiere no opinar porque no sabe y/o conoce a plenitud dicha problemática; sin embargo los que opinan contrario a los anteriores, se manifiestan en forma conjunta con el 20%, tanto definitivamente como también dejando la probabilidad que esto no suceda, es decir no darse cuenta del estilo de liderazgo que se esté empleando en las empresas .

8. Aceptación de estilos de liderazgo

A la pregunta: *¿Usted considera que el personal de empleados y trabajadores de las empresas aceptan los estilos de liderazgo?*

Tabla N^a 12

Aceptación de estilos de liderazgo

Alternativas	Total Parcial	%
(a) Si	113	71
(b) No	46	29
(c) Desconoce	0	0
Total	159	100%

INTERPRETACIÓN

El 71% de los encuestados respondieron en forma afirmativa, y el 29% restante lo hizo desde el punto de vista negativo, totalizando de esta manera el 100% de encuestados. Esta información evidencia que el personal de las empresas, aceptan los diferentes estilos del liderazgo y se encuentra a la vez que los aceptan pensando en que deben cumplirse los objetivos previstos a nivel de las mismas organizaciones inteligentes, lo cual es saludable en vista que la gran mayoría reconoce que estos son importantes a nivel de la actividad empresarial.

9. Situaciones influyentes en el líder

A la pregunta: *¿Cuál de las situaciones es la que más influye en el líder?*

Tabla N^o 13

Situación influyentes en el líder

Alternativas	Total Parcial	%
(a) Sistema de valores personales	63	40
(b) Confianza en los subordinados	45	28
(c) Expectativas acerca del jefe	39	24
(d) Presiones ambientales en la organización	12	8
Total	159	100%

INTERPRETACIÓN

Esta interrogante por los resultados encontrados, dejan en claro que el 40% considera que una de las situaciones que más influye en el líder es la del sistema de valores personales, seguida por el 28% que indica que es la confianza en los subordinados, el 24% en que son las expectativas acerca del jefe y el 8% restante en que son las presiones ambientales a nivel de las organizaciones, llegando así al 100%.

10. Liderazgo de clase mundial más adecuado en sector empresarial

A la pregunta: *¿Cuál de los tipos de liderazgo es el más adecuado en las empresas?*

Tabla N° 14

Liderazgo de clase mundial más adecuado en sector empresarial

Alternativas	Total Parcial	%
(a) Autocrático	51	32
(b) Burocrático	43	27
(c) Democrático	54	34
(d) Dejar hacer, dejar pasar	11	7
Total	159	100%

INTERPRETACIÓN

Al apreciar la información referida a los tipos de liderazgo más adecuados en las empresas, encontramos que el 34% de los gerentes y administradores consideran al democrático, seguidos por el 32% que consideran que también es necesario un estilo autocrático; y con menor incidencia el burocrático con el 27% y solamente un 7% el dejar hacer, dejar pasar, sumando de esta forma un 100% de encuestados.

Interpretando esta información se encuentra que efectivamente el estilo de liderazgo democrático es el más importante en las organizaciones, toda vez que se mantiene la comunicación con el principal recurso que es el humano, sin embargo, es conveniente que este estilo de liderazgo democrático sea matizado con el autocrático en cuanto a las exigencias y la verticalidad que en ciertos momentos debe existir, prevaleciendo el primero de ellos.

11. El líder y el cambio empresarial

A la pregunta: *¿Cree usted necesario que en las actuales circunstancias el líder debe estar buscando el cambio en estas empresas?*

Tabla N° 15

El líder y el cambio empresarial

Alternativas	Total Parcial	%
(a) Si	69	44
(b) No	50	31
(c) Desconoce	40	25
Total	159	100%

INTERPRETACIÓN

Los datos encontrados en esta interrogante, nos permiten apreciar que el 44% considera que el cambio es necesario a nivel empresarial; sin embargo, el 31% opina que no es adecuado, seguido por un 25% que indican desconocer sobre los alcances de la pregunta.

12. Toma de decisiones empresariales

A la pregunta: *¿Suele tomar decisiones prematuras y éstas generalmente son acertadas?*

Tabla N° 16

Toma de decisiones empresariales

Alternativas	Total Parcial	%
(a) Siempre	25	16
(b) Casi siempre	45	28
(c) Algunas veces	51	32
(d) Casi nunca	18	11
(e) Nunca	20	13
Total	159	100%

INTERPRETACIÓN

Esta pregunta deja en claro que el 32% refiere que algunas veces sus decisiones son prematuras, seguidos por un 28% en que indica que se dan casi siempre, el 16% en que se

dan siempre y el 24% restante en que estas decisiones nunca o casi nunca se dan, totalizando de esta forma el 100%.

La información nos demuestra que algunas veces las decisiones se toman en forma prematura pero que se deben debido a las exigencias y las circunstancias en que se tiene que decidir, pero que no es una costumbre ni menos procedimiento que en las organizaciones; sin embargo, otros consideran en que se dan casi siempre o siempre; lo cual a no dudarlo es necesario que se analicen las decisiones que se deben adoptar, a fin de adoptar implicancias posteriores en las empresas.

13. Análisis situacional de la empresa

A la pregunta: *¿Analiza profundamente un problema concerniente a la empresa?*

Tabla N° 17

Análisis situacional de la empresa

Alternativas	Total Parcial	%
(a) Siempre	63	40
(b) Casi siempre	39	25
(c) Algunas veces	31	19
(d) Casi nunca	26	16
(e) Nunca	0	0
Total	159	100%

INTERPRETACIÓN

Como apreciamos en la parte estadística siempre se analiza los problemas concernientes a la empresa (40%); sin embargo, otros consideran en que esto se da casi siempre (25%); pero de igual manera este análisis se da algunas veces (19%), casi nunca (16%) o nunca (0%), sumando así el 100% de gerentes y administradores.

La información encontrada deja en claro que el 65% está seguro que debe analizarse la parte problemática de las organizaciones, debido al ambiente externo, interno, la variación constante de los precios, la incertidumbre, los aranceles y otros problemas que son incidentes a nivel empresarial; sin embargo el 35% restante que se ubica en las tres últimas alternativas tienen una posición diferente a los anteriores, de cuya contrastación encontramos que el grupo mayoritario es más metódico que lo relacionado a la gestión y toma de decisiones vinculadas a la actividad gerencial, no así los contrarios.

14. Técnica de lluvia de ideas en empresa

A la pregunta: *¿Generalmente utiliza la técnica de lluvia de ideas para solucionar un problema concerniente a la empresa?*

Tabla N° 18

Técnica de lluvia de ideas en empresa

Alternativas	Total Parcial	%
(a) Siempre	35	22
(b) Casi siempre	40	25
(c) Algunas veces	50	31
(d) Casi nunca	24	15
(e) Nunca	10	7
Total	159	100%

INTERPRETACIÓN

Es de apreciar que el 31% señala que la técnica de lluvia de ideas en un 31% la utilizan algunas veces, el 25% en que se da casi siempre y el 22% en que esto sucede siempre; sin embargo, el 22% restante, indica que casi nunca y/o nunca esto sucede, es decir emplea un poco dicha técnica.

15. El desarrollo de nuevos productos

A la pregunta: *¿Actualmente la empresa está desarrollando nuevos productos?*

Tabla N° 19

El desarrollo de nuevos productos

Alternativas	Total Parcial	%
(a) Si	101	64
(b) No	58	36
(c) No declara	0	0
Total	159	100%

INTERPRETACIÓN

Se encuentra al respecto que el 64% refiere afirmativamente, es decir que a nivel de las empresas se están desarrollando nuevos productos, sobre todo si se toma en cuenta los últimos acuerdos logrados en cuanto a aranceles entre el Perú y los Estados Unidos; desde luego también existe un 36% que no son muy optimistas, pero las circunstancias exigen que actualmente en un sector tan importante como el il se desarrollen nuevos productos debido a las oportunidades del mercado que así lo exige.

16. Participación del personal en nuevos productos

A la pregunta: *¿Participarán muchas personas en el desarrollo de nuevos productos?*

Tabla N° 20

Participación del personal en nuevos productos

Alternativas	Total Parcial	%
(a) 1 – 2 personas	32	20
(b) 3 – 5 personas	27	17
(c) 6 – 9 personas	65	41
(d) De 10 a más personas	14	9
(e) Ninguna persona	21	13
Total	159	100%

INTERPRETACIÓN

Sobre este particular encontramos que el 41% nos indica en que participan generalmente entre 6 a 8 personas, seguidos por un 20% que consideran que esto se da entre una o dos personas, un 17% también considera desde su punto de vista que esto sucede en grupos de 3 a 5 personas; al cual se complementa el 9% que también refieren que existen grupos de diez a más personas desarrollando nuevos productos; siendo todos estos resultados presentados líneas arriba como muy importante para este sector.

17. El producto y las pruebas de experimentación – calidad

A la pregunta: *¿Cuándo se presenta un producto, éste es sometido a pruebas de experimentación o de calidad?*

Tabla N° 21

El producto y las pruebas de experimentación – calidad

Alternativas	Total Parcial	%
(a) Siempre	49	30
(b) Casi siempre	35	22
(c) Algunas veces	17	11
(d) Casi nunca	41	26
(e) Nunca	17	11
Total	159	100%

INTERPRETACIÓN

El 30% nos indica que estas pruebas de experimentación o de calidad siempre se dan en las empresas debido al manejo de insumos y calidad de productos; seguidos por un 22% en que refieren que casi siempre esto sucede y un 11% en que algunas veces se producen dicha experimentación, sumando de esta forma un 63% que es bastante significativo, no así el 37% restante, que muestra una aptitud contraria a los anteriores. Las exigencias y competitividad requieren que esta experimentación se dé permanentemente en las organizaciones.

18. Opinión sobre productos y talento humano

A la pregunta: *¿Considera que sus productos o algunos de ellos son talentosos?*

Tabla N° 22

Opinión sobre productos y talento humano

Alternativas	Total Parcial	%
(a) Definitivamente si	62	39
(b) Probablemente si	42	26
(c) No sabe, no opina	0	0
(d) Probablemente no	25	16
(e) Definitivamente no	30	19
Total	159	100%

INTERPRETACIÓN

Si apreciamos el cuadro con la información estadística, nos podremos dar cuenta que el 65% reconoce que los productos que tienen actualmente son creativos; no así el 35% restante. La comparación porcentual de estos resultados, nos demuestran que la creatividad es necesaria, sobre todo si tenemos en cuenta que los principales mercados hacia donde se dirigen nuestros productos exigen innovaciones y cambios en los mismos, sobre todo si se tiene en cuenta a la vez que factores de moda, gustos y colores, entre otros se suman para que los productos peruanos estén enmarcados en cuanto a la creatividad.

CONCLUSIONES

1. El líder de clase mundial sistémico con el dominio personal en toma de decisiones acertadas contribuye acertadamente en el incremento del potencial intelectual en pequeñas y medianas empresas de Ica.
2. Las características del líder de clase mundial sistémico influye en el análisis de los modelos mentales concernientes al sector empresarial en pequeñas y medianas empresas de Ica.
3. El estilo de liderazgo de clase mundial sistémico influye en el aprendizaje continuo y visión compartida al sector empresarial en pequeñas y medianas empresas de Ica.
4. El tipo de liderazgo de clase mundial sistémico influye en el pensamiento sistémico del sector empresarial en pequeñas y medianas empresas de Ica.
5. Las situaciones que influyen en el líder de clase mundial sistémico está relacionado con el dominio personal en la toma de decisiones en pequeñas y medianas empresas de Ica.
6. Las características del líder de clase mundial sistémico influyen en el análisis de los modelos mentales concerniente al sector empresarial en pequeñas y medianas empresas de Ica.
7. El estilo de liderazgo de clase mundial sistémico influye en el aprendizaje continuo y visión compartida del sector empresarial en pequeñas y medianas empresas de Ica.
8. El tipo de liderazgo de clase mundial sistémico influye en el pensamiento sistémico del sector empresarial en pequeñas y medianas empresas de Ica.

RECOMENDACIONES

1. El líder de clase mundial sistémico con el dominio personal influye en toma de decisiones acertadas; por tal razón es recomendable establecer un sistema de capacitación orientada hacia el dominio personal.
2. Las características del líder de clase mundial sistémico influyen en el análisis de los modelos mentales concernientes al sector empresarial, por tal razón es recomendable establecer un sistema de capacitación orientada hacia la sistematización de los modelos mentales.
3. El estilo de liderazgo de clase mundial sistémico influye en el aprendizaje continuo y visión compartida al sector empresarial, por tal razón es recomendable establecer un sistema de capacitación orientada hacia la implementación del aprendizaje continuo.
4. El tipo de liderazgo de clase mundial sistémico influye en el pensamiento sistémico del sector empresarial, por tal razón es recomendable establecer un sistema de capacitación orientada hacia la sistematización del pensamiento sistémico.
5. El líder de clase mundial sistémico está relacionado con el dominio personal en la toma de decisiones, por lo que es recomendable establecer nexos continuos entre las dos variables.
6. El líder de clase mundial sistémico influye en el análisis de los modelos mentales concerniente al sector empresarial. por lo que es recomendable establecer nexos continuos entre las dos variables.
7. El estilo de liderazgo de clase mundial sistémico influye en el aprendizaje continuo y visión compartida del sector empresarial. por lo que es recomendable establecer nexos continuos entre las dos variables.
8. El tipo de liderazgo de clase mundial sistémico influye en el pensamiento sistémico del sector empresarial. por lo que es recomendable establecer nexos continuos entre las dos variables.

FUENTES DE INFORMACIÓN

PETER SENGE. La quinta disciplina. Editorial Granica.

BATEMAN, Thomas S. y Scott A. **SNELL.** *ADMINISTRACIÓN: Una Ventaja Competitiva.* Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., Primera Edición, México D.F., 1985, pp. 747.

ROSENBERG, J.M.

DICCIONARIO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS. Grupo Editorial Océano, Barcelona – España, pp. 641.

CHIAVENATO, Idalberto. *INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN*, McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., Quinta Edición, México D.F., 2000, pp. 1056.

TERRY, George R. y Stephen, **FRANKLIN.** *PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN.* Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., Primera Edición, México D.F., 1985, pp. 747.

GILLES DELEUZE y **FÉLIX GUATTARI** sobre Mil Mesetas.

ROBBINS, Stephen P. y Mary, **COULTER** *ADMINISTRACIÓN*, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., Quinta Edición, México D.F., 1996, pp. 770

KAST, Freemont E. Y James E. **ROSENZWEIG.** *ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: Enfoque de Sistemas y de Contingencias.* Editorial McGraw-Hill Interamericana de México S.A. de C.V., Cuarta Edición, México D.F., 1988, pp. 754.

HAMPTON, David R. *ADMINISTRACIÓN.* Editorial McGraw-Hill Interamericana de México S.A. de C.V., Tercera Edición, México D.F., 1989, pp. 791.

ROBBINS, Stephen P. y Mary, **COULTER** *ADMINISTRACIÓN*, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., Quinta Edición, México D.F., 1996, pp. 770.

STONER, James A.F.; R. Edward, **FREEMAN** y Daniel R. **GILBERT JR.** *ADMINISTRACIÓN.* Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., Sexta Edición, México D.F., 1996, pp. 688.

THIERAUF, Robert J.; Robert C. **KLEKAMP** y Daniel W. **GEEDING.** *PRINCIPIOS Y*

APLICACIONES DE ADMINISTRACIÓN. Editorial Limusa S.A., México D.F., 1983, pp. 791.

ROBLES VALDEZ, Gloria y Carlos **ALCÉRRECA JOAQUÍN**. *ADMINISTRACIÓN: Un Enfoque Interdisciplinario*. Editorial Pearson Educación de México S.A. de C.V., Primera Edición, México D.F., 2000, pp. 420.

THIERAUF, Robert J.; Robert C. **KLEKAMP** y Daniel W. **GEEDING**. *PRINCIPIOS Y APLICACIONES DE ADMINISTRACIÓN*. Editorial Limusa S.A., México D.F., 1983, pp. 791.

CERTO, Samuel C. *ADMINISTRACIÓN MODERNA*. Editorial Pearson Educación de Colombia Ltda., Octava Edición, Bogotá – Colombia, 2001, pp. 599.

KOONTZ, Harold y Heinz **WEIHRICH**. *ADMINISTRACIÓN: Una Perspectiva Global*. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., Onceava Edición, México D.F., 1998, pp. 796.

GONZALES, Martín y Socorro, OLIVARES

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: Un Enfoque Latinoamericano. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., Primera Edición, México D.F., 1999, pp. 343.

KOONTZ, Harold y Heinz **WEIHRICH**. *ADMINISTRACIÓN: Una Perspectiva Global*. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., Onceava Edición, México D.F., 1998, pp. 796.

RUE, Leslie W. y BYARS, Lloyd L.

ADMINISTRACIÓN: Teoría y Aplicaciones. Editorial Alfomega S.A., México D.F., 2000, pp. 544.

CERTO, Samuel C.

ADMINISTRACIÓN MODERNA. Editorial Pearson Educación de Colombia Ltda., Octava Edición, Bogotá – Colombia, 2001, pp. 599.

STONER, James A.F.; R. Edward, FREEMAN y GILBERT, Daniel R.

ADMINISTRACIÓN. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., Sexta Edición, México D.F., 1996, pp. 688.

KOONTZ, Harold y Heinz, WEIHRICH

ADMINISTRACIÓN: Una Perspectiva Global. McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., Onceava Edición, México D.F., 1998, pp. 796.

HICKS, Herbert G.

ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES: Desde un Punto de Vista de Sistemas y Recursos Humanos. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., Sexta Impresión, México D.F., pp. 587.

FICHETER, Joseph: “SOCIOLOGÍA”. Biblioteca – Editorial Herder. Barcelona – España. 1967.

DÍAZ NARVÁEZ, Victor Patricio (2001) *Marco Teórico-conceptual para un sistema de investigaciones científico*.

KARA-MURZA, SG (1986). Sistemas formalizados de evaluación de los cuadros científicos. Problemas de Organización de la Ciencia. ACC, n.5 (147).

CASTILLO DÁVILA, Melquiades: “Epistemología Jurídica”. Editora Fecat. Lima – Perú. 2009.

CASTILLO DÁVILA, Melquiades: “Pensamiento Jurídico”. Editora Fecat. Lima – Perú. 2009.

CASTILLO DÁVILA, Melquiades: “Epistemología Jurídica”. Editora Fecat. Lima – Perú. 2009.

HOBBS, Thomás: “Filosofía del Derecho-Ensayos del Entendimiento Humano”. Quinta Edición. México. 1960.

PEREZ LUÑO, Antonio Enrique: “Trayectorias contemporáneas de la filosofía y la teoría del derecho”. 4ta. Edición. Editorial Palestra. Lima – Perú 2005.

CASTILLO DÁVILA, Melquiades: “Filosofía del Derecho”. Editora Fecat. Lima – Perú. 2009.

SEOANE, José Antonio: “Ética de la investigación y biobancos: ¿tradición o renovación?” Universidad de la Coruña, España. 2007.

PEREZ LUÑO, Antonio Enrique: “Trayectorias contemporáneas de la filosofía y la teoría del derecho”. 4ta. Edición. Editorial Palestra. Lima – Perú 2005.

Tomado del libro de Guadarrama, P. Dirección y asesoría de la investigación científica.
Editorial Magisterio. Bogotá – Colombia. 2009.

POPPER, Kari Raimund: “El mito del marco común: en defensa de la ciencia y la racionalidad”. Ediciones Paidós Ibérica. 1997. ISBN 978-84-493-0342-5

CASTILLO DÁVILA, Melquiades: “Epistemología Jurídica”. Editora Fecat. Lima – Perú. 2009.

WITKER, Jorge: “La Investigación Jurídica”. México. 1995.

PEREZ LUÑO, Antonio Enrique: “Trayectorias contemporáneas de la filosofía y la teoría del derecho”. 4ta. Edición. Editorial Palestra. Lima – Perú 2005.

«INEI – ICA: CONFORMACIÓN POR DISTRITOS»

BIBLIOGRAFÍA ESPECIALIZADA

- Presence: An Exploration of Profound Change in People, Organizations, and Society, con C. Otto Scharmer, Joseph Jaworski y Betty Sue Flowers (2005, publicado en 2004 como Presence: Human Purpose and the Field of the Future).
- Schools That Learn, con Nelda H. Cambren McCabe, Timothy Lucas, Art Kleiner, Janis Dutton y Bryan Smith (2000).
- La danza del cambio, con Art Kleiner, Charlotte Roberts, George Roth, Rick Ross y Bryan Smith (1999).
- The Living Company, con Arie de Geus (1997).
- Leading learning organizations: The bold, the powerful, and the invisible (MIT, 1996).
- La quinta disciplina en la práctica (1994), con Art Kleiner, Charlotte Roberts, Rick Ross, Bryan Smith.
- La quinta disciplina,(1990).
- El liderazgo consciente, con Debashis Chatterjee.
- Testing estimation techniques for social models (MIT, 1975).

ANEXOS

**Anexo 01
MATRIZ DE CONSISTENCIA**

TÍTULO DEL PLAN DE TESIS: :“SISTEMAS DE LIDERAZGO DE CLASE MUNDIAL PARA OPTIMIZAR ORGANIZACIONES INTELIGENTES”.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	MARCO TEÓRICO	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN
<p>PROBLEMA PRINCIPAL</p> <p>¿Cómo el liderazgo de clase mundial sistémico contribuye al incremento del potencial intelectual en las pequeñas y medianas empresas de Ica.</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>a. ¿Se relaciona las situaciones que influyen en el líder de clase mundial sistémico con el dominio personal en toma de decisiones acertadas?</p> <p>b. ¿Las características del líder de clase mundial sistémico influye en el análisis de los modelos mentales concernientes al sector empresarial?</p> <p>c. ¿Influye el estilo de liderazgo de clase mundial sistémico en el aprendizaje continuo y visión compartida al sector empresarial?</p> <p>d. ¿El tipo de liderazgo de clase mundial sistémico influye en el pensamiento sistémico del sector empresarial?</p>	<p>OBJETIVO PRINCIPAL</p> <p>Demostrar que el liderazgo de clase mundial sistémico contribuye en el incremento del potencial intelectual en las pequeñas y medianas empresas de Ica.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>e. Identificar cómo se relaciona las situaciones que influyen en el líder de clase mundial sistémico y su relación con el dominio personal en la toma de decisiones.</p> <p>f. Identificar las características del líder de clase mundial sistémico y su influencia en el análisis de los modelos mentales concerniente al sector empresarial.</p> <p>g. Identificar si el estilo de liderazgo de clase mundial sistémico influye en aprendizaje continuo y visión compartida el sector empresarial.</p> <p>h. Identificar si el tipo de liderazgo de clase mundial sistémico influye en el pensamiento sistémico del sector empresarial.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>El liderazgo de clase mundial sistémico contribuirá en el incremento del potencial intelectual en las pequeñas y medianas empresas de Ica.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS</p> <p>e. Las situaciones que influyen en el líder de clase mundial sistémico estaría relacionado con el dominio personal en la toma de decisiones.</p> <p>f. Las características del líder de clase mundial sistémico influirá en el análisis de los modelos mentales concernientes al sector empresarial.</p> <p>g. El estilo de liderazgo de clase mundial sistémico influirá en el aprendizaje continuo y visión compartida del sector empresarial.</p> <p>h. El tipo de liderazgo de clase mundial sistémico influirá en el pensamiento sistémico del sector empresarial.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>Liderazgo de clase mundial sistémico</p> <p>INDICADORES:</p> <p>Estilos de liderazgo actual.</p> <p>x₂ Estilos de liderazgo actual.</p> <p>x₃ Estilos de liderazgo emplea-dos.</p> <p>x₄ Personal que acepta los estilos de liderazgo.</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>INDICADORES</p> <p>Y₁: Ausencia de ideas explotadoras</p> <p>Y₂: Creencia de la intuición</p> <p>Y₃: Carencia de discernimiento</p> <p>Y₄: Ausencia en la verificación de las ideas</p>	<p>- Clase mundial</p> <p>- Impacto organizacional</p> <p>- Unidades de proceso</p> <p>- Indicadores en la Predicción I</p> <p>- Caracterización de los impactos</p> <p>- Legislación Bases teóricas</p> <p>- Clase mundial sistémico</p> <p>- Liderazgo de clase mundial sistémico</p> <p>- Capital intelectual</p>	<p>Tipo de investigación</p> <p>Aplicada</p> <p>Nivel de Investigación</p> <p>Descriptivo-Explicativo</p> <p>Población: Gerentes de empresas de Ica</p> <p>Muestra: 265 gerentes</p> <p>Técnicas de recolección de información</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fichaje - Observación - Encuesta <p>Instrumentos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fichas Bibliográficas - Fichas de Observación - Cuestionario <p>Fuente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bibliografías

Anexo 02

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS

Instrucciones:

Al aplicar el presente cuestionario, se busca recoger información importante relacionada con el tema de Investigación :“SISTEMAS DE LIDERAZGO DE CLASE MUNDIAL PARA OPTIMIZAR ORGANIZACIONES INTELIGENTES” ; al respecto se le pide que en las preguntas que a continuación se acompaña, elegir la alternativa que considere conveniente, marcando para tal fin con un aspa (X) al lado derecho. Su aporte será de mucho interés en este trabajo de investigación.

SE AGRADECE SU COLABORACIÓN.

1. Situación en las pequeñas y medianas empresas

¿Actualmente que encuentra en las pequeñas y medianas empresas de Ica?

- (a) Ausencia de líderes de clase mundial ()
- (b) Líderes verdaderos ()
- (c) Seudo líderes ()

2. El gerente y el liderazgo eficaz

¿Usted cree que un buen gerente puede ser un líder de clase mundial sistémico?

- (a) Si ()
- (b) No ()
- (c) Desconoce ()

3. Esencia del liderazgo de clase mundial sistémico

¿Cuál es la esencia del liderazgo de clase mundial?

- (a) Contar con recursos a su disposición ()
- (b) Disposición de la gente a seguir al líder ()
- (c) Capacidad de influir en la gente ()

4. Característica del líder de clase mundial sistémico

¿Qué característica debe tener un líder de clase mundial sistémico?

- (a) Tener el poder formal ()
- (b) Liderazgo servidor ()
- (c) Humildad para servir ()
- (d) Explotar iniciativas del personal ()
- (e) Ser tolerante ()

5. Acciones de los gerentes en las empresas

¿Cuál de estas acciones deben ser empleadas por los gerentes en las empresas?

- (a) Reemplazar hábitos anticuados ()
- (b) Aplicar hábitos aprendidos ()
- (c) Crear condiciones ()

6. Estilos del liderazgo en actividad empresarial

¿Cuál de los estilos de liderazgo de clase mundial es el más adecuado para ser aplicado en el sector empresarial?

- (a) Gerentes que se orientan a la tareas ()
- (b) Gerentes que se orientan a empleados ()
- (c) Gerentes combinen estilos anteriores ()

7. Estilo del liderazgo en las empresas

¿Usted cree que al personal de empleados y trabajadores les es fácil darse cuenta del estilo de liderazgo aplicado en las empresas?

- (a) Definitivamente si ()
- (b) Probablemente si ()
- (c) No sabe, no opina ()
- (d) Probablemente no ()
- (e) Definitivamente no ()

8. Aceptación de estilos de liderazgo

¿Usted considera que el personal de empleados y trabajadores de las empresas aceptan los estilos de liderazgo?

- (a) Si ()

- (b) No ()
- (c) Desconoce ()

9. Situación influyentes en el líder

¿Cuál de las situaciones es la que más influye en el líder?

- (a) Sistema de valores personales ()
- (b) Confianza en los subordinados ()
- (c) Expectativas acerca del jefe ()
- (d) Presiones ambientales en la organización ()

10. Liderazgo de clase mundial más adecuado en sector empresarial

¿Cuál de los tipos de liderazgo es el más adecuado en las empresas?

- (a) Autocrático ()
- (b) Burocrático ()
- (c) Democrático ()
- (d) Dejar hacer, dejar pasar ()

11. El líder y el cambio empresarial

¿Cree usted necesario que en las actuales circunstancias el líder debe estar buscando el cambio en estas empresas?

- (a) Si ()
- (b) No ()
- (c) Desconoce ()

12. Toma de decisiones empresariales

¿Suele tomar decisiones prematuras y éstas generalmente son acertadas?

- (a) Siempre ()
- (b) Casi siempre ()
- (c) Algunas veces ()
- (d) Casi nunca ()
- (e) Nunca ()

13. Análisis situacional de la empresa

¿Analiza profundamente un problema concerniente a la empresa?

- (a) Siempre ()
- (b) Casi siempre ()
- (c) Algunas veces ()
- (d) Casi nunca ()
- (e) Nunca ()

14. Técnica de lluvia de ideas en empresa

¿Generalmente utiliza la técnica de lluvia de ideas para solucionar un problema concerniente a la empresa?

- (a) Siempre ()
- (b) Casi siempre ()
- (c) Algunas veces ()
- (d) Casi nunca ()
- (e) Nunca ()

15. El desarrollo de nuevos productos

¿Actualmente la empresa está desarrollando nuevos productos?

- (a) Si ()
- (b) No ()
- (c) No declara ()

16. Participación del personal en nuevos productos

¿Participarán muchas personas en el desarrollo de nuevos productos?

- (a) 1 – 2 personas ()
- (b) 3 – 5 personas ()
- (c) 6 – 9 personas ()
- (d) De 10 a más personas ()
- (e) Ninguna persona ()

17. El producto y las pruebas de experimentación – calidad

¿Cuándo se presenta un producto, éste es sometido a pruebas de experimentación o de calidad?

- (a) Siempre ()
- (b) Casi siempre ()

- (c) Algunas veces ()
- (d) Casi nunca ()
- (e) Nunca ()

18. Opinión sobre productos y talento humano.

¿Considera que sus productos o algunos de ellos son talentosos?

- (a) Definitivamente si ()
- (b) Probablemente si ()
- (c) No sabe, no opina ()
- (d) Probablemente no ()
- (e) Definitivamente no ()

ANEXO 03
VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

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

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

Donde:

- z = Es el valor de la abscisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza.
- p = Proporción de gerentes que poseen liderazgo clase mundial sistémico en las empresas empresariales de Ica (Se asume $p = 0.5$)
- q = Proporción de gerentes que no poseen liderazgo de clase mundial sistémico en las empresas empresariales de Ica (Se asume $q = 0.5$)
- ε = Margen de error muestral.
- N = Población de gerentes de empresas empresariales.
- η = Tamaño óptimo de muestra.

Por lo tanto a un nivel de confianza de 95% y 5 % como margen de error.

De esta manera se valida este instrumento para poder tomar la muestra coherente en función de una población.

CONFIABILIDAD

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

Hipótesis:

H₀ : Una hipótesis nula

H₁: Una hipótesis alternativa.

Para probar las hipótesis planteadas seguiremos el siguiente procedimiento:

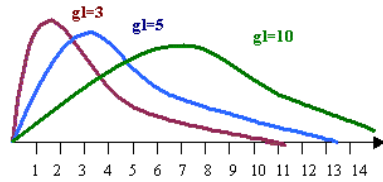
1. **Suposiciones:** La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. **Estadística de prueba:** La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \sum_{k=1}^i \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

3. **Distribución de la estadística de prueba:** cuando **H₀** es verdadera, χ^2 sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con grados de libertad.
4. **Regla de decisión:** Rechazar hipótesis nula (**H₀**) si el valor calculado de χ^2 es mayor o igual a x .
5. **Cálculo de la estadística de prueba:** El valor χ^2 se obtiene al calcular primero las frecuencias esperadas de las celdas. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^l \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

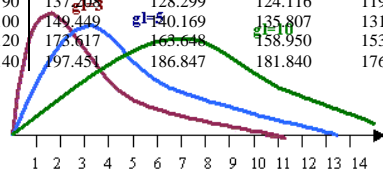
6. **Decisión estadística:** Dado que $x > y$, se rechaza **H₀**.
7. **Conclusión:** Que determina la confiabilidad de la tesis por pruebas no paramétricas.



ANEXO 04

VALORES CRÍTICOS DE LA DISTRIBUCIÓN CHI CUADRADO χ^2

g.d.l	0.001	0.005	0.01	0.02	0.025	0.03	0.04	0.05	0.10	0.15	0.20	0.25	0.30	0.35	0.40	g.d.l
1	10.828	7.879	6.635	5.412	5.024	4.709	4.218	3.841	2.706	2.072	1.642	1.323	1.074	0.873	0.708	1
2	13.816	10.597	9.210	7.824	7.378	7.013	6.438	5.991	4.605	3.794	3.219	2.773	2.408	2.100	1.833	2
3	16.266	12.838	11.345	9.837	9.348	8.947	8.311	7.815	6.251	5.317	4.642	4.108	3.665	3.283	2.946	3
4	18.467	14.860	13.277	11.668	11.143	10.712	10.026	9.488	7.779	6.745	5.989	5.385	4.878	4.438	4.045	4
5	20.515	16.750	15.086	13.388	12.833	12.375	11.644	11.070	9.236	8.115	7.289	6.626	6.064	5.573	5.132	5
6	22.458	18.548	16.812	15.033	14.449	13.968	13.198	12.592	10.645	9.446	8.558	7.841	7.231	6.695	6.211	6
7	24.322	20.278	18.475	16.622	16.013	15.509	14.703	14.067	12.017	10.748	9.803	9.037	8.383	7.806	7.283	7
8	26.124	21.955	20.090	18.168	17.535	17.010	16.171	15.507	13.362	12.027	11.030	10.219	9.524	8.909	8.351	8
9	27.877	23.589	21.666	19.679	19.023	18.480	17.608	16.919	14.684	13.288	12.242	11.389	10.656	10.006	9.414	9
10	29.588	25.188	23.209	21.161	20.483	19.922	19.021	18.307	15.987	14.534	13.442	12.549	11.781	11.097	10.473	10
11	31.264	26.757	24.725	22.618	21.920	21.342	20.412	19.675	17.275	15.767	14.631	13.701	12.899	12.184	11.530	11
12	32.909	28.300	26.217	24.054	23.337	22.742	21.785	21.026	18.549	16.989	15.812	14.845	14.011	13.266	12.584	12
13	34.528	29.819	27.688	25.472	24.736	24.125	23.142	22.362	19.812	18.202	16.985	15.984	15.119	14.345	13.636	13
14	36.123	31.319	29.141	26.873	26.119	25.493	24.485	23.685	21.064	19.406	18.151	17.117	16.222	15.421	14.685	14
15	37.697	32.801	30.578	28.259	27.488	26.848	25.816	24.996	22.307	20.603	19.311	18.245	17.322	16.494	15.733	15
16	39.252	34.267	32.000	29.633	28.845	28.191	27.136	26.296	23.542	21.793	20.465	19.369	18.418	17.565	16.780	16
17	40.790	35.718	33.409	30.995	30.191	29.523	28.445	27.587	24.769	22.977	21.615	20.489	19.511	18.633	17.824	17
18	42.312	37.156	34.805	32.346	31.526	30.845	29.745	28.869	25.989	24.155	22.760	21.605	20.601	19.699	18.868	18
19	43.820	38.582	36.191	33.687	32.852	32.158	31.037	30.144	27.204	25.329	23.900	22.718	21.689	20.764	19.910	19
20	45.315	39.997	37.566	35.020	34.170	33.462	32.321	31.410	28.412	26.498	25.038	23.828	22.775	21.826	20.951	20
21	46.797	41.401	38.932	36.343	35.479	34.759	33.597	32.671	29.615	27.662	26.171	24.935	23.858	22.888	21.991	21
22	48.268	42.796	40.289	37.659	36.781	36.049	34.867	33.924	30.813	28.822	27.301	26.039	24.939	23.947	23.031	22
23	49.728	44.181	41.638	38.968	38.076	37.332	36.131	35.172	32.007	29.979	28.429	27.141	26.018	25.006	24.069	23
24	51.179	45.559	42.980	40.270	39.364	38.609	37.389	36.415	33.196	31.132	29.553	28.241	27.096	26.063	25.106	24
25	52.620	46.928	44.314	41.566	40.646	39.880	38.642	37.652	34.382	32.282	30.675	29.339	28.172	27.118	26.143	25
26	54.052	48.290	45.642	42.856	41.923	41.146	39.889	38.885	35.563	33.429	31.795	30.435	29.246	28.173	27.179	26
27	55.476	49.645	46.963	44.140	43.195	42.407	41.132	40.113	36.741	34.574	32.912	31.528	30.319	29.227	28.214	27
28	56.892	50.993	48.278	45.419	44.461	43.662	42.370	41.337	37.916	35.715	34.027	32.620	31.391	30.279	29.249	28
29	58.301	52.336	49.588	46.693	45.722	44.913	43.604	42.557	39.087	36.854	35.139	33.711	32.461	31.331	30.283	29
30	59.703	53.672	50.892	47.962	46.979	46.160	44.834	43.773	40.256	37.990	36.250	34.800	33.530	32.382	31.316	30
31	61.098	55.003	52.191	49.226	48.232	47.402	46.059	44.985	41.422	39.124	37.359	35.887	34.598	33.431	32.349	31
32	62.487	56.328	53.486	50.487	49.480	48.641	47.282	46.194	42.585	40.256	38.466	36.973	35.665	34.480	33.381	32
33	63.870	57.648	54.776	51.743	50.725	49.876	48.500	47.400	43.745	41.386	39.572	38.058	36.731	35.529	34.413	33
34	65.247	58.964	56.061	52.995	51.966	51.107	49.716	48.602	44.903	42.514	40.676	39.141	37.795	36.576	35.444	34
35	66.619	60.275	57.342	54.244	53.203	52.335	50.928	49.802	46.059	43.640	41.778	40.223	38.859	37.623	36.475	35
40	73.402	66.766	63.691	60.436	59.342	58.428	56.946	55.758	51.805	49.244	47.269	45.616	44.165	42.848	41.622	40
60	99.607	91.952	88.379	84.580	83.298	82.225	80.482	79.082	74.397	71.341	68.972	66.981	65.227	63.628	62.135	60
80	124.839	116.321	112.329	108.069	106.629	105.422	103.459	101.879	96.578	93.106	90.405	88.130	86.120	84.284	82.566	80
90	137.208	128.299	124.116	119.648	118.136	116.869	114.806	113.145	107.565	103.904	101.054	98.650	96.524	94.581	92.761	90
100	149.449	140.169	135.807	131.142	129.561	128.237	126.079	124.342	118.498	114.659	111.667	109.141	106.906	104.862	102.946	100
120	173.617	163.648	158.950	153.918	152.211	150.780	148.447	146.567	140.233	136.062	132.806	130.055	127.616	125.383	123.289	120
140	197.451	186.847	181.840	176.471	174.648	173.118	170.624	168.613	161.827	157.352	153.854	150.894	148.269	145.863	143.604	140



ANEXO 04

VALORES CRÍTICOS DE LA DISTRIBUCIÓN CHI CUADRADO χ^2

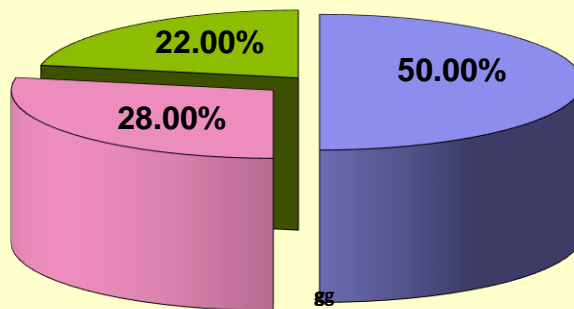
g.d.l	0.45	0.50	0.55	0.60	0.65	0.70	0.75	0.80	0.85	0.90	0.95	0.975	0.98	0.99	0.995	g.d.l
1	0.571	0.455	0.357	0.275	0.206	0.148	0.102	0.064	0.036	0.016	0.004	0.001	0.001	0.000	0.000	1
2	1.597	1.386	1.196	1.022	0.862	0.713	0.575	0.446	0.325	0.211	0.103	0.051	0.040	0.020	0.010	2
3	2.643	2.366	2.109	1.869	1.642	1.424	1.213	1.005	0.798	0.584	0.352	0.216	0.185	0.115	0.072	3
4	3.687	3.357	3.047	2.753	2.470	2.195	1.923	1.649	1.366	1.064	0.711	0.484	0.429	0.297	0.207	4
5	4.728	4.351	3.996	3.655	3.325	3.000	2.675	2.343	1.994	1.610	1.145	0.831	0.752	0.554	0.412	5
6	5.765	5.348	4.952	4.570	4.197	3.828	3.455	3.070	2.661	2.204	1.635	1.237	1.134	0.872	0.676	6
7	6.800	6.346	5.913	5.493	5.082	4.671	4.255	3.822	3.358	2.833	2.167	1.690	1.564	1.239	0.989	7
8	7.833	7.344	6.877	6.423	5.975	5.527	5.071	4.594	4.078	3.490	2.733	2.180	2.032	1.646	1.344	8
9	8.863	8.343	7.843	7.357	6.876	6.393	5.899	5.380	4.817	4.168	3.325	2.700	2.532	2.088	1.735	9
10	9.892	9.342	8.812	8.295	7.783	7.267	6.737	6.179	5.570	4.865	3.940	3.247	3.059	2.558	2.156	10
11	10.920	10.341	9.783	9.237	8.695	8.148	7.584	6.989	6.336	5.578	4.575	3.816	3.609	3.053	2.603	11
12	11.946	11.340	10.755	10.182	9.612	9.034	8.438	7.807	7.114	6.304	5.226	4.404	4.178	3.571	3.074	12
13	12.972	12.340	11.729	11.129	10.532	9.926	9.299	8.634	7.901	7.042	5.892	5.009	4.765	4.107	3.565	13
14	13.996	13.339	12.703	12.078	11.455	10.821	10.165	9.467	8.696	7.790	6.571	5.629	5.368	4.660	4.075	14
15	15.020	14.339	13.679	13.030	12.381	11.721	11.037	10.307	9.499	8.547	7.261	6.262	5.985	5.229	4.601	15
16	16.042	15.338	14.655	13.983	13.310	12.624	11.912	11.152	10.309	9.312	7.962	6.908	6.614	5.812	5.142	16
17	17.065	16.338	15.633	14.937	14.241	13.531	12.792	12.002	11.125	10.085	8.672	7.564	7.255	6.408	5.697	17
18	18.086	17.338	16.611	15.893	15.174	14.440	13.675	12.857	11.946	10.865	9.390	8.231	7.906	7.015	6.265	18
19	19.107	18.338	17.589	16.850	16.109	15.352	14.562	13.716	12.773	11.651	10.117	8.907	8.567	7.633	6.844	19
20	20.127	19.337	18.569	17.809	17.046	16.266	15.452	14.578	13.604	12.443	10.851	9.591	9.237	8.260	7.434	20
21	21.147	20.337	19.548	18.768	17.984	17.182	16.344	15.445	14.439	13.240	11.591	10.283	9.915	8.897	8.034	21
22	22.166	21.337	20.529	19.729	18.924	18.101	17.240	16.314	15.279	14.041	12.338	10.982	10.600	9.542	8.643	22
23	23.185	22.337	21.510	20.690	19.866	19.021	18.137	17.187	16.122	14.848	13.091	11.689	11.293	10.196	9.260	23
24	24.204	23.337	22.491	21.652	20.808	19.943	19.037	18.062	16.969	15.659	13.848	12.401	11.992	10.856	9.886	24
25	25.222	24.337	23.472	22.616	21.752	20.867	19.939	18.940	17.818	16.473	14.611	13.120	12.697	11.524	10.520	25
26	26.240	25.336	24.454	23.579	22.697	21.792	20.843	19.820	18.671	17.292	15.379	13.844	13.409	12.198	11.160	26
27	27.257	26.336	25.437	24.544	23.644	22.719	21.749	20.703	19.527	18.114	16.151	14.573	14.125	12.897	11.808	27
28	28.274	27.336	26.419	25.509	24.591	23.647	22.657	21.588	20.386	18.939	16.928	15.308	14.847	13.565	12.461	28
29	29.291	28.336	27.402	26.475	25.539	24.577	23.567	22.475	21.247	19.768	17.708	16.047	15.574	14.256	13.121	29
30	30.307	29.336	28.386	27.442	26.488	25.508	24.478	23.364	22.110	20.599	18.493	16.791	16.306	14.953	13.787	30
31	31.323	30.336	29.369	28.409	27.438	26.440	25.390	24.255	22.976	21.434	19.281	17.539	17.042	15.655	14.458	31
32	32.339	31.336	30.353	29.376	28.389	27.373	26.304	25.148	23.844	22.271	20.072	18.291	17.783	16.362	15.134	32
33	33.355	32.336	31.337	30.344	29.340	28.307	27.219	26.042	24.714	23.110	20.867	19.047	18.527	17.074	15.815	33
34	34.371	33.336	32.322	31.313	30.293	29.242	28.136	26.938	25.586	23.952	21.664	19.806	19.275	17.789	16.501	34
35	35.386	34.336	33.306	32.282	31.246	30.178	29.054	27.836	26.460	24.797	22.465	20.569	20.027	18.509	17.192	35
40	40.459	39.335	38.233	37.134	36.021	34.872	33.660	32.345	30.856	29.051	26.509	24.433	23.838	22.164	20.707	40
60	60.713	59.335	57.978	56.620	55.239	53.809	52.294	50.641	48.759	46.459	43.188	40.482	39.699	37.485	35.534	60
80	80.927	79.334	77.763	76.188	74.583	72.915	71.145	69.207	66.994	64.278	60.391	57.153	56.213	53.540	51.172	80
90	91.023	89.334	87.666	85.993	84.285	82.511	80.625	78.558	76.195	73.291	69.126	65.647	64.635	61.754	59.196	90
100	101.115	99.334	97.574	95.808	94.005	92.129	90.133	87.945	85.441	82.358	77.929	74.222	73.142	70.065	67.328	100
120	121.285	119.334	117.404	115.465	113.483	111.419	109.220	106.806	104.037	100.624	95.705	91.573	90.367	86.923	83.852	120
140	141.441	139.334	137.248	135.149	133.003	130.766	128.380	125.758	122.748	119.029	113.659	109.137	107.815	101.034	100.655	140

ANEXO 05

GRÁFICOS – RESULTADOS DE ENCUESTA

GRÁFICO Nº 01

Situación en las pequeñas y medianas empresas



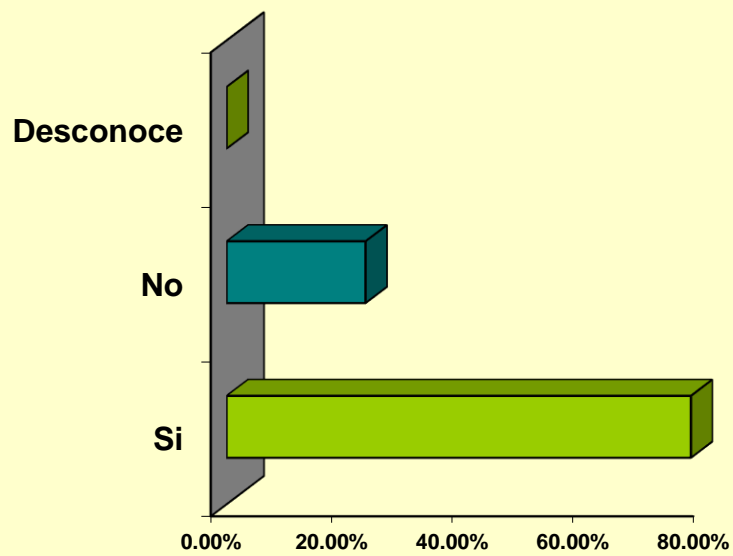
- Ausencia de gerente
- Líderes verdaderos
- pseudo gerentes ambientales

FUENTE :

Encuesta a Gerentes de pequeñas y medianas empresas .

GRÁFICO N° 02

El gerente y el gerente eficaz

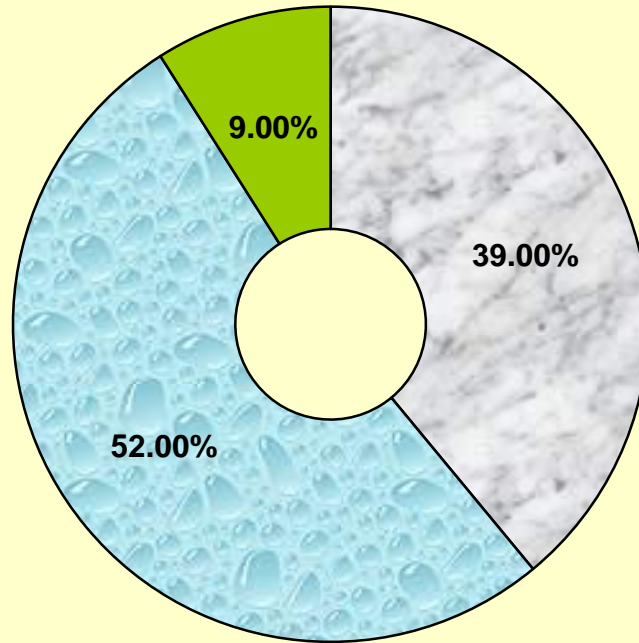


FUENTE :

Encuesta a Gerentes de pequeñas y medianas empresas

GRÁFICO N° 03

Esencia del gerente



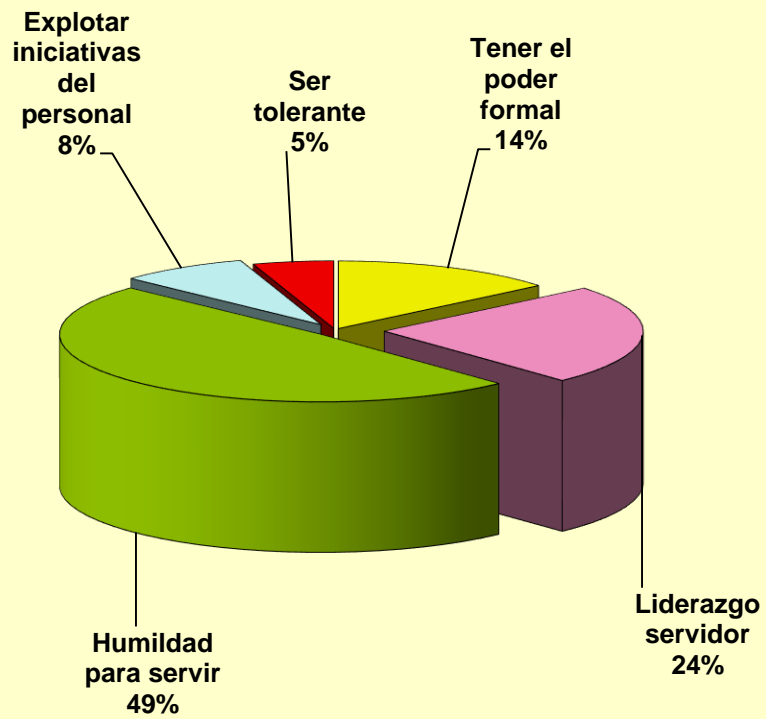
- Contar con recursos a su disposición
- seguir al gerente
- Capacidad de influir en la gente

FUENTE :

Encuesta a Gerentes de pequeñas y medianas empresas .

GRÁFICO N° 04

Características del gerente

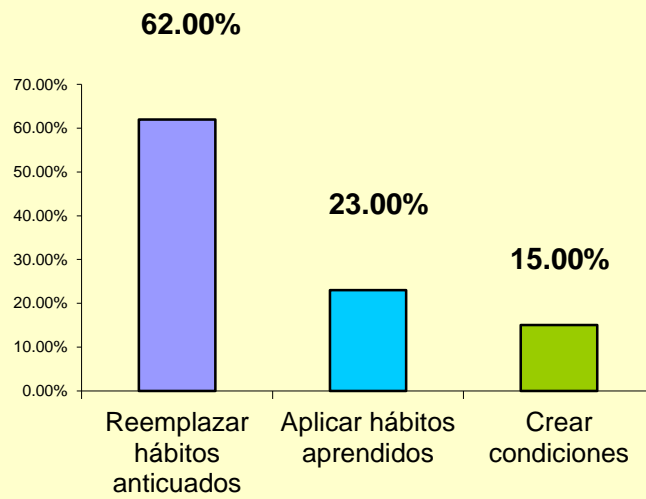


FUENTE :

Encuesta a Gerentes de pequeñas y medianas empresas .

GRÁFICO Nº 05

Acciones de los gerentes en las empresas

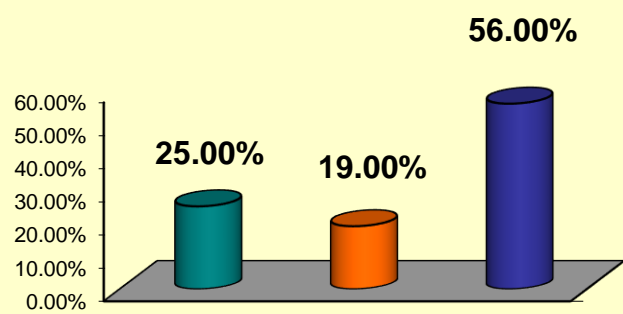


FUENTE :

Encuesta a Gerentes de pequeñas y medianas empresas .

GRÁFICO N° 06

Estilos del gerencia



- Gerentes que se orientan a las tareas
- Gerentes que se orientan a empleados
- Gerentes combinan estilos anteriores

FUENTE :

Encuesta a Gerentes de pequeñas y medianas empresas.

GRÁFICO Nº 07

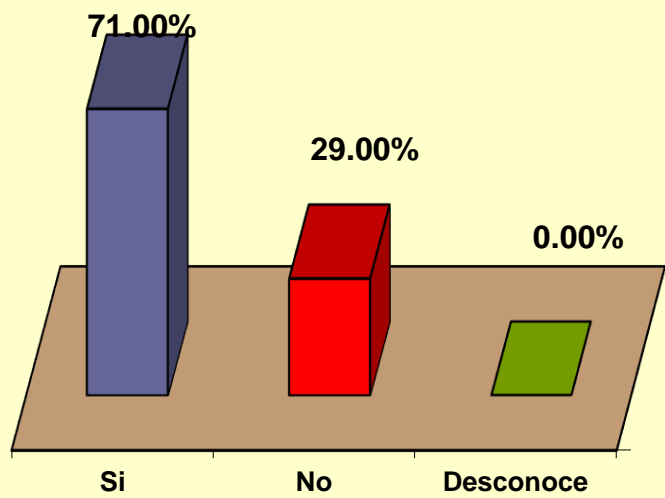
Estilo del gerente en las empresas



FUENTE :
Encuesta a Gerentes de pequeñas y medianas empresas .

GRÁFICO N° 08

Aceptación de estilos de gerencia

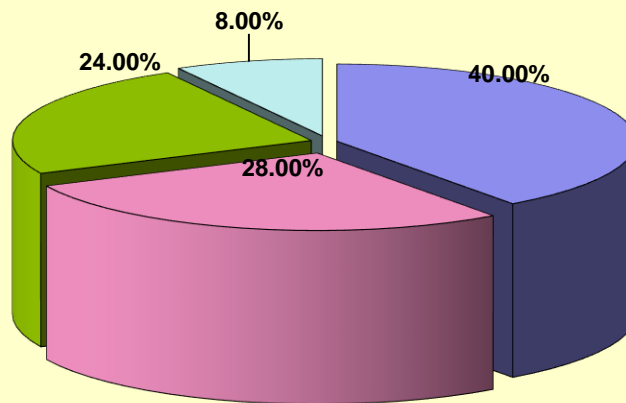


FUENTE :

Encuesta a Gerentes de pequeñas y medianas empresas.

GRÁFICO Nº 09

Situación influyentes en el gerente



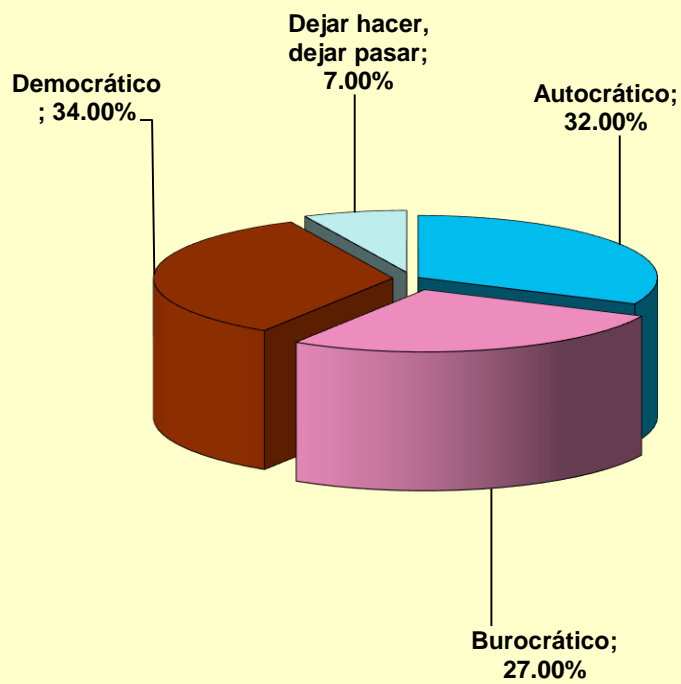
- Sistema de valores personales
- Confianza en los subordinados
- Expectativas acerca del Jefe
- Presiones ambientales en la organización

FUENTE :

Encuesta a Gerentes de pequeñas y medianas empresas .

GRÁFICO N° 10

Gerente más adecuado en sector

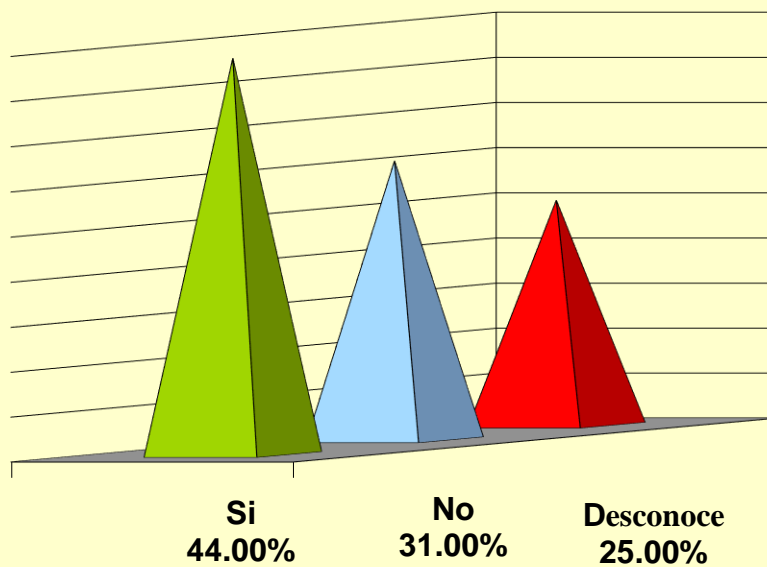


FUENTE :

Encuesta a Gerentes de pequeñas y medianas empresas .

GRÁFICO Nº 11

El gerente y el cambio empresarial

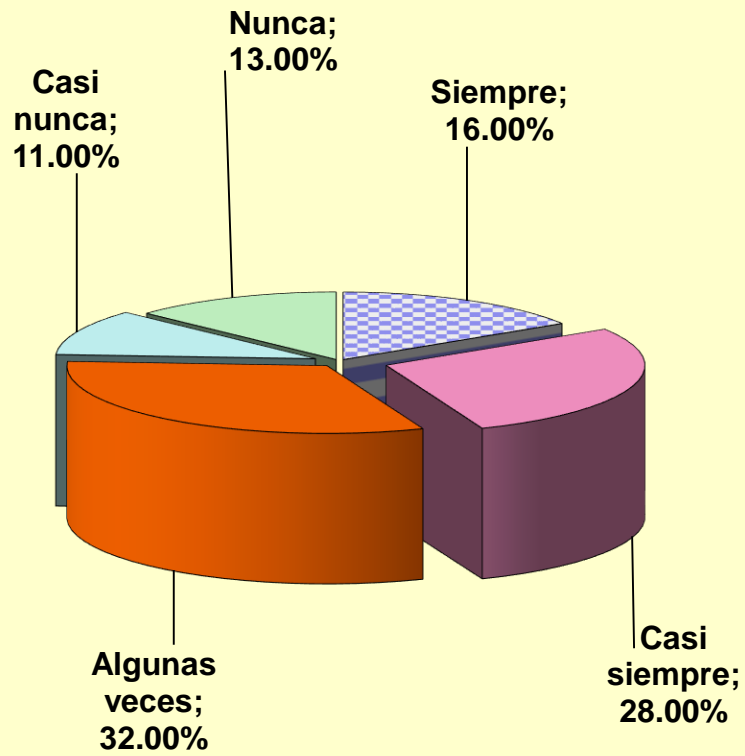


FUENTE :

Encuesta a Gerentes de pequeñas y medianas empresas .

GRÁFICO Nº 12

Toma de decisiones empresariales

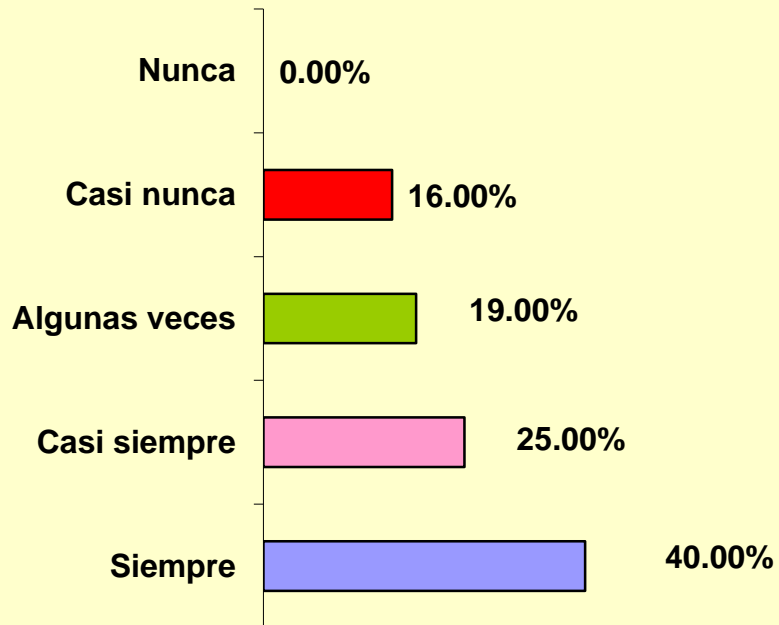


FUENTE :

Encuesta a Gerentes de pequeñas y medianas empresas .

GRÁFICO Nº 13

Análisis situacional de la empresa

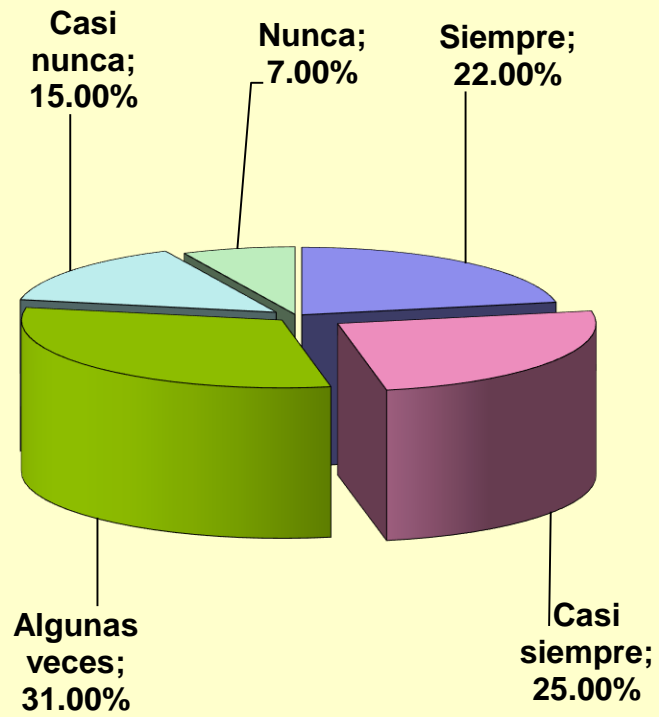


FUENTE :

Encuesta a Gerentes de pequeñas y medianas empresas .

GRÁFICO N° 14

Técnica de lluvia de ideas en empresa

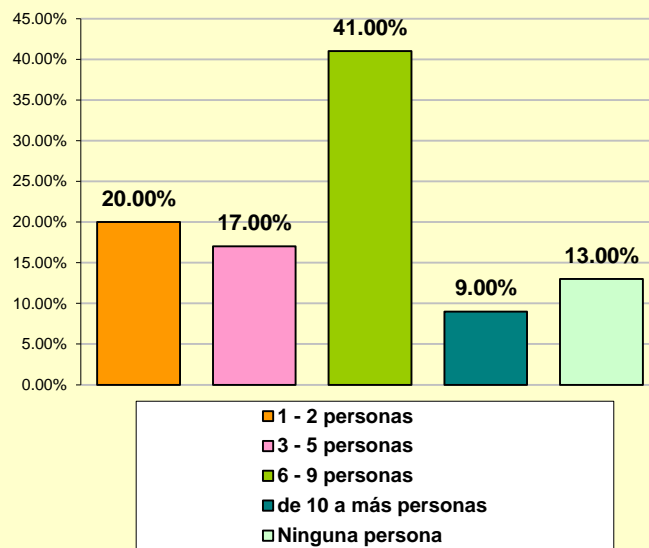


FUENTE :

Encuesta a Gerentes de pequeñas y medianas empresas

GRÁFICO Nº 16

Participación del personal en nuevos sistemas anticontaminación



FUENTE :

Encuesta a Gerentes de pequeñas y medianas empresas .

GRÁFICO Nº 17

El producto y las pruebas de experimentación - calidad

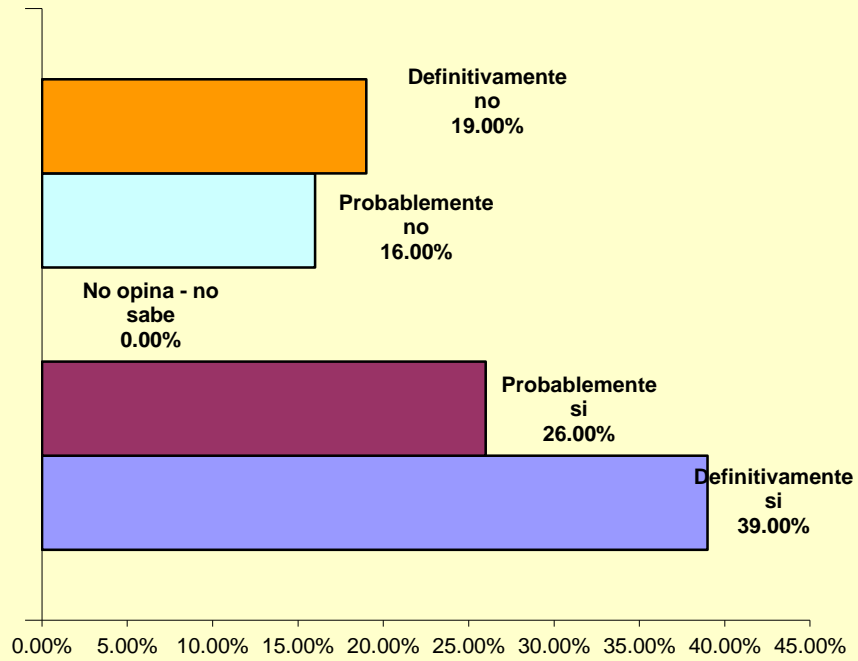


FUENTE :

Encuesta a Gerentes de pequeñas y medianas empresas .

GRÁFICO Nº 18

Opinión sobre productos y creatividad



FUENTE :

Encuesta a Gerentes de pequeñas y medianas empresas .