

El liderazgo transformacional y la calidad de gestión de las empresas de producción del cacao en la región San Martín

por Epifanio Efraín Martínez-mena

Fecha de entrega: 06-mar-2023 08:18a.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2030221874

Nombre del archivo: DOCT._GEST._EMPRESARIAL_-_Epifanio_Efra_n_Mart_nez_Mena.docx (1.73M)

Total de palabras: 28748

Total de caracteres: 152668



Esta obra está bajo una [Licencia
Creative Commons Atribución -
4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Vea una copia de esta licencia en
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>



Obra publicada con autorización del autor

3
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN
ESCUELA DE POSGRADO
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD CIENCIAS
ECONÓMICAS
PROGRAMA DE DOCTORADO EN GESTIÓN EMPRESARIAL



23
El liderazgo transformacional y la calidad de gestión de las empresas de
producción del cacao en la región San Martín

Tesis para optar el grado académico de Doctor en Gestión Empresarial

AUTOR:

Ing. **M.Sc.** Epifanio Efraín Martínez Mena

ASESOR:

Dr. Alex V. Cabello Calixto

Tarapoto - Perú

2021

³
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN

ESCUELA DE POSGRADO

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD CIENCIAS

ECONÓMICAS

PROGRAMA DE DOCTORADO EN GESTIÓN EMPRESARIAL



²³
**El liderazgo transformacional y la calidad de gestión de las empresas de
producción del cacao en la región San Martín**

AUTOR:

Ing. M.Sc. Epifanio Efraín Martínez Mena

Sustentado y aprobado el 23 de diciembre de 2021, por los siguientes jurados:

.....
CPCC. Dra. Nora Manuela Dextre Palacios
Presidente

.....
Ing. Dr. Fernando Ruiz Saavedra
Secretario

.....
Ing. Dr. Abner Félix Obregón Lujerio
Miembro

.....
Dr. Alex Cabello Calixto
Asesor

© Epifanio Efraín Martínez Mena - 2021

Todos los derechos reservados

³
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN

ESCUELA DE POSGRADO

**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS**

PROGRAMA DE DOCTORADO EN GESTIÓN EMPRESARIAL



²³
**El liderazgo transformacional y la calidad de gestión de las empresas de
producción del cacao en la región San Martín**

Tesis para optar el grado académico de Doctor en Gestión Empresarial

Los suscritos declaran que el presente trabajo de tesis es original, en su contenido y
forma

.....
Ing. **M.Sc.** Epifanio Efraín Martínez Mena
Ejecutor

.....
Dr. Alex Cabello Calixto
Asesor

Declaratoria de autenticidad

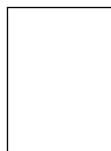
Epifanio Efraín Martínez Mena, identificado con DNI N° 06131609, egresado de la Escuela de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, en el Programa de Doctorado en Gestión Empresarial de la Universidad Nacional de San Martín, con la tesis titulada **El liderazgo transformacional y la calidad de gestión de las empresas de producción del cacao en la región San Martín**.

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis presentada es de mi autoría.
2. La redacción fue realizada respetando las citas y referencias de las fuentes bibliográficas consultadas.
3. Toda la información que contiene la tesis no ha sido auto plagiada;
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido alterados ni copiados, por tanto, la información de esta investigación debe considerarse como aporte a la realidad investigada.

Por lo antes mencionado, asumo bajo responsabilidad las consecuencias que deriven de mi accionar, sometiéndome a las leyes de nuestro país y normas vigentes de la Universidad Nacional de San Martín.

Tarapoto, 23 de diciembre de 2021.



.....
Epifanio Efraín Martínez Mena

DNI N° 06131609

15
Dedicatoria

A **Dios**, mi padre celestial, por guiar mi camino, darme los conocimientos necesarios para la culminación del presente trabajo y por brindarme una maravillosa familia.

A mi esposa, Lleny Arévalo Torres por su amor, y su incondicional apoyo durante cada etapa de mi vida y a mis tesoros mis hijos Stephany Shirley y Jordy Efraín por su infinito amor y ser la razón de mi vida. que son el motivo y motor para esforzarme día a día.

A mi hermana **Aurelia**, por demostrarme todos los días que debemos ser unos luchadores en todo sentido.

Epifanio Efraín Martínez Mena

Agradecimiento

33

Agradezco a Dios por este logro, por ser el autor de mis días, el ser supremo que ha estado conmigo en todo momento y guiarme por el sendero correcto.

Al **Dr. Alex V. Cabello Calixto** docente de la Escuela de Post Grado de la UNSM, su apoyo, por ser mi guía en la realización de este trabajo y que destino tiempo para enseñarme nuevas cosas, y por sus aportes invaluable que servirán para toda mi vida.

A los honorables jurados de este trabajo de investigación por darme su tiempo en la revisión y aportes para realzar este trabajo, por su amistad y compañerismo, no solo durante la etapa universitaria y la ejecución del presente trabajo, sino también en muchos momentos de mi vida.

A los Directivos de las empresas comercializadoras de cacao de la Región de San Martín, por brindarme la información necesaria para realizar este trabajo.

Índice general

Dedicatoria	vii
Agradecimiento	viii
Índice general	ix
Índice de tablas	xi
Índice de figuras	xii
Resumen	xiii
Abstract	xiv
Introducción	1
CAPÍTULO I	4
REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	4
1.1. Importancia social, económica y ambiental del cacao	4
1.2. La producción del cacao en la región San Martín	5
1.2.1. Ubicación geográfica.....	5
1.2.2. Condiciones climáticas.....	5
1.2.3. Zonas de producción del cacao y derivados	6
1.2.4. Perspectivas de producción	7
1.3. Antecedentes de la investigación	9
1.3.1. Estudios de carácter internacional	9
1.3.2. Estudios de carácter nacional	10
1.3.3. Estudios de carácter local	12
1.4. Fundamentación teórica del estudio.....	12
1.4.1. Gestión gerencial de las empresas.....	13
1.4.1.1. Las habilidades gerenciales	14
1.4.1.2. Competencias gerenciales básicas	15
1.4.1.3. Niveles de gestión empresarial.....	15
1.4.2. El Liderazgo en las empresas de producción	16
1.4.2.1. El Liderazgo Transformacional.....	18
1.4.2.2. Impacto del liderazgo en la gestión empresarial	20
1.4.3. La motivación laboral.....	22
1.4.4. Mejora de la Gestión Empresarial	24
1.4.5. El método 5'Ss (KAIZEN).....	30
1.5. Definición de términos básicos	35
CAPÍTULO II	37
MATERIAL Y MÉTODOS	37

41	2.1. Tipo y nivel de investigación	37
	2.2. Diseño de investigación	37
	2.3. Población y muestra	37
	2.4. Método de investigación	40
23	2.5. Hipótesis.....	40
	2.6. Sistema de variables	40
	2.7. Operacionalización de las variables	43
3	2.8. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	43
	2.9. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	45
	CAPÍTULO III	46
	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	46
7	3.1. Competencias gerenciales de las empresas de producción en la región san martín.	46
	3.1.1. El Liderazgo Transformacional de la Gestión Gerencial	46
	3.1.2. Motivación Laboral en las empresas de producción	50
	3.2. Gestión gerencial en las empresas de producción	55
	3.2.1. Desempeño Gerencial según el proceso “Mejora Continua”	55
	3.2.2. Satisfacción con la Gestión Gerencial	59
6	3.3. Relación entre el liderazgo gerencial y la gestión productiva	64
52	3.4. Relación entre la Motivación Laboral y la Satisfacción con la Gestión Gerencial.	70
	3.5. Perspectivas de mejora del desempeño productivo de las empresas de producción.	76
	CONCLUSIONES	83
	RECOMENDACIONES	85
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
	Francisco Ayuso, B., (2013). El liderazgo en la empresa. Tesis. Universidad de Valladolid. España.	87
	Anexo 1. Liderazgo Transformacional en las empresas de producción	90
	Anexo 2. Motivación Laboral	92
	Anexo 3. Calidad de Gestión en las empresas de producción	93
	Anexo 4. Satisfacción con la Gestión Gerencial	96
	Anexo 5. Validación de las encuestas	97
	Anexo 6. Elaboración de los indicadores	98

Índice de tablas

Tabla 1 Población y muestra de las provincias, según hectáreas de producción del cacao en la Región San Martín. Período: 2011 – 2014	7 38
Tabla 2 Producción y cosecha de cacao según provincias en la región San Martín. Año 2018.	38
Tabla 3 Población y muestra de las unidades de producción del cacao por niveles del personal gerencial, según provincias priorizadas. Período 2011 - 2014	7 39
Tabla 4. Debilidades del Liderazgo Transformacional en las empresas de producción del cacao de la Región San Martín.	7 46
Tabla 5 Debilidades en la gestión motivacional de la gerencia en las empresas de producción del cacao en la Región San Martín.	31 51
Tabla 6 Debilidades de la gestión gerencial en las empresas de producción del cacao en la Región San Martín.	20 56
Tabla 7 Insatisfacción con la Gestión Gerencial en la producción del cacao en la Región San Martín.	31 60
Tabla 8 Debilidades de la gestión en la mejora continua de las empresas de producción del cacao en la Región San Martín.	25 79

Índice de figuras

Figura 1. Mapa de ubicación de las zonas productoras de cacao de la región San Martín	6
Figura 2. El contexto sistémico de la investigación	13
Figura 3. Las Habilidades técnicas, humanas y conceptuales de la Gerencia (Katz Khan, 1983) ...	15
Figura 4. Niveles de la Gestión Gerencial	16
Figura 5. Pirámide de las necesidades humanas	23
Figura 6. Dinámica del Ciclo de mejora continua	25
Figura 7. Tendencia del Ciclo de mejora continua	26
Figura 8. Modelo Kaizen de la Mejora Continua	30
Figura 9. Modelo Integrado del Desarrollo Empresarial: Kaizen y PDCA	77

Resumen

El propósito del estudio es analizar el desempeño de la gestión gerencial de las empresas de producción, específicamente de la producción del cacao en la Región San Martín por constituir un producto de gran importancia, en el contexto de las expectativas de mejora de la calidad y la satisfacción con el liderazgo gerencial. La población y muestra constituyen las 10 provincias de la Región de las cuales se ha elegido tres por su mayor extensión en hectáreas y volumen de producción: Tocache, Mariscal Cáceres y Huallaga. Como muestra del personal gerencial se ha elegido el 30% de un total de 46 o sea 14 gerentes de las diferentes dependencias. El método empleado es de carácter descriptivo – correlacional, analítico e interpretativo (cuantitativo – cualitativo). Los instrumentos de recolección de datos son las encuestas auto evaluativas, referidas al liderazgo transformacional, la motivación, la gestión gerencial según los criterios del ciclo de mejora continua. El análisis de la información en coherencia a la intencionalidad del estudio, demuestran: que el desempeño gerencial según los criterios del Liderazgo Transformacional y la Motivación Laboral son deficientes, en consecuencia, tanto la mejora de la Calidad de la Gestión productiva de las empresas, como la satisfacción con el desempeño gerencial, no son satisfactorios. Evidencias que destacan, la necesidad de mejora de la calidad del desempeño gerencial mediante la implementación del sistema Kaizen.

Palabras clave: Liderazgo Transformacional, mejora continua de calidad, el sistema Kaizen.

Abstract

The purpose of the study is to analyze the performance of the management of the production companies, specifically of the production of cocoa in the San Martín Region, as it constitutes a product of great importance, in the context of the expectations of improvement of the quality and the satisfaction with managerial leadership. The population and sample constitute the 10 provinces of the Region, of which three have been chosen for their largest extension in hectares and volume of production: Tocache, Mariscal Cáceres and Huallaga. As a sample of management personnel, 30% of a total of 46 have been chosen, that is, 14 managers from the different departments. The method used is descriptive - correlational, analytical and interpretive (quantitative - qualitative). The data collection instruments are self-assessment surveys, referring to transformational leadership, motivation, managerial management according to the criteria of the continuous improvement cycle. The analysis of the information in coherence with the intention of the study, demonstrates: that the managerial performance according to the criteria of Transformational Leadership and Labor Motivation are deficient, consequently, both the improvement of the Quality of the productive Management of the companies, as well as satisfaction with managerial performance, are not satisfactory. Evidence that highlights the need to improve the quality of managerial performance through the implementation of the Kaizen system.

Keywords: Transformational Leadership, continuous quality improvement, the Kaizen system.

Introducción

El estudio describe la calidad del desempeño de la gestión gerencial en las empresas de producción del cacao en la Región San Martín, capacidad fundamental para la mejora de la producción y productividad de este importante producto, por lo cual se optó por precisar el nivel de Liderazgo Transformacional con que se desempeña el estamento gerencial la gestión productiva. Los descriptores que dinamizan esta expectativa son de carácter auto evaluativo, referidos a los criterios metodológicos del sistema KAIZEN.

En tal virtud, el problema de investigación está referido en determinar la calidad del desempeño gerencial del personal en las empresas de producción que afronta retos como:

- Debilidad en el ejercicio del liderazgo
- Necesidades personales y laborales insatisfechas
- Limitada visión estratégica de la gestión
- Necesidad de mejoramiento de la calidad del desempeño empresarial
- Falta de sensibilidad e implementación para el cambio y desarrollo, etc.

Pese a todo ello la producción del cacao en la Región aún se mantiene con tendencia creciente, oportunidad que exige soluciones oportunas y evitar el estancamiento o entropía empresarial por la competitividad y mundialización del producto con efectos en la calidad de vida de la población.

Son evidentes, el desempeño deficiente y la **inercia al desarrollo** en las empresas de producción, probablemente por la escasa formación e implementación tecnológica, la falta de posicionamiento de la cultura de calidad y competitividad. Por los cuales el estudio se propone determinar el nivel de **liderazgo del personal gerencial y su impacto en la mejora de la gestión productiva de las empresas de producción del cacao en la Región,**

En cuanto a la **mejora de la gestión productiva**, se trata de explorar el nivel de aplicación del pensamiento de la Mejora Continua de la calidad (el ciclo PDCA) de Edwards Deming 1982, un proceso de cambio permanente que conduce a la perfección y excelencia según del método KAIZEN, nuevos desempeños con cero defectos y satisfacción plena, la paulatina mitigación de las causas de problemas, la implementación de las acciones preventivas y correctivas para la mejora de la productividad.

En este sentido, son muchos los interrogantes relacionados al tema como: ¿Cuál es el nivel de liderazgo del personal de las empresas de producción del cacao en la Región?, ¿Las

empresas promueven el desarrollo del personal gerencial y sus colaboradores?, ¿El desempeño del personal de las empresas poseen interés por la mejora continua de la producción?, ¿Las empresas promueven la mejora de las condiciones laborales? ¿Cuál es el impacto de la gestión laboral de las empresas en el contexto social? **¿Qué relación existe entre la gestión del liderazgo transformacional y el desarrollo de las empresas de producción del cacao?**, ¿Cuál es el nivel de la calidad del desempeño del personal en cada puesto laboral?, ¿Cuál es el nivel de satisfacción de las necesidades del personal de las empresas de producción del cacao?, etc.

De las cuales se priorizó el problema ¿Cuál es el nivel de las Competencias Gerenciales y la mejora de la Gestión Gerencial en las empresas de producción del cacao en la Región San Martín? Año 2020. Con las especificaciones: 1. ¿Qué nivel de liderazgo transformacional se atribuye al personal gerencial de las empresas? 2. ¿Cuál es el nivel de motivación que promueve el personal gerencial de las empresas de producción? 3. ¿Cuál es el nivel de la calidad de gestión en las empresas de producción? 4. ¿Qué nivel de relación existe entre el liderazgo transformacional y la mejora de la calidad de gestión de las empresas?

El objetivo del estudio es determinar el nivel de las competencias gerenciales y la mejora de la gestión gerencial en las empresas de producción del cacao en la Región San Martín. Año 2020.

Cuyos resultados contribuyen al conocimiento de la capacidad productiva del personal vinculado a la producción del cacao en la Región con perspectivas hacia el mejoramiento del desempeño empresarial, donde, identificar el perfil del Liderazgo Transformacional es fundamental para el desarrollo empresarial en el contexto actual de mejoramiento continuo del desempeño hacia la calidad total. Por los cuales los involucrados en estas organizaciones deben estar inspirados en el desarrollo integral con compromiso y responsabilidad productiva, y resolver sobre todo los problemas de gestión, que a la fecha evidencia debilidades, así como la implementación del Liderazgo Transformacional opción adecuada en la actualidad.

Por su relevancia social, el estudio es motivante del desarrollo organizacional, dotada de potencialidades para la satisfacción de las demandas más exigentes con identificación, participación y liderazgo, promovido por líderes visionarios e innovadores que fomentan la cultura de calidad y optimización productiva.

En el aspecto metodológico, el estudio contribuye con los instrumentos de recolección de la información referidos al liderazgo transformacional, la motivación laboral y la calidad del desempeño de las empresas de producción.

Así mismo los resultados del estudio contribuirán al fortalecimiento de los planes de desarrollo de la Región con incidencia directa e indirecta al mejoramiento de la calidad de vida de la población con capacidad de liderazgo e innovación.

En consecuencia, el estudio es significativo para la toma de decisiones en la transformación de la gestión empresarial focalizado en el mejoramiento del desempeño del capital humano. Al respecto Costa (p 11, 2015) expresa “la complejidad de la economía hace que el liderazgo resulte fundamental para la eficacia de los equipos de trabajo y las organizaciones de las que forman parte. En este empeño, es preciso explorar nuevas modalidades de liderazgo, que permitan responder eficazmente a nuevas necesidades de trabajo para el cambio y la innovación, la diversidad cultural, la complejidad, el trabajo con nuevos conocimiento y actitudes”. La respuesta a estas preocupaciones ha motivado el desarrollo de nuevos enfoques en el desempeño de la gestión gerencial de las empresas, como el liderazgo transformacional, transcultural, complejo, compartido y remoto (Gil, Alcover, Rico, y Sánchez-Manzanares, 2011).

CAPÍTULO I

REVISION BIBLIOGRÁFICA

⁶⁰ El Ministerio de Agricultura y Riego del Perú (2018), en su publicación *Análisis de la Cadena Productiva del Cacao* atribuye las características siguientes:

⁴⁰ 1.1. **Importancia social, económica y ambiental del cacao**

El cacao tiene significativa relevancia social por ser el sexto cultivo más importante del país por la superficie de producción y la cantidad de productores, más de 138 mil productores en la región selva. El 67,6% de los productores conducen unidades agropecuarias que no superan las 10 hectáreas, son pequeños y medianos productores. Cacao es un cultivo que requiere uso intensivo de mano de obra, genera alrededor de 10 millones de jornales al año.

Socialmente es una alternativa viable en la reconversión del cultivo de la coca, con acceso de muchos agricultores al mercado legal. Económicamente, el país tiene instalado más de 199 mil Has, de las cuales cosechó en la campaña 2015/2016, 143 mil Has (ENA 2016). La producción en el año 2017 fue de 122 mil toneladas en grano y el valor bruto de la producción 614 millones de soles a precios del año 2007 (MINAGRI). Contribuye con el 3% del Valor Bruto de la Producción Agrícola y permite el ingreso de divisas por 253 millones de dólares en exportaciones. La producción está distribuida en 16 regiones del país, 57 provincias y 259 distritos, ocupa los primeros lugares en importancia como Producto Agrario Priorizado para el año 2018.

Además, el cacao se destaca por la producción de derivados como: la manteca, pasta, cacao en polvo, chocolate y la confitería. Es una de las pocas agroindustrias que se desarrolla en términos de valor agregado.

En los últimos años la producción del cacao orgánico en el país es una gran oportunidad económica por la alta demanda internacional, ocupando el segundo lugar como país productor y exportador.

Según el Ministerio de Agricultura y Riego la producción nacional en el año 2015 ascendió a 87,317 tons, en las regiones San Martín, Junín, Cusco, Ucayali y Huánuco, donde San Martín tuvo mayor participación con 43% y Huánuco 6%. El Perú ocupa

un lugar considerable entre los países con mayor capacidad productiva como Ecuador, Brasil y Costa de Marfil.

Las exportaciones nacionales del cacao en el año 2016 fueron de US\$ 275 millones valor FOB con un total de 74,836 toneladas, donde el 70% se exportó en grano y el resto en derivados a los mercados Estados Unidos, Alemania, Holanda y Bélgica, se espera que en los próximos 5 años el cacao orgánico se convierta en el producto principal de agro exportación por las ventajas comparativas que posee.

Por la importancia ambiental, el cacao es básico en la sostenibilidad productiva de los sistemas agroforestales, no sólo por el mayor rendimiento del cultivo sino por su impacto positivo en el ambiente permitiendo la captura del carbono y la sostenibilidad del ecosistema, preservando los suelos, las fuentes de agua y la biodiversidad. El 60% de la biodiversidad de cacao (material genético) se encuentra en el país.

22

1.2. La producción del cacao en la región San Martín

1.2.1. Ubicación geográfica

La región San Martín está ubicada en la parte septentrional y central del territorio peruano, en el flanco oriental del relieve andino en la zona selva alta, con una extensión de 51,253.31 Km², que representa el 4% del territorio nacional.

Está conformada por 10 provincias: Moyobamba, con una extensión de 3,772.31 km² (7.36%) del territorio regional), Rioja, con 2,535.04 km² (4.95%), San Martín, con 5,639.82 km² (11%), Lamas con 5,040.67 km² (9.83%), Picota, con 2,171.41 km² (4.24%), El Dorado, con 1,298.14 km² (2.53%), Huallaga, con 2,380.85 km² (4.65%), Mariscal Cáceres, con 14,498.73 km² (28.29%), Bellavista, con 8,050.90 km² (15.71%) y Tocache, con 5,865.44 km² (11.44%).

1.2.2. Condiciones climáticas

El clima predominantemente de la región es cálido y húmedo variable desde tropical hasta templado por la altitud. En Juanjui, la temperatura promedio es de 26 °C, con máximas y mínimas de 38 °C y 15°C, precipitaciones entre 1,000 – 1,500 mm; mientras en Tocache, la temperatura promedio es de 25°C y la precipitación

promedio es de 2,400 mm. La zona forestal del Huallaga Central y Alto Mayo con condiciones excelentes para el desarrollo agrícola – pecuario.



Figura 1. Mapa de ubicación de las zonas productoras de cacao de la región San Martín

Fuente: Herrera (2017, p 11)

22

1.2.3. Zonas de producción del cacao y derivados

Según reportes, antes de 1985, existían pocas áreas de cacao en las cuencas del Huallaga Central, provenientes de la zona de Tingo María y Tocache, con manejo deficiente y baja productividad. Entre 1986 y 1987, se iniciaron las primeras actividades planificadas de promoción y tecnificación en Sauce, Saposoa, Sisa y el Bajo Huallaga, con la participación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), con la finalidad de incrementar la producción y abastecer a la planta industrial instalada en Tingo María.

Según la Dirección de Información Agraria del MINAG-Tarapoto se estima que en año 2006, existían alrededor de 13,226 hectáreas instaladas a nivel de toda la región, con un rendimiento promedio de 730 Kg de cacao seco/ha y una producción registrada de 5,991.34 TM; siendo las zonas de mayor producción las provincias de Tocache y Mariscal Cáceres. El rendimiento productivo es variable por la edad de las plantas y el nivel tecnológico. No obstante, ello, el promedio regional es superior al promedio nacional que es de 525 kg/ha.

En 1997 se funda la cooperativa ACOPAGRO que asume la intensificación de la asistencia técnica, la búsqueda de nuevos mercados y la contribución para elevar el nivel de vida de los asociados (Herrera Ponce, opcit.)

También se suman otras instituciones en la promoción del cultivo, como la Asociación CURMI, CARITAS, el Proyecto Especial Alto Huallaga, entre otros.

Al año siguiente, la Dirección Regional Agraria - San Martín se propuso continuar con la promoción del cultivo, estableciendo como meta instalar 10,000 has en un plazo de 05 años (1,999 – 2,003), dando inicio al Programa de Promoción del Cultivo en la región, fortalecido hasta hoy con la participación de instituciones públicas y privadas, como el Programa de Desarrollo Alternativo (PDA) financiado por USAID, la Cooperación Técnica Alemana (GTZ), el Programa de las Naciones Unidas (PNUD), el Instituto de Cultivos Tropicales (ICT), etc.

Entre los años 2001 y 2002, la Asociación CURMI, sustenta el potencial de la región en cuanto a disponibilidad de suelos para cultivos permanentes (201,590 has.) una oferta para crecimiento amplio. Esta Asociación también promovió la creación de Agroindustrias Mayo S.A. pequeña empresa procesadora del cacao en licores, pastas, chocolate en taza, y chocolates en barra.

1.2.4. Perspectivas de producción

La expectativa productiva del cacao en la Región según los Planes Operativos de Productos del MINCETUR – USAID – Proyecto CRECER (junio 2005, p 5), se sintetizan en los siguientes cuatro ejes de desarrollo:

1. Las condiciones de los factores de producción
2. Las estrategias competitivas
3. Las condiciones de la demanda
4. Las entidades de apoyo

a) Condiciones de los factores de producción.

En cuanto a los factores básicos:

1. Las condiciones climáticas y edafológicas favorables y de mayor extensión para la plantación del producto: Tocache, Juanjuí, Saposoa y Tarapoto, con posibilidades de ampliación para mayor oferta. **Habiendo producido 2,497 TM en el 2003 en una superficie de 3,856 hectáreas.**

2. Rendimiento productivo desigual por el nivel tecnológico que se utiliza. ²⁹ No obstante, ello, el promedio alcanzado en 2003 fue de 647.55 kg/ha, considerado como ¹⁷ óptimo en comparación al promedio nacional de 525 kg/ha.

En cuanto a ¹⁷ los factores avanzados, determinantes de la productividad y rentabilidad:

1. Deficiencias ¹⁷ de la infraestructura vial ¹⁷ que encarece la logística para la exportación
2. Limitado acceso al crédito por las organizaciones productoras. .
3. Falta de liderazgo en la gestión gerencial de las empresas productoras
4. Desempeño deficitario del personal por el nivel educativo, implementación ²² tecnológica y la cultura de la calidad.

En la medida que no se corrija estas deficiencias, ²² el sector cacaotero no podrá alcanzar el nivel competitivo requerido por el mercado internacional

b). Estrategias competitivas

La mayoría de las organizaciones de producción es de carácter **asistencial - gremial** y **no empresarial**. ²⁵ La articulación organizacional es bastante débil, ya que los productores son independientes y unos pocos asociados en comités, aproximadamente el 90% de los productores cuenta con una extensión de cultivo menos de 2 hectáreas, de carácter familiar a corto plazo sin criterio de planeación estratégica.

Existencia de **empresas acopiadoras** en grano para la exportación e industrialización a pequeña escala ⁷⁰ como: La Cooperativa Agraria Cacaotera (ACOPAGRO), Mayo S.A. y Cooperativa Naranjillo. Existe la necesidad de mejorar y fortalecer la **cadena productiva** en la etapa de postcosecha, así como, la implementación **del sistema fitosanitario** para el control de las plagas, abonamiento y postcosecha, que garanticen mayor rendimiento y mejora de la calidad, dada la tendencia favorable de la demanda internacional.

²⁵ Pese a estas debilidades, **existe vocación de mejorar las condiciones productivas para la exportación a responsabilidad exclusiva de las empresas acopiadoras como ACOPAGRO y no por los agricultores**. Son evidencias que demuestran la necesidad de **mejorar el liderazgo de la gestión de los productores** e incursionar a la exportación.

c) Condiciones de la demanda

Entre los derivados de mayor demanda son, manteca, grasa y aceites con el 62.5% de importancia para las exportaciones, seguido por chocolates y otras preparaciones con 13.6%, y en menor importancia, pero con alta tasa de crecimiento, las exportaciones en grano crudo o tostado. En este rubro, en 2004 San Martín vendió al exterior US\$ 377 mil, o sea el 22% del total nacional, valor exportado en un 100% por la empresa ACOPAGRO a España y Bélgica (MICETUR – USAID – Proy CRECER. 2005, p 8)

d) Entidades de apoyo

El desarrollo industrial del cacao depende en gran medida de la organización de los productores, donde las industrias o servicios conexos cumplen un rol importante. Precisamente los diversos programas de cooperación técnica ejecutados por agencias de cooperación bilateral y las ONGs, contribuyen en el desarrollo de esta actividad, como: MINAG, SENASA, DEVIDA, PRA, CARE, Chemonics, GTZ, Instituto de Cultivos Tropicales, entre otros. Los cuales demandan la **implementación para afianzar la actividad exportadora**, como: la información sobre mercados, capacitación en temas del comercio internacional, servicios de consultoría especializada en promoción y facilitación de la exportación, etc.

1.3. Antecedentes de la investigación

1.3.1. Estudios de carácter internacional

Espinoza (2014), en su trabajo Cultura organizacional y liderazgo en el Sistema de Universidades Estatales. Tesis. Universidad de Oaxaca. Objetivo: analizar la influencia de la cultura organizacional y el liderazgo en el desempeño de las universidades. Enfatiza la coherencia del desempeño del liderazgo transformacional con el logro de las metas y objetivos propuestos. Demuestra que existe una cultura dominante en el sistema por el liderazgo académico y la dirección en el establecimiento y reforzamiento de los valores, normas, símbolos y arquetipos del sistema.

El tema se abordó según la propuesta de Bass Avolio (1994), referido al liderazgo transformacional frente al laissez faire operante, asumiendo un rol preponderante en la creación de la cultura organizacional.

Ortiz et al. (2010), en su investigación Caracterización de las dimensiones del liderazgo transformacional en estudiantes de pregrado de la Universidad Militar Nueva Granada. Revista Educación y Desarrollo Social. 60 – 74. El artículo está referido al “Modelo de Formación de Líderes”, el propósito es identificar el perfil del liderazgo transformacional a través de un cuestionario a los estudiantes. Demuestra que existe influencias entre los grupos y caracteriza las cuatro dimensiones del enfoque: consideración individual, motivación e inspiración, estimulación intelectual e influencia idealizada. Los resultados contribuyen a la comprensión de las dimensiones del liderazgo transformacional en educación superior y propone nuevas líneas de intervención para la formación de líderes.

1.3.2. Estudios de carácter nacional

Melgar (2018), en su trabajo Liderazgo gerencial y cultura organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – 2016. Tesis. Cuyo objetivo es determinar la relación entre el liderazgo gerencial y la cultura organizacional en el personal administrativo. La investigación es básica no experimental, utiliza el método descriptivo, hipotético – deductivo, con una muestra de 135 docentes y 105 administrativos. La recolección de datos mediante un cuestionario de 30 ítems por cada variable, validado y confiable según el coeficiente Alfa Cronbach de 0.958 y 0.970, con una muestra piloto de 24 encuestados. La correlación Rho de Spearman, directa y significativa por $r = 0.786$

Los resultados demuestran la importancia del liderazgo gerencial para el desarrollo de la calidad de la cultura organizacional en las empresas de producción de servicios, cuya efectividad trasciende en las organizaciones productoras de bienes.

Cáceres (2017), en su trabajo La mejora continua y su efecto en la productividad de los procesos de una empresa comercializadora de productos electrónicos en Lima Metropolitana. Tesis. EPG. Universidad Ricardo Palma. Se demostró, que con la aplicación del modelo “La Mejora Continua”, se incrementó la productividad de los procesos del almacén: recepción: de 0.87% a 1.66%, almacenaje: de 1.87% a 8.10% y despacho: de 3.26 % a 6.05 %). Así mismo, disminuyó el tiempo en cada uno de

los procesos en 50%, la variabilidad entre los procesos fue explicada en un 93.7 % por el coeficiente $R^2 = 0.937$, obteniendo un ahorro de S/. 29,120.00 anuales por la reducción de una persona en el almacén.

Cortez (2016), en su trabajo *El kaizen como base para el progreso de las micro y pequeñas empresas de Trujillo, 2014*. El objetivo es determinar el impacto del Kaizen en el progreso continuo de la empresa. La población estuvo constituida por 176 micro y pequeñas empresas y una muestra de 119. A través de la encuesta se precisó que el 35% prefiere implantar el Kaizen en la empresa, el 25% considera que el ambiente de trabajo debe tener orden, el 24 % limpieza y 21 % organización. En cuanto a la importancia del modelo, el 38% indican el cambio de cultural, un 31% simplicidad en el sistema de gestión, el 28 % indica la mejora para ser competitivas, el 29 % para cumplir con las políticas de calidad, el 25% para el control de procesos con reducción de los costos, el 34 % el mejoramiento de la productividad y el 33 % la mejora de la calidad. En cuanto a la implantación del sistema Kaizen en las empresas, el 24% indica para administrar el tiempo, un 24 % para acentuar la cultura. y el 22 % para el mejoramiento continuo.

Flores y Mas (2015), en su trabajo *Aplicación de la metodología PHVA para la mejora de la productividad en el área de producción de la empresa KAR & MA SAC*. Tesis. UNSP. Lima. Se utilizó diversas herramientas de medición de la mejora continua antes y después de la aplicación de los planes de acción, enfocados en cuatro ámbitos: utilización de maquinaria y equipos, planificación y control de producción, manejo de recursos humanos y el control de la calidad. En conclusión, se logró: 1. Mejorar la productividad global con un incremento en 2.3%. y un ahorro significativo de recursos. 2. Incrementar la eficiencia de los equipos, la disponibilidad, la efectividad manteniendo constante la calidad. 3. Se mejoró la productividad de la mano de obra con un incremento de 4.6%. 4. Se redujo el tiempo de entrega de insumos 5. Se logró la mejora del clima laboral en cuanto a la relación con los jefes y lealtad con la empresa. 6. Se logró mejorar la aplicación de la metodología Kaizen, Implantar el modelo KAIZEN en una empresa de producción, como sistema de mejora de calidad de los procesos es altamente pertinente, por la competitividad, a las políticas de calidad, el control de los procesos con reducción de los costos, y cumplir con las expectativas del cliente. Aunque parece insignificante, el tener el ambiente de labor en orden, limpio y organizado es fundamental en el sistema de

gestión del cambio cultural y desarrollo sostenido. Es así que las empresas para direccionarse hacia la calidad deben ser competentes, aplicar monitoreo constante, cumplir con las perspectivas del cliente, la innovación de la cultura organizacional y el cambio permanente de la calidad del ambiente.

1.3.3. Estudios de carácter local

Herrera (2017), en su trabajo La producción del cacao y el desarrollo humano local de Tocache. San Martín. 2006 – 2015. Tesis. Universidad Nacional de Trujillo. Cuyos resultados demuestran: 1. La producción del cacao influye positivamente en el Desarrollo Humano local de la provincia. 2. La producción de cacao se inició como cultivo alternativo a la plantación de la coca con rendimiento favorable.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2005), indica que los Planes operativos de productos. Cacao. Región San Martín. En el cual establecen las políticas y los objetivos estratégicos de producción del denominado “diamante de la competitividad” (el cacao) sustentado por el análisis cualitativo y cuantitativo, las características y la evolución de la producción, y la demanda internacional. Establece las tareas, los indicadores, las acciones a ejecutar y los responsables del logro de las metas y objetivos estratégicos.

1.4. Fundamentación teórica del estudio.

El siguiente **modelo conceptual** representa la estructura y relaciones de los componentes teóricos del estudio:

- a. El modelo sistémico de conocimientos (MOSIC) que precisa el contexto metodológico de la investigación, configurado por las relaciones más significativas de los componentes teóricos.
- b. Las relaciones lógicas entre:

Los componentes significativos: - Liderazgo - Gestión empresarial - Resultados competitivos

Marco conceptual:- Insumo – Proceso - Producto

Componentes motivadores: - Las necesidades humanas- Mejora continua del proceso.

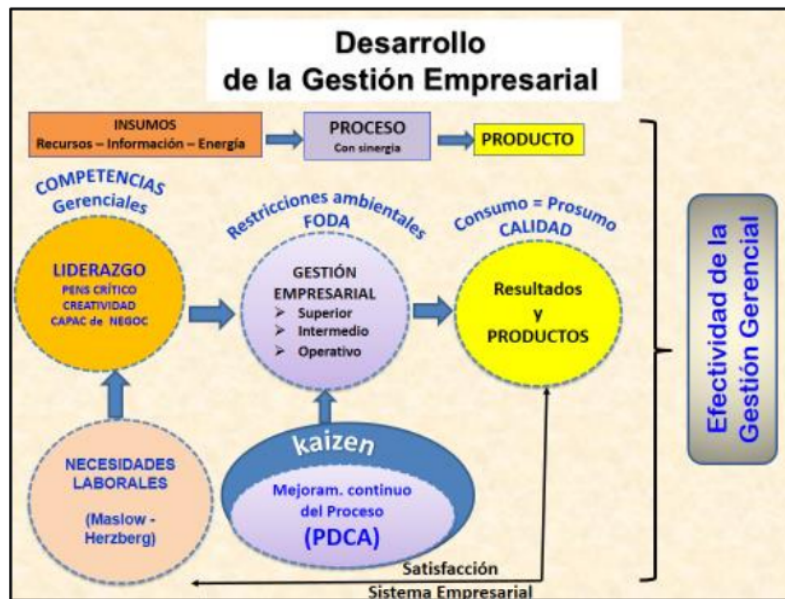


Figura 2. El contexto sistémico de la investigación

1.4.1. Gestión gerencial de las empresas

Consiste en la ejecución de un conjunto de funciones administrativas con el propósito de optimizar las actividades empresariales mediante la integración de los siguientes aspectos soporte de la gestión:

1. La **estrategia**. Un conjunto de procedimientos creativos que se ejecuta según los factores de mayor ponderación.
2. La **cultura**. Que promueve la práctica de valores y fortalece la toma de decisiones.
3. La **estructura**. Componentes debidamente organizados que promueve el desarrollo e integración de conocimientos e iniciativas.
4. La **ejecución**. Que consiste en la realización de experiencias adecuadas y oportunas en la mejora de la producción y la satisfacción de las necesidades.

Los cuales se desarrolla a través de los cuatro momentos del proceso: la **planificación**, la **ejecución**, **control** y **acciones de mejora**; promovido por el desarrollo del personal, las actividades financieras, la provisión de los recursos, la tecnología y conocimientos. Todo ello en el marco de la buena comunicación, motivación y comprensión de los objetivos.

1.4.1.1. Las habilidades gerenciales

En la dirección de una organización se enfrenta muchos obstáculos, por lo que es necesario poseer además de la experiencia y conocimientos, habilidades y competencias en gestión sobre qué hacer o no para superar el problema.

Entre ¹⁸ las habilidades básicas que todo Líder – Gerente ²⁷ debe poseer se destacan:

1. **Habilidades directivas:** El gerente debe estar capacitado en ²⁷ gestión del desarrollo humano, el comportamiento organizacional, la gestión de los recursos financieros, físicos y técnicos.
2. **Habilidades conceptuales:** Son los conocimientos que posee el gerente para formular el pensamiento que permita desarrollar nuevos conceptos, analizar y diagnosticar un problema, planificar, ejecutar, evaluar y resolver problemas de manera creativa. En lo personal, constituyen: *la inteligencia emocional, la creatividad e innovación.*
3. **Habilidades técnicas:** Son las capacidades de usar diferentes estrategias y técnicas para alcanzar los objetivos. Por los cuales debe tener conocimiento de los procesos, técnicas o instrumentos del cargo o área.
4. **Habilidades humanas o comunicativas.** ²⁷ Es la capacidad que tiene un gerente para trabajar, interactuar y relacionarse con los demás. Se refiere a la habilidad de interactuar con calidad humana y valores sociales con los **colaboradores**, clientes, proveedores, entre otros. Ser solidario, inspirar y orientar al equipo de trabajo a maximizar su talento, habilidades, destrezas y conocimientos para lograr los objetivos planteados en el marco de:
 - a. Habilidades de colaboración y relaciones humanas.
 - b. Intercambio verbal eficiente.
 - c. Autoestima
 - d. Transformación.
 - e. Manejo de conflictos interpersonales
 - f. Reducción de tensión.



Figura 3. Las Habilidades técnicas, humanas y conceptuales de la Gerencia (Katz Khan, 1983)

1.4.1.2. Competencias gerenciales básicas

En base a las habilidades que posee un gerente, se precisan las siguientes competencias básicas que todo gerente debe abarcar:

Liderazgo. Es imprescindible que los gerentes sean capaces de guiar y gestionar un equipo de trabajo, su rol es de inspirar e influenciar con palabras y acciones.

Pensamiento crítico. Todo buen gerente debe estar en la capacidad de afrontar y resolver cualquier problema, luego del conocimiento de las causas y consecuencias.

Creatividad. La creatividad que debe desarrollar el gerente, es esencial para innovar, competir en el mercado y diferenciarse de los competidores.

Capacidad de negociación. Consiste en poseer destreza de realizar decisiones y acciones eficaces, eficientes y efectivas. Ej. establecer plazos, delegar tareas, etc.

1.4.1.3. Niveles de gestión empresarial

Son tres el nivel sistémico de gestión en toda organización sea formal o informal, el propósito es otorgar el flujo adecuado de autoridad y responsabilidad (Francisco Ayuso, p 45, 2013):

- **El nivel superior o estratégico.** Es donde se elaboran los planes estratégicos, se establecen la visión, misión, las políticas, estrategias, los objetivos a largo plazo. Conforman, el presidente, la alta dirección, el **gerente** general, etc.
- **El nivel intermedio o táctico:** Cumplen funciones del sector, área, departamento o programa. Es donde se crean las acciones o tácticas para hacer realidad las estrategias del nivel anterior, mediante una planificación específica para alcanzar los objetivos finales a mediano plazo (1 a 3 años). En definitiva, en este nivel se planifican e implantan las estrategias concretas.
- **El nivel inferior u operativo:** Es donde se ejecuta los planes tácticos a corto plazo enfocados en acciones concretas.



Figura 4. Niveles de la Gestión Gerencial

Fuente: <http://regimengenerencial.blogspot.com.es/2012/>

1.4.2. El Liderazgo en las empresas de producción

Según Gelvant. (2007) citado por Quesada Susanibar, T., (2012, p. 14), líder es la persona que guía o muestra el camino, el que antecede o dirige cualquier acción.

Para Landy y Conte (2005), **un líder** es la persona que ejerce influencia en otros, y **liderazgo** es su desempeño, un proceso que dirige y ayuda a las personas a conducirse hacia el logro de las metas y objetivos de su visión.

D'Alessio (2010): "Liderazgo es un proceso que involucra una visión y un pensamiento de largo plazo, donde la transformación y el cambio para ser mejores les son inherentes; sobre todo, en las organizaciones y sus culturas".

Louffat (2015), "es la influencia que ejerce una persona (líder) sobre otras (liderados), para que actúen de forma comprometida e integrada en la consecución de los objetivos".

Kouzes y Posner (2005) proponen un modelo denominado el "**liderazgo ejemplar**", como un arte de movilizar a los otros en pos de las aspiraciones comunes, desarrollando para su medición un instrumento, el Inventario de Prácticas del Liderazgo con cinco componentes: desafiar el proceso, inspirar una visión compartida, habilitar a otros para actuar, servir de modelo y brindar aliento.

Desafiar el proceso: "Los líderes son personas que están dispuestas a avanzar hacia lo desconocido. Están preparados para aceptar los riesgos, innovar y experimentar con miras a encontrar nuevas y mejores formas de hacer las cosas". buscan generar cambios, crear nuevos productos, servicios, procedimientos mediante el aprendizaje y conducir a los seguidores en un medio de obstáculos.

Inspira una visión compartida: capaces de avistar más allá del horizonte del tiempo e imaginar las oportunidades que les esperan en el destino. Los líderes albergan el deseo de cambiar la forma en que se hacen las cosas, crear algo que nadie haya creado antes. Su misión es compartir la visión con los seguidores, ya que las personas necesitan creer que el líder se preocupa por el bien común. "Habilitar a otros para actuar, no acaparar el poder sino entregar".

El líder propicia **el trabajo en equipo** con confianza y libertad, y que estos acepten correr riesgos, utilizar energías para generar resultados extraordinarios, al comprender que son importantes en la organización.

Servir de modelo: "Los líderes dan ejemplo y generan compromiso a través de actitudes simples y cotidianas, creando progreso e impulso". Demuestran coherencia entre las acciones y las palabras, impulsando proyectos, adoptando medidas correctivas, generando éxito y confianza que refuerzan el compromiso con el futuro de la organización.

Brindar aliento: "... brindan aliento, generan interés que producen alegría y ganas de seguir avanzando" Inculca que las personas son capaces de triunfar, si la conducta va alineada a los objetivos de la organización, a bien común.

Proponen además de las cinco características el ser: honesto, inspirador, progresista y competente, que brinda apoyo, justo, liberal, cumplidor, inteligente, franco, atento, intrépido, decidido, cooperador, leal, imaginativo, controlado, maduro, independiente y ambicioso. Priorizando a las cuatro primeras.

Ser honesto: implica ser ético, veraz, leal e íntegro, principios que inspiran confianza.

Ser progresista: poseer intereses y una visión sobre el futuro de la organización a donde se dirigen, teniendo claro el mejor sendero a seguir para llegar a la meta.

Ser inspirador: Los líderes deben inspirar entusiasmo, energía y positivismo frente al futuro a fin de que el trabajo tenga un mejor significado.

Ser competente: Ser capaz y efectivo con buenos antecedentes para guiar hacia el destino elegido. La capacidad varía de acuerdo a su posición y la estructura de la empresa.

Las teorías sobre el liderazgo evolucionan desde **la teoría de los rasgos** por la década de 1940; **las teorías conductuales** hasta la década de 1960, luego **las teorías de la contingencia y las interactivas**, por último, las contemporáneas: el **liderazgo carismático, el transaccional, el transformacional y el auténtico**.

Los liderazgos transaccionales guían a las personas poniendo énfasis en la capacidad innovadora en el desarrollo de los roles y tareas. Un buen líder es aquel que desarrolla el **liderazgo transaccional** y el **transformacional** complementarios que guardan relación con el **liderazgo auténtico o ético**, por su desempeño abierto, franco, con confianza y la práctica de valores.

1.4.2.1. El Liderazgo Transformacional.

Los líderes transformacionales, estimulan al grupo cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares por el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales (seguridad y salud) o relacionales (amor y afiliación) (Bass, 1985 p.15).

El cambio en el individuo implica la expansión de las necesidades con la inclusión del desarrollo personal, por el compromiso de lograr el objetivo común. Esto

significa que las personas en la organización es un gran potencial para convertirse en líderes auto dirigidos, autorregulados, auto actualizados y auto controlados (Bass, 1985, p.17) citado por Mendoza Torres (2006).

El liderazgo transformacional, estimula tanto el desarrollo de cada individuo, como la transformación del colectivo, con patrones de conducta resultado de la combinación de diversos estilos de liderazgo. El concepto de liderazgo transformacional comenzó con James Downton en 1973 y fue expandido por James Burns en 1978. En 1985, el investigador Bernard M. Bass lo amplió aún más hasta las formas de medir su efectividad. Es uno de los estilos de liderazgo auténtico y sólido **con la idea de que los liderados sentirán inspiración para seguir el ejemplo.**

Al respecto, Bass y Bruce Avolio, psicólogo industrial y organizacional, proponen el modelo de **liderazgo de rango completo** (FRL = full range leadership), con la precisión de los ocho componentes del liderazgo transformacional, que brinde satisfacción de las necesidades de los individuos y del grupo, lograr los objetivos comunes con eficacia, eficiencia y efectividad.

1. **Laissez-faire o dejar hacer.** Que realmente no es un líder, ofrece muy poco en términos de dirección y aporte. Evita tomar decisiones, es desordenado y permite a los demás hacer lo que les parece. *La frase que representa: "es indiferente si lo hace o no lo hace..."*
2. **Administración pasiva por excepción.** El líder por excepción tiende hacia el laissez faire, pero es activo cuando se presentan dificultades o errores que requieren su atención. Evita cualquier cambio en el estatus quo, interviene solo en circunstancias excepcionales. *La frase típica: "si no se llevara a cabo."*
3. **Administración activa por excepción.** El líder activo por excepción pone atención a algunos problemas y tiene sistemas de monitoreo y control que le suministran alertas. Su estilo tiende a generar un desempeño moderado. *Representa la frase: "si observo que no se está haciendo algo..."*
4. **Reconocimiento contingente.** Es el estilo transaccional clásico. El líder establece objetivos claros y recompensas variadas. Esto significa que sus empleados alcanzarán los niveles de desempeño esperados, aunque no será fácil

realizar “el extra” ya que para esto se requiere un estilo más transformacional. Representa la frase: “si se hace como se espera...”

5. **Consideración individual.** Se promueve el cuidado, la empatía y el proveer retos y oportunidades. El líder es un escucha activo y comunicador fuerte. Este es el primero de los estilos transformacionales. La frase típica: “me interesa que desarrolles profesionalmente y haga carrera...”
6. **Estímulo intelectual.** El líder empodera a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades. Este estilo es frecuentemente utilizado por los padres, pero es menos común en las organizaciones. La frase representativa: “¿Qué piensa hacer frente a...?”
7. **Motivación e inspiración.** El líder tiene la habilidad de motivar para alcanzar un desempeño superior, lograr esfuerzos extras y convencerse de sus habilidades. Crea la disposición para el cambio y alienta un amplio rango de intereses. La frase representativa: “espero su mejor esfuerzo...”
8. **Influencia idealizada o carisma.** Tiene un sentido de propósito. Los líderes son descritos como carismáticos y son percibidos por los seguidores como poseedores de un grado alto de moralidad, confianza e integridad. Se colocan a la cabeza de las crisis y celebran el éxito con su gente. Por eso este estilo aparece con dos dimensiones, los atributos o características personales y la conducta de ser líder. La frase típica: “si cree que es correcto, entonces...”

1.4.2.2. Impacto del liderazgo en la gestión empresarial

El liderazgo gerencial es un método de gestión empresarial relacionado específicamente con el cumplimiento de los retos y metas planteados. Los líderes a menudo ocupan los puestos administrativos y ejecutivos por sus habilidades en manejar el presente para el futuro. Es muy importante mantenerlo motivado al equipo de trabajo y lograr los objetivos propuestos, adquiriendo las mejores habilidades, donde cada uno de los miembros tenga la capacidad suficiente para influir positivamente en el grupo de trabajo.

El impacto del liderazgo en las organizaciones se concretiza en gran medida con la aplicación de las habilidades y los conocimientos. Son cinco las habilidades a tener

para llegar al éxito, las mismas que moldean los procesos, las relaciones interpersonales y la mejora continua (Factor Humano Formación.FHF).

1. Comunicación

Es la habilidad por excelencia del líder perfecto. El saber escuchar al equipo, entender su lenguaje corporal y la comunicación no verbal induce con seguridad al éxito. La manera más sencilla de lograr los objetivos es haciéndoles partícipes de toda la información relacionada al trabajo, sólo así conseguir que todos se dirijan en la misma dirección.

El líder debe ser capaz de tener buena **comunicación e integración**, hacer que los miembros de la organización liberen su energía para el logro del objetivo común. La comunicación permite transmitir lo que está dentro tal como se siente y la integración permite realizar acciones eficientes en forma conjunta y sin desconexiones.

2. Creatividad

La creatividad es fuente de soluciones innovadoras. Es producto del análisis de las situaciones con nuevas perspectivas, que promueve originalidad al trabajo sobreponiendo ante los riesgos que pueden surgir.

3. Inteligencia emocional y empatía

La empatía es la capacidad de relacionarse con otras personas poniéndose en su lugar, esto es vital para generar una buena relación con ellas. Son claves, el valorar su trabajo, animarles a seguir adelante, preocuparse por sus problemas, respetarles y potenciar sus habilidades profesionales.

4. Trabajo en equipo

Es fundamental hacer partícipe al equipo de las metas del proyecto. De esta manera, son los valores de cada uno de los miembros, los que logran sacar el trabajo adelante. *Dales la oportunidad de mostrar su valía y hacer sentir orgullo de su trabajo.*

5. Gestión

La capacidad de gestión es la segunda habilidad más importante del líder con visión global. Ello implica ser el guía y modelo a seguir, conocer las capacidades y necesidades individuales y de todos los integrantes como también del líder.

Chávez (2006), sobre la importancia del liderazgo en las organizaciones, destaca, que el liderazgo consiste en una forma de ser, pues el líder se va formando día a

día: en la pasión por la misión, en la acción y los valores. Además, un líder no solamente debe delegar responsabilidades, sino que debe expandir el poder hacia otros, ser humilde y considerarse sustituible. Por lo que el liderazgo se define como interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo hacia una meta en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas y su personal.

En resumen, el liderazgo es importante ya que es vital para la supervivencia de cualquier organización, por su capacidad de guiar y dirigir. Una organización puede tener una planeación adecuada, control, etc. y no sobrevivir a falta de un líder apropiado, incluso puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante.

1.4.3 La motivación laboral.

En el contexto actual de competencia empresarial, se considera estratégico promover el desarrollo de las potencialidades del personal mediante, la capacitación, la remuneración, las condiciones de trabajo, la motivación, el liderazgo, entre otros. De tal manera, la motivación del personal es un factor fundamental para la mejora de la productividad.

Al respecto Francisco Ayuso, B. (2013) reitera que según la teoría de las **Motivaciones** de Maslow (1954), el ser humano es un ser deseoso y rara vez alcanza un estado de completa satisfacción y por corto tiempo, cuando un deseo es satisfecho surge otro y toma su lugar (pp. 21 - 23). Así mismo formula, que las necesidades de supervivencia son los más intensos que el ser humano debe satisfacer, a las que se unen otras según la siguiente escala:

- ⁴ Fisiológicas (hambre, sed, etc).
- De seguridad (estabilidad, dependencia, ausencia de miedo, ansiedad y caos).
- De pertenencia y amor (afecto, amor y posesión).
- De estima (confianza, reputación, prestigio).
- De autorrealización (desarrollo de sus potenciales y sus posibilidades).

En cuanto a la **Motivación laboral**, es un conjunto de procesos y factores que influyen en el desempeño del personal. Por el ⁴ que el comportamiento del trabajo depende de la motivación, de las características personales y del contexto laboral

como la cultura social. Cuando un miembro se siente motivado se identifica con los propósitos de ésta, y ⁴ si está desmotivado hay pérdida de interés en lograr el objetivo o hasta agresividad si existen obstáculos. Al respecto Herzberg propone ¹⁸ la teoría de dos factores **“Higiene o Mantenimiento y de logro o Motivación”** (Vásquez y Osorio, 2011, pp. 31 - 41),



Figura 5. Pirámide de las necesidades humanas

Fuente: Administración de Recursos Humanos. I. Chiavenato p. 79

“Los factores de higiene: la política, la administración, supervisión, relaciones interpersonales, sueldo, status, seguridad en el trabajo y vida profesional. Su existencia no motiva satisfacción, pero su carencia produce insatisfacción. Los factores de logro: reconocimiento, trabajo desafiante, progreso y crecimiento en el trabajo”.

Los “factores de mantenimiento” o de “higiene”, no motiva a las personas, pero ¹⁰ tratan de evitar la insatisfacción. El segundo grupo, “contenido del trabajo”, ⁴ son los **motivadores** reales, **porque tienen el potencial de producir el sentimiento de satisfacción.** Ya **que, si esta motivación es sólida,** significa que **los administradores deben prestar debida atención al mejoramiento del contenido de los puestos,** configurar mejor las tareas, de modo que resulte posible al personal, **satisfacer motivos de alto valor, como, crecimiento, responsabilidad y éxito.**

Según la gráfica, las necesidades de los trabajadores se establecen de manera jerárquica, por lo cual, las empresas deben promover los mecanismos necesarios que motiven el desempeño eficiente y eficaz en cumplimiento de los objetivos y satisfacer las aspiraciones.

1.4.4. Mejora de la Gestión Empresarial

Los aspectos claves de mejora de la gestión empresarial son:

- Mantener la **variabilidad** dentro de los márgenes aceptables.
- Las efectividades de los resultados del proceso son satisfactorias.
- Satisfacción de los **demandantes**
- Mantener los niveles de **eficiencia** previstos (el uso de recursos).

Entre los modelos de análisis y promoción de mejoramiento de la gestión se tiene:

- Del diseño estratégico (Análisis FODA)
- De la calidad de gestión (Ciclo de Deming).
- Del desempeño organizacional (Kaizen)
- Del control y empoderamiento (Empowerment).

Modelo I: La Mejora Continua de la Gestión (Ciclo PDCA)

²¹ Bonilla, Díaz, Kleeberg y Noriega (2010) afirman que la Mejora Continua es una ⁴⁴ filosofía de mejora de los procesos, clave del éxito competitivo, el control de los costos, el cumplimiento de las entregas, la seguridad y salud ocupacional, el desarrollo de trabajadores, los proveedores, los productos, etc.



⁵ **Figura 6.** Dinámica del Ciclo de mejora continua

Fuente: Elaboración propia

²¹ Según ISO 9001 (2015), consiste en mejorar la eficacia aplicando la política y ⁶¹ objetivos de la calidad, la inspección, el análisis de los datos, así como las acciones correctivas y preventivas.

²⁸ La mejora continua de procesos consiste en ir introduciendo cambios moderados en el funcionamiento habitual de los procesos, de tal forma que se van consiguiendo resultados cada vez mejores sin modificar substancialmente el proceso global del sistema. Los momentos del ciclo de mejora o “Ciclo de Deming” (PDCA) son: Plan (planificar), Do (hacer, ejecutar), Check (controlar, verificar) y Act (ajustar). Su ²¹ aplicación es de gran utilidad para estructurar y ejecutar proyectos de mejora y ²⁸ productividad en la organización.

La mecánica para implantar el ciclo de mejora de la calidad consiste en: detectar, priorizar y evaluar las oportunidades, planificar e implantar los cambios, verificar los resultados y reajustar.

A. PLANIFICACION DE LA MEJORA. (P)

Objetivos: Determinar metas y objetivos
Determinar métodos para alcanzar metas

Consiste en establecer el Plan de Mejora según requerimiento del cliente y las políticas de la organización. La esencia es la planeación de los detalles, la identificación y eliminación de las causas de los problemas.

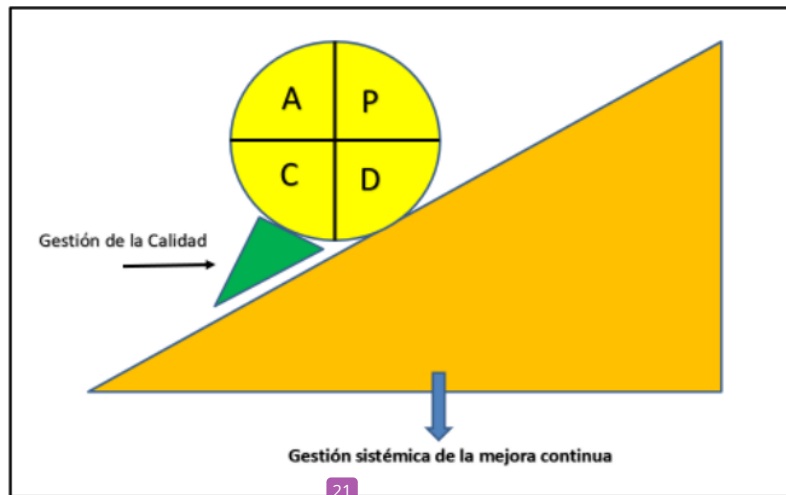


Figura 7. Tendencia del Ciclo de mejora continua

Paso 1: Definir y analizar la magnitud del problema

Técnicas: Pareto, hoja de verificación, histograma, gráfica de control

Paso 2: Buscar todas las posibles causas

Técnicas: Observar el problema, lluvia de ideas, diagrama de Ishikawa

Paso 3: Investigar cuál es la causa más importante

Técnicas: Pareto, estratificación, diagrama de dispersión, diagrama de Ishikawa

Paso 4. Considerar las medidas remedio

Por qué Necesidad. Qué objetivos Dónde...lugar
Cuantotiempo y costo Como Plan

El Plan de Mejora propone introducir los cambios necesarios en el proceso, en el que se contempla los aspectos necesarios para conducir a la empresa hacia el éxito. En tal sentido, debe responder:

¿Quiénes llevarán a efecto la mejora?: Se refiere al personal involucrado (objetivos individuales, incentivos, etc.), capacidad y autonomía para introducir innovaciones.

¿Cómo llevar a cabo?: Referido a la estructura organizativa, las estrategias de mejora, el liderazgo, comisiones, grupos de trabajo, etc.

¿Cuándo?: Si el proceso de mejora es permanente, diaria, ocasional, etc.

¿Qué se necesita?: Recursos de formación, de inversión, tiempo, personas, recursos materiales, etc.

B. EJECUCION (Do)

Paso 5. Poner en práctica las medidas
Desarrollar el proceso según lo planificado. Consiste en “hacer mejor las cosas”, asegurando la medición de los resultados en cada etapa del proceso, desde la entrada hasta el final (la cantidad, la calidad y la entrega de los productos, etc.). Medir el tiempo de realización de las tareas, valorar la eficacia, la eficiencia y la efectividad del proceso, no sólo desde el punto de vista científico y técnico de los proveedores y la percepción de los usuarios. Para llevar a cabo estas mediciones, es imprescindible contar con un Sistema de Información Integral que contemple las diferentes dimensiones de información de evaluación de la calidad.

C. CONTROL Y EVALUACION (Check)

Paso 6. Revisar los resultados obtenidos

Técnicas: *Histograma, Pareto, cartas de control, hoja de verificación*

Monitoriar y medir procesos y productos según las políticas, objetivos y requerimientos para el producto y reportar los resultados. Propicia la medición de lo ejecutado frente a lo planeado. Suprimiendo el trabajo innecesario.

Consiste en precisar continuamente las causas de los errores y desviaciones en los resultados, interrelacionando los resultados del proceso con las expectativas de los usuarios, ya que la gestión de procesos consiste en mejorar lo que se viene haciendo, con énfasis en el ‘para quién’ y en el ‘cómo’ se debe hacer.

Un sistema de evaluación y seguimiento de calidad de un proceso exige la información que sustente, por lo cual, la evaluación integral es fundamental para la valoración de la mejora y facilitar la obtención de los indicadores globales.

D. ACCIONES DE MEJORA (Act)

Paso 7. ⁷ Prevenir la recurrencia del problema. Mantener de niveles y establecer las acciones de mejora.

Técnicas: ⁷ Estandarización, inspección, supervisión, hoja de verificación, cartas de control

Paso 8. Conclusión

Técnicas: ⁶ Revisar y documentar el procedimiento seguido y prevenir el futuro. Tomar acciones para mejorar continuamente el rendimiento de los procesos

La intervención en esta fase permite la solución de problemas de calidad a través del análisis de intervenciones viables; sin embargo, para hacerlo, es necesario contar con fuerzas de apoyo y manejar de manera efectiva la posible oposición a las soluciones, lo cual es posible a través del análisis de la matriz FODA. Aquí, la relación entre los factores externos al proceso (oportunidades y amenazas) e internos (debilidades y fortalezas) es crucial para el diseño de estrategias de solución.

Los individuos que realizan el proceso colaborativamente y entienden a fondo los procesos "defectuosos" son los GRUPOS DE DESARROLLO. Proporcionan el marco perfecto para que los miembros del personal modifiquen y mejoren el proceso, aprendan y utilicen la metodología de calidad, creen una gestión participativa y compartan riesgos, conocimientos y responsabilidades. Poseen la capacidad de diálogo, tolerancia, respeto y perseverancia, así como la implicación y la dinámica de encuentro. Están motivados por la mejora.

El grupo enumera y prioriza los problemas, investiga sus causas fundamentales, sugiere soluciones potenciales y sugiere los ajustes necesarios para la mejora continua.

⁵ Para la formación de los Grupos de Mejora se debe tener en cuenta:

- ¹⁷ La misión coherente con la política y objetivos de calidad de la organización.
- ⁵ Contar con el apoyo explícito de la Dirección o Gerencia de la organización.
- ⁵ Poseer formación conceptual y metodológica en Mejora Continua.
- Los objetivos deben estar bien definidos, claros y concisos.
- ¹⁷ Las fuentes de información a utilizar deben estar bien definidas.
- Analizar y gestionar las necesidades de soporte, asesoramiento, logística, etc.
- Tamaño recomendable es de 6-10 personas.

Modelo II: El Desempeño organizacional (Sistema KAIZEN)

⁵⁶ Kaizen se traduce como: "Mejoramiento" (Kai, = cambio, y Zen = bueno) que significa, "cambio a mejor" o "mejora continua". ⁴⁹ Se usa para describir un proceso gerencial y una cultura empresarial en mejoramiento continuo, se implementa con la participación activa y compromiso del personal de la empresa y la forma cómo realizan las actividades (Garza, Abreu y Bsdii, 2008, p 17)

⁵⁶ Imai (1998, p. 2) define el Kaizen como: "El mejoramiento continuo, el cual involucra a todas las personas, tanto gerentes como trabajadores, que ocasiona un gasto relativamente pequeño. El Kaizen puede mejorar la calidad, reducir los costos en forma considerable y satisfacer los requerimientos de los clientes, sin inversión o introducción significativa de nueva tecnología"

¹ Kaizen, es una estrategia perfecta para desarrollar en el personal el hábito de mejora continua de la calidad y la toma de conciencia del valor económico de las cosas. ¹³ Un requisito para la competitividad y la satisfacción de los clientes.

La Mejora Continua básicamente se preocupa por:

- ¹ • Aumentar la seguridad
- Eliminar los defectos
- Eliminar el tiempo improductivo
- Reducir el ciclo operativo (aumentar velocidad)
- ¹ • Hacer el trabajo más fácil con menos esfuerzo, con menos dificultades
- Eliminar fallas o averías
- Reducir el desperdicio de material

Etapas en la solución de problemas

1. Conocer los hechos precisos acerca del problema que se va resolver ¹
2. Analizar los hechos (Diagramas de Ishikawa)
3. Identificar el punto clave, la causa básica del problema
4. Generar ideas, es la forma más eficiente de resolver problemas
5. Refinar las ideas y desarrollarlas en un diseño práctico
6. Situar la idea, poner en práctica la solución
7. Verificar el resultado, si no es suficiente regresar a la etapa anterior

1.4.5. El método 5'Ss (KAIZEN)

Seire (clasificar) – Seiton (ordenar) – Seiso (limpieza) – Seiketsu (estandarizar) – Shitsuke (disciplina).

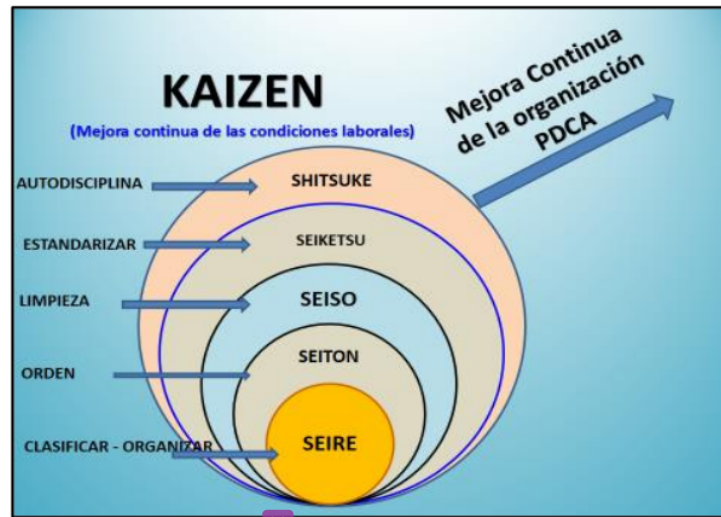


Figura 8. Modelo Kaizen de la Mejora Continua

Fuente: *Elaboración propia*

Son términos japoneses que precisan el proceso sistémico de mejoramiento continuo, integral y de calidad que se aplica en toda actividad hasta involuntariamente. El propósito es lograr el desempeño eficiente y eficaz, el desarrollo personal y laboral, a beneficio de la organización con incremento de la productividad.

1º CLASIFICAR, ORGANIZAR (SEIRE): *Desechar lo que no se necesita*

Separar y eliminar lo necesario e innecesario

- Eliminar lo innecesario en el trabajo
- Determinar las medidas a tomar para prevenir la acumulación de artículos innecesarios o de poco uso.

2º ORDEN (SEITON): *Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar*

- Determinar un lugar apropiado para los artículos necesarios
- Lograr que cada espacio o lugar se encuentre identificado
- Utilizar reglas sencillas como: lo más pesado colocarlo abajo, lo de uso frecuente más cerca, y lo liviano arriba.

- Determinar la cantidad que va ser almacenado en un sitio determinado.
 - Identificar el área de almacenaje, los pasillos, etc.
 - Todo esto facilita hallar en menor tiempo y esfuerzo lo que se necesita
- 3° **LIMPIEZA (SEISO):** *Pulir los equipos, herramientas y toda el área de trabajo*
- Mantener el gemba (área de trabajo) barrida y limpia
 - Eliminar basura, polvo, aceite, y cualquier tipo de desechos
 - La limpieza ayuda a identificar las condiciones normales y anormales de los equipos y maquinaria, preveendo posibles fallas y averías
 - Verificación e iluminación
 - La inversión de esfuerzo personal y de tiempo en la limpieza y mantenimiento valoriza a los equipos y el área de trabajo.
- 4° **LIMPIEZA ESTANDARIZADA (SEIKETSU):** *Preservar altos niveles de organización, orden y limpieza.*
- Limpieza estandarizada, manteniendo la aplicación de las primeras 3`Ss.
 - Diseño de mecanismos para el beneficio de sí mismos (Facultamiento)
 - Es necesario colocar fotografías del área de trabajo en óptimas condiciones
 - Limpieza personal y uso de ropa adecuada y equipo de seguridad.
- 5° **DISCIPLINA (SHITSUKE):** *Crear hábitos basados en las 4`S anteriores*
- Evitar que se rompan los procedimientos establecidos
 - Implantar disciplina y normas
 - El shitsuke es el canal entre las 5`S y el Mejoramiento Continuo
 - También implica control periódico, visitas sorpresa, autocontrol de los empleados, respeto a sí mismo y a los demás mejor calidad de vida.

12

Tres pasos básicos para poner en marcha el método.

1. **Realignar las directivas:** consiste, cuando los métodos Kaizen son puestos en práctica con éxito, el trabajador valora las ventajas de tener un trabajo más productivo, menos exigente, más seguro y eficiente.
2. **Mejorar el equipamiento:** cambios en la disposición de los medios de producción (maquinaria, ...etc) e instalación de dispositivos mejoran la función y productividad.

3. Disponer de un plan de mejora continua. Es improbable que el mejoramiento de procedimientos tenga efecto a largo plazo sin ningún plan, con lo cual pueden ser medidos e identificados (Cuadro de Mando Integral).

Ventajas y Beneficios del Kaizen

El proceso de mejora continuo y global conocido como kaizen abarca todos los elementos, partes, acciones, productos y personas de una organización. Independientemente de la actividad en la que participe, ya sea privada o pública, e independientemente de si busca beneficios económicos, debe mejorar constantemente su desempeño para hacer un uso mejor y más eficiente de los recursos limitados, logrando así la más amplia gama de objetivos. Definitivamente se necesita un crecimiento continuo en las actividades competitivas, la economía, los deportes y otras áreas.

La mejora continua, además de imprescindible, es un deber que toda persona tiene que cumplir para sí misma y para la sociedad. Toda sociedad que quiera progresar y participar en el desarrollo de la humanidad debe practicar la mejora continua como parte de su cultura, ética y disciplina.

A través de Círculos de Calidad, sistemas de producción Justo a Tiempo, Mantenimiento Productivo Total, Tablas de Costos, Sistemas de Sugerencias y técnicas de preparación rápida de máquina-herramienta, el kaizen desarrollado por consultoras y empresas japonesas se ha expandido a otros países, arrojando resultados significativos.

Implica personalizar las herramientas y procesos kaizen a la cultura única de cada organización. Es en esta área del desarrollo organizacional que gana importancia como técnica y disciplina, permitiendo la evaluación de los rasgos socioculturales de cada organización, la adaptación de varios métodos de producción a estos rasgos y la facilitación del realineamiento de los miembros y el cambio psicosocial.

El inventario de ventajas y beneficios del sistema comprende:

- Reducción de inventarios en proceso y terminados
- Mayores niveles de seguridad

- Reducción de pérdidas y mermas por fallas (equipos y herramientas) y errores del personal
- Reducción de los tiempos de respuestas
- Aumento en los niveles de satisfacción de los clientes y consumidores
- Incremento en los niveles de rotación de inventarios
- Mejoramiento en la autoestima y motivación del personal
- Altos incrementos en materia de productividad
- Importante reducción en los costes
- Mejoramiento en los ciclos de diseño y proceso de productos y servicios
- Aumento en los beneficios y rentabilidad
- Menores niveles de desperdicios y despilfarros. Con su efecto tanto en los costes, como también en los niveles de contaminación ambiental, entre otros.
- Importantes caídas en los tiempos de respuestas
- Mejoramiento en los flujos de efectivo
- Menor rotación de clientes y empleados
- Mejor equilibrio y solidez económico financiero.
- Ventaja estratégica en relación a los competidores, por la mejora continua de los procesos, productos y servicios con la mejora de costos, calidad, diseño, tiempos de respuesta.
- Mejora en la actitud y aptitud de directivos y personal para implementación continua de cambios.
- Acumulación de conocimientos y experiencias aplicables a los procesos organizacionales.
- Capacidad para competir en los mercados globalizados
- Derribar las barreras interiores, permitiendo con ello un potente y auténtico trabajo en equipo.
- Capacidad de adaptarse de manera continua a los bruscos cambios en el mercado (por razones sociales, culturales, económicas, políticas, etc)
- Mayor calidad
- Aumenta la vida útil de los equipos
- Genera la cultura organizacional de mejoramiento
- Motivación

Son razones suficientes para la aplicación del kaizen en las organizaciones. El no hacerlo privará a la organización y la sociedad en conjunto, de las ventajas de generar auténticos puestos de trabajo que permitan generar productos con valor agregado, calidad de vida laboral, altos rendimientos sobre la inversión, mejores productos y servicios con menores desperdicios.

La mejora continua permite gozar del bienestar, con mejores productos, comunicaciones, medicamentos, etc. El compromiso es con el conocimiento, la calidad y la productividad. Requiere de ética y disciplina, como de planes estratégicos de mejoras graduales, continuas e integrales.

1.4.4.1. El KAIZEN y el Control Total de Calidad.

La primera y más importante preocupación debe estar centrada en la calidad de las personas. Una empresa que crea calidad en su personal está a medio camino de producir artículos de alta calidad. Construir la calidad en las personas significa ayudarlas a llegar a ser conscientes de Kaizen. En el entorno del trabajo abundan los problemas de los más diversos tipos y naturalezas, debiendo ayudarse a la gente a identificar estos problemas, para lo cual es menester entrenar al personal en el uso de los diversos tipos de herramientas destinadas tanto a la resolución de problemas como a la toma de decisiones.

Así, dentro de este marco conceptual el CTC significa un método estadístico y sistemático para el Kaizen y la resolución de problemas. Su fundamento metodológico es la aplicación estadística de los conceptos del Control de Calidad, que incluyen el uso y análisis de los datos estadísticos. Esta metodología exige que la situación y los problemas bajo estudio sean cuantificados en todo lo posible.

El CTC dentro del sistema Kaizen reúne seis características siguientes:

1. El CTC aplicado es de aplicación integral en la empresa, con la participación de todo del personal.
2. Pone un máximo énfasis en la educación y el entrenamiento.
3. Utiliza las actividades de Círculo de Calidad como herramienta fundamental.
4. Hace uso de la Auditoría de CTC.
5. Aplicación de los métodos estadísticos

6. Un sistema para la recopilación y evaluación de datos.

Para desarrollar un producto o servicio que satisfaga a los clientes, primero reunir datos sobre los requisitos de los clientes por el personal de atención del consumidor y de servicios. A continuación, pasar los datos a los departamentos de diseño, ingeniería y producción. El desarrollo de un producto o servicio nuevo requiere que CTC se extienda por diferentes departamentos por la red efectiva de comunicaciones. El objetivo primordial de la empresa es construir la calidad en el producto, con buen diseño y desarrollo que satisfaga plenamente las necesidades del cliente.

1.5. Definición de términos básicos

Administración, es una ciencia social de principios, técnicas y prácticas. Es el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que los trabajadores logran las metas con eficacia, eficiencia y efectividad (Fernández, E. 2010).

Calidad, es el grado de perfección con que un producto satisface las expectativas y los requerimientos establecidos para determinado uso o consumo.

Imai (1998, p. 10) señala que la calidad se refiere a no solo a la calidad de productos o de servicios terminados, sino también a la calidad de los procesos que se relacionan con dichos productos o servicios. del desarrollo, diseño, producción, venta y mantenimiento de los productos o servicios.

Gestión de la calidad. Es un conjunto de métodos para mejorar el proceso administrativo, como los recursos humanos, crear mecanismos de mejora para los clientes, el control de procesos. Además, son los que determinan la política de calidad, los objetivos y responsabilidades (Camisón, Cruz y Gonzales, pp.50-51).

Comportamiento organizacional. Es el desempeño de los sujetos que conforman una organización y tiene que ver con las normas, políticas y visión de la misma. Se puede definir a partir de diferentes factores, entre los que incluye: a) eficiencia, relacionada con las entradas y las salidas de recursos; b) efectividad, relacionada con el crecimiento del negocio y la satisfacción del empleado; y c) resultados financieros, relacionados con el retorno de activos, la inversión y el crecimiento de la utilidad (Yamakawa, 2011)

Eficacia, Eficiencia, Efectividad, Equidad.

Eficacia Capacidad de lograr un determinado fin, empleando diversos medios posibles. **Eficiencia.** Es la capacidad de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo. **Efectividad.** Es la capacidad de lograr las metas y objetivos, cuyo efecto genera cambios. **Equidad.** Es una condición de igualdad de condiciones en todos los ámbitos de la vida social (Bouza, A. 2000).

Liderazgo transformacional. Según Bass, (1985, p.20), es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan, producir cambios con beneficios en las organizaciones y la sociedad. El líder es aquél que puede hacer por los otros antes que por él. (Mendoza y Ortiz, 2006, p. 4).

Organización. Es una estructura social formalizada con funciones y puestos diseñados de antemano. Según I. Chiavenato, es la estructuración técnica de las relaciones entre las funciones, niveles, actividades y recursos de un organismo social, con el fin de lograr eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Productividad. $\text{Productividad} = \text{Producción} / \text{Factores.}$

Jiménez, Castro y Brenes (2009) indican como ¹⁹ la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y los recursos utilizados. Este indicador sirve para evaluar el rendimiento de las maquinas, los equipos de trabajo y los empleados. Productividad = Unidades producidas / Insumos empleados. ²¹ Mide el nivel de aprovechamiento de los factores que influyen en la producción, a mayor productividad menores serán los costos y se incrementará la competitividad.

MATERIAL Y MÉTODOS

2.1. Tipo y nivel de investigación

El estudio es de tipo empírico, descriptivo – correlacional y transversal según prescribe la comunidad científica para estos casos, como la relación del liderazgo con la gestión de las empresas de producción.

64

2.2. Diseño de investigación

El diseño corresponde a la investigación no experimental, sin manipulación de las variables, describir y analizar la ocurrencia del fenómeno. (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

18

Diseño Lineal: Descriptivo - Correlacional

Muestra	Observación o medición	Resultados
M1	O1	Logros o déficits % O1 vrs O2 (=, ≠) r = Correlación (O1, O2)
M2	O2	

Donde:

- M1 = Muestra de los líderes de las empresas de producción del cacao
- M2 = Muestra de las empresas de producción del cacao
- O1 = Medición del Liderazgo empresarial
- O2 = Medición de la Gestión empresarial
- r = Coeficiente de correlación entre O1 y O2

2.3. Población y muestra

Para su determinación se ha tomado los siguientes indicadores:

- a. **La extensión territorial de producción**, por la cual constituyen las tres primeras provincias de la región San Martín con mayor extensión de producción en hectáreas: Tocache con 31%, Mariscal Cáceres con 24% y Huallaga con 11%, del total de la región 40,486 Has.

Tabla 1

Población y muestra de las provincias, según hectáreas de producción del cacao en la Región San Martín. Período: 2011 – 2014

Provincias	2011	2012	2013	2014	% 2014	Observs
Tocache	8200	9253	10179	12732	31%	Muestra
Mariscal Cáceres	6783	6918	9004	9579	24%	Muestra
Huallaga	2851	3434	4522	4542	11%	Muestra
Lamas	3250	3337	3637	4170	10%	
San Martín	1945	1921	2362	3221	8%	
El Dorado	1526	1623	2058	2231	6%	
Bellavista	1365	1425	1681	2558	6%	
Picota	467	554	681	692	2%	
Moyobamba	368	384	421	495	1%	
Rioja	220	217	246	266	1%	
TOTAL (has)	26975	29066	34791	40486	100%	

Fuente: Dirección Regional de Agricultura San Martín
Elaborado por MINAM

b. El volumen de producción y rendimiento

Conforman las tres provincias elegidas por su mayor producción y rendimiento: Tocache con 28%, Mariscal Cáceres con 25% y Huallaga con 15%, del total de la región S/. 337,768,480.00.

Tabla 2

Producción y cosecha de cacao según provincias en la región San Martín. Año 2018.

Provincias	Área ins- 40 ada (Ha)	Área cosechada (Ha)	Producción TM)	Rendim (TM/Ha)	Venta Total (S/.)	%
Rioja	1026.0	827.0	803.9	0.97	3775360.00	1%
Moyobamba	821.4	784.5	768.0	0.98	3989130.00	1%
Lamas	5995.0	5367.0	5316.0	0.99	31511800.00	9%
El Dorado	2965.5	2943.0	2823.0	0.96	16886900.00	5%
San Martín	4581.1	4414.5	4039.0	0.91	23517750.00	7%
Picota	1875.9	1543.9	1520.0	0.98	7306900.00	2%
Bellavista	3922.8	3645.2	3372.5	0.93	21150150.00	6%
Huallaga	10688.0	8457.0	8022.0	0.95	50142500.00	15%
Mariscal Cáceres	14265.3	14115.3	13522.0	0.96	83945190.00	25%
Tocache	18516.0	17616.0	17216.0	0.98	95542800.00	28%
TOTAL	64657	59713.4	57402.4	0.96	337768480.00	100%

Fuente: Estadísticas de la Cadena de Valor DRASAM 2018. INIA. San Martín 2019.

El tamaño de la muestra (n):

Conforman el personal gerencial de las empresas elegidas, cuyo detalle de la distribución es la siguiente:

Tabla 3

Población y muestra de las unidades de producción del cacao por niveles del personal gerencial, según provincias priorizadas. Período 2011 - 2014

N ^a	Empresas	Personal Operativo	Personal Intermed	Personal Directivo	Total	%
	Población				46	100
1	Tocache	10	7	2		
2	Mariscal Cáceres	10	4	1		
3	Huallaga	7	4	1		
	Muestra				15	30
4	Tocache	3	2	1		
5	Mariscal Cáceres	3	1	1		
6	Huallaga	2	1	1		

Fuente. Estadísticas – Ministerio de Agricultura

Donde el tamaño de la muestra es el resultado del muestreo aleatorio para una población definida es 15.

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

Donde:

Z = 1.96 (nivel de confianza de la muestra en relación a la población)

N = Tamaño de la población total. (46)

E = 10% (error estadístico u holgura de los resultados)

P = 50% (probabilidad de participación de los elementos de la muestra)

n = El tamaño de la muestra. (15)

El tipo de muestreo es intencional y aleatorio de la población correspondiente al personal gerencial de cada una de las organizaciones participantes (Unidades de análisis).

2.4 Método de investigación

La investigación de naturaleza cuantitativo – cualitativa, se desarrolla mediante la ejecución de estrategias metodológicas adecuadas tanto en su nivel reflexivo y operativo.

En el aspecto cuantitativo, la construcción del conocimiento enfatiza la aplicación de los modelos y técnicas estadísticos tanto en la fase de la recolección de la información, como en el procesamiento, análisis e interpretación de la información a nivel descriptivo – correlacional e inferencial.

La metodología cualitativa, consiste en la descripción de situaciones, eventos, personas, interacciones, y comportamientos observables como también, las experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones de los participantes. De esta manera los datos destacan el carácter interpretativo de la investigación en función a las evidencias y las características de la realidad.

2.5. Hipótesis

1.5.1 Hipótesis general.

“La competencia gerencial es significativa en el desempeño de las empresas de producción del cacao en la Región San Martín. Año 2020”

2.6. Sistema de variables

2.6.1 Variable Independiente: COMPETENCIA GERENCIAL

- **Definición conceptual**

Es la capacidad o combinación de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y comportamientos que posee el líder, gerente o supervisor de una organización para optimizar la gestión administrativa y productiva de la empresa. Es decir, la misión del responsable es mantener motivado a los trabajadores mediante un liderazgo adecuado.

Dimensiones:

1. Liderazgo Transformacional
2. Motivación del personal

Liderazgo Transformacional.

Es aquel que inspira cambios positivos en las personas, transformándolos de seguidores a líderes. Para lograrlo, el líder se involucra en los procesos, se

preocupa por el éxito del proyecto, por el desarrollo y bienestar del equipo. Un líder transformacional suele ser optimista y preocupado por la mejora de la motivación, la moral y el desempeño del personal.

2. La Motivación del Personal

Según Francisco Ayuso, B. (2013, p 21), es la dirección y desarrollo del personal en la satisfacción de las necesidades básicas, uno de los medios estratégicos que promueve el logro de los objetivos empresariales. Es decir, la motivación es un medio para la unidad y desarrollo del personal y la mejora de la productividad, a través de los procesos como: la capacitación, la remuneración, las condiciones de trabajo, el liderazgo, entre otros.

• Definición Operacional

Sobre el Liderazgo Transformacional

La información se obtiene a través de una encuesta autoevaluativa a los responsables de la gestión, teniendo como referente los cuatro componentes básicos:

- Influencia idealizada
- Motivación inspiradora
- Estimulación intelectual
- Consideración individualizada

Sobre la Motivación.

La información se obtiene mediante una encuesta autoevaluativa a los responsables de la gestión, teniendo como referente la satisfacción de las necesidades del personal según los planteamientos de Maslow (1954), por el que el ser humano es un ser deseoso que rara vez alcanza un estado de completa satisfacción. Las subdimensiones son las siguientes:

- Necesidades de seguridad (seguridad, estabilidad, dependencia, ausencia de miedo, ansiedad y caos).
- Necesidades de pertenencia y amor (afecto, amor y posesión).
- Necesidades de estima (confianza, reputación, prestigio).
- Necesidades de autorrealización (de la potencialidad, posibilidades).

2.6.2 Variable Dependiente: GESTIÓN PRODUCTIVA

- **Definición conceptual**

Es la actividad que ejerce el personal responsable del desarrollo empresarial (directores, consultores, gerentes, jefes y productores). El propósito es mejorar la productividad y competitividad de la empresa relacionada la calidad, seguridad, responsabilidad, confianza, competencias, protección al trabajador, etc

La responsabilidad es optimizar el uso de los recursos y conducir a la empresa hacia una situación deseable, además de cumplir los estándares y reglas, promueve la creatividad y la innovación.

Dimensiones:

- Desempeño gerencial
- Satisfacción con la gestión

- **Definición Operacional**

Sobre el desempeño gerencial

La información fue recolectada mediante una encuesta al personal involucrado en las empresas de producción referido a la mejora de la calidad del proceso, a través de los siguientes momentos del ciclo de Deming: La Planificación, Ejecución, Verificación y Acción (PDCA).

Sobre la satisfacción con la gestión

Según Thompson y Col (1995), “la satisfacción del usuario depende no sólo de la calidad de los servicios prestados sino también de sus expectativas. En ese sentido, el usuario estará satisfecho cuando los servicios cubren o exceden sus expectativas, si las expectativas son bajas o si el acceso es limitado, puede ser que esté satisfecho con recibir servicios relativamente deficientes”. En esta definición, se utilizan dos dimensiones interrelacionadas para describir la satisfacción del usuario: los problemas técnicos deben resolverse aplicando los conocimientos y recursos necesarios, y los problemas interpersonales implican la relación entre el proveedor de servicios y el cliente. El presente estudio trata de medir la satisfacción de los clientes, los directivos y el personal con la gestión gerencial de las empresas de producción.

2.7. Operacionalización de las variables

Variabes	Dimensiones	Sub dimensiones	Indicadores Anexo 02	Escala de medición	Instrumentos de medición
V- Independiente					
COMPETENCIA GERENCIAL	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Influencia idealizada	Ítems 6-10-14-18-21-23-25-34	1.Nunca 2. Pocas vec 3. A veces 4.Casi siemp 5.Siempre	Encuesta 1
		Motivación inspiracional	Ítems 9-13-26-36	Ídem	Encuesta 1
		Estimulación intelectual	Ítems 2-8-30-32	Ídem	Encuesta 1
		Consideración individualizada	Ítems 15-19-29-31	Ídem	Encuesta 1
	MOTIVACION DEL PERSONAL	Necesidades de protección y seguridad	Ítems 1 -5-9-13-12	1.En total desac 2.Desacuerdo 3.Parc de acuer 4.De acuerdo 5.Tot de acuerd	Encuesta 3
		Necesidades sociales y pertenencia	Ítems 2-6-10-14-18	Ídem	Encuesta 3
		Necesidades de autoestima	Ítems 3-7-11-15-19	Ídem	Encuesta 3
		Necesidades de autorreal	Ítems 4-8-12-16-20	idem	Encuesta 3

Variabes	Dimensiones	Sub dimensiones	Indicadores Anexo 02	Escala de medición	Instrumentos de medición
V- Dependiente					
GESTIÓN PRODUCTIVA	DESEMPEÑO GERENCIAL	Planificac	Items 1 a 5	26 1. Nula 2. Escasa 3. Regular 4. Alta 5. Muy alta	Encuesta 2
		Ejecución	Items 11 a 25	Ídem	Encuesta 2
		Evaluación	Items 31 a 37	Ídem	Encuesta 2
		Acciones de Mejora	Items 38 a 45	Ídem	Encuesta 2
	SATISFACCIÓN CON LA GESTIÓN	De los clientes	Items 51 a 53	Ídem	Encuesta 2
		De la Gerencia	Item 55	Ídem	Encuesta 2
		Del personal	Items 55 a 58	Ídem	Encuesta 2

66

2.8. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Técnicas

La recolección de los datos e información suministrada por los integrantes de la muestra se hizo posible mediante el uso de las técnicas pertinentes a la administración de la encuesta a la población gerencial de las empresas en los tres niveles: gerencia superior, gerencia intermedia y gerencia operativa.

Instrumentos

Básicamente son las encuestas de tipo Lickert de carácter auto evaluativo, administradas a las unidades de la muestra (Anexo 02)

- c. Encuesta 01.
Referido al liderazgo transformacional de los responsables de la gestión de las unidades de producción del cacao en la Región San Martín.
- d. Encuesta 02.
 - Sobre la gestión productiva y mejoramiento del desempeño gerencial de las empresas.
 - Sobre la motivación laboral de los involucrados en la gestión de la producción del cacao en la Región San Martín

Complementándose con la información documental y datos estadísticos de los últimos 10 años referidos al tema.

Validación y confiabilidad del instrumento

Sobre la confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos, Sánchez y Guarisma (1,995) plantean, la medición es confiable o segura, por la aplicación repetida del instrumento a un mismo individuo o grupo, o por investigadores diferentes al mismo tiempo, con resultados iguales o similares. El instrumento es confiable, cuando los resultados no presentan discrepancias.

Asimismo, considera, **que un instrumento es válido**, cuando al aplicar un mismo instrumento a diferentes grupos se obtienen resultados equivalentes.

En efecto:

- A. Para demostrar la confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos se administró por tres veces a un grupo de participantes en la gestión gerencial, con ítems ponderados de 1 a 5 de carácter auto evaluativo, que permitirá levantar los déficits si la ponderación media obtenida es de 1 a 3.

B. Para determinar la validez se puso a consideración de los cinco profesionales con grado de Doctor vinculados con la gestión administrativa del personal, quienes validaron el contenido de cada uno de los indicadores, quienes emitieron un juicio crítico sobre cada uno de los instrumentos. (Anexo 05)

Fuentes de Información:

Primarias:

- Observación directa al desempeño del personal de las organizaciones
- Reporte de la encuesta por el personal de las organizaciones

Secundarias: Estudios sobre la gestión de las empresas productivas.

2.9. ³ **Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

- Los modelos estadísticos de descripción
- Las gráficas de Control
- Las estadísticas: “Ji” cuadrado, Correlación de Pearson y “t” de student

Como softwares de apoyo: Excel y SPSS.

El análisis es un proceso de corroboración sistemática de la información que responde, demuestra y verifica el planteamiento del problema, los objetivos, las hipótesis y la fundamentación teórica, otorgando racionalidad al estudio y los planteamientos prospectivos del cambio y desarrollo de la realidad. Los siguientes son los tipos de análisis empleados:

- Análisis Descriptivo: Expresa el comportamiento de la muestra mediante las representaciones estadísticas generadas por las variables.
- Análisis Tipológico: Por el que se identifican dentro de la población grupos que tienen características similares en una multiplicidad de dimensiones.
- Análisis de Contenido: Una descripción, sistemática y cualitativa del contenido manifiesto, que permita hacer inferencias válidas de la información.
- Análisis correlacional: Por el que se determina el grado de relación entre las variables estableciendo su relación causal, el efecto o impacto.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Competencias gerenciales de las empresas de producción en la región san martín.

Referencia: Hipótesis General.

“Las competencias gerenciales del personal son significativas en las empresas de producción del cacao en la Región San Martín. Año 2020”

3.1.1. El Liderazgo Transformacional de la Gestión Gerencial

Referencia: Hipótesis 01.

“El nivel de liderazgo transformacional del personal gerencial es adecuado en las empresas de producción del cacao en la Región San Martín. Año 2020”

El liderazgo transformacional es un estilo de gestión empresarial, donde los líderes motivan en el personal, confianza, ser creativos, poseer visión y resolver los problemas, promoviendo la tutoría y capacitación hasta convertirlos en líderes para el éxito empresarial.

Las evidencias de la capacidad de liderazgo del personal gerencial de las empresas productoras del cacao en la Región San Martín, adopta el siguiente perfil:

Tabla 4.

Debilidades del Liderazgo Transformacional en las empresas de producción del cacao de la Región San Martín.

	Niveles Gerenciales			Promedio Liderazgo Transf
	Superior %	Intermedia %	Operativa %	
Ponderación	4	3.7	3.5	3.7
Influen idealizada	18	23	31	Med. Adecuado 24%
Motivac inspirac	12	35	35	27%
Estimul intelectual	22	21	24	22%
Clonsid individualiz	31	28	28	29%
Promed Gestión	21	27	30	26%

Fuente. Encuesta 01 . Anexo 06
Elaboración Propia

La información es reportada mediante una encuesta auto evaluativa en base a las cuatro dimensiones de Bass y Avolio (1994) 1. Influencia idealizada o carisma. 2. Motivación e inspiración. 3. Estimulación intelectual. 4. Consideración individual

A. Análisis e interpretación.

La capacidad de liderazgo de la gestión gerencial asume una ponderación media de 3.5 en el rango de 1 a 5 de la escala Lickert, tipificado como un desempeño “medianamente adecuado” que presenta una debilidad de gestión en orden del 26% en la expectativa de lograr el 100%.

A.1. Debilidades del Liderazgo Transformacional según dimensiones e indicadores: (En orden de prioridades de mayor a menor)

1) Consideración individualizada (29%):

- Dedicación a la mejora de las capacidades personales
- Considera que las necesidades y habilidades son diferentes
- Trato individual antes que como miembro del grupo

2) Motivación inspiracional (27%):

- Promover el optimismo
- Ser entusiasta en la satisfacción de las necesidades
- Presentar de manera convincente la visión del futuro

3) Influencia idealizada (24%):

- Carecer de conocimiento de valores y principios
- No dar importancia del gran sentido del deber
- No promover los intereses del grupo
- No existe respeto por la forma de actuar

4) Estimulación intelectual (22%):

- Proporciona formas nuevas de enfocar los problemas
- Asume diferentes perspectivas en la solución de problemas
- Permite que los problemas se hagan crónicos para actuar.

A.2. Debilidades del Liderazgo Transformacional según niveles gerenciales.

Las debilidades atribuidas a la gerencia de mayor a menor es la siguiente:

1). Gerencia Operativa (30%), con dificultades de mayor magnitud en su desempeño por la falta de implementación del liderazgo.

2). Gerencia Intermedia (27%), las dificultades no son tan ponderadas por la naturaleza de sus funciones, concentrada sobre todo en la coordinación y elaboración de planes y programas sectoriales

3). Gerencia Superior (21%), las dificultades que afrontan son aún menores en el desempeño de sus funciones de su competencia.

Según estas evidencias, existe cierta inercia empresarial a la innovación y desarrollo de la producción y productividad, sobre todo en la gerencia operativa, cuyo desempeño carece de un liderazgo adecuado.

Por tanto, el Liderazgo Transformacional en la Gestión de estas empresas no es eficaz, ni eficiente, ni efectiva, situación que compromete la promoción y desarrollo de estas organizaciones de gran importancia económica y social.

B. Contrastación de la Hipótesis

Método: Prueba X^2 “ji – cuadrado” (Pearson)

- **Las hipótesis:**

Hipótesis Nula (H₀) : Independencia

La ponderación del Liderazgo observado (Lo) es independiente de la distribución de la ponderación del Liderazgo teórico o esperado (Le).

Hipótesis Alternativa (H₁) : Dependencia

La ponderación del Liderazgo observado (Lo) no es independiente de la distribución de la ponderación del Liderazgo teórico o esperado (Le).

- Deducción del valor de X^2

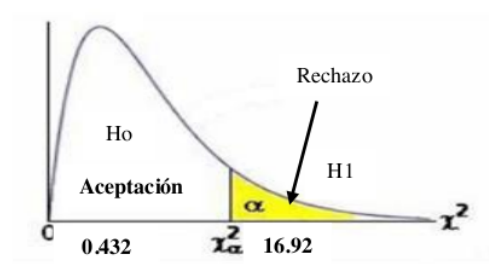
Frec Obser Lo	Frec. Esp Le	$X^2 = \frac{(Lo - Le)^2}{Le}$
3.8	3.65	0.006
3.7	3.65	0.000
3.9	3.65	0.017
3.5	3.65	0.004
3.8	3.65	0.009
4.0	3.65	0.027
3.1	3.65	0.093
2.8	3.65	0.214
4.0	3.65	0.027
4.0	3.65	0.034
36.5	36.5	0.432
	X^2	0.432

Nota: Lo = Liderazgo Transformacional observado (Anexo 05)
 Le = Liderazgo Transformacional teórico o esperado
 (Promedio simple de Lo)
 X^2 = "Ji" cuadrado.

Resultado:

$$\alpha = 0.05 \quad gl = 9 \quad X^2_{Tabla} = 16.919 \quad X^2_{actual} = 0.432$$

- Área de aceptación y rechazo



Decisión:

X^2_{Tabla}	X^2_{actual}	Aceptar	Rechazar
16.92	> 0.432	Ho	H1

La ponderación del Liderazgo observado (Lo) es independiente de la del Liderazgo teórico o esperado (Le). Por tanto, se acepta a la Hipótesis nula.

3.1.2. Motivación Laboral en las empresas de producción

Según Ayuso, B. (2013, p 22), la motivación laboral es un conjunto de necesidades que influyen en el desempeño de la persona, sobre todo la cultura organizacional y las condiciones laborales. Estar motivado significa identificación con la misión, visión y objetivos de la empresa, de lo contrario existe desinterés, agresividad, ansiedad, comportamientos negativos, etc.

Las organizaciones alcanzan el éxito según desarrollan la cultura organizacional y la identificación a los patrones u objetivos establecidos. En este contexto, realizar una actividad con libertad e independencia, motiva la responsabilidad y mejora continua.

Herzberg sobre la capacidad de motivación del personal precisa:

1. Factores higiénicos o extrínsecos. Son factores de trabajo considerados como “no controlables”, desagradables, para superar se recurre a recompensas, premios e incentivos (motivación positiva) o castigos (motivación negativa). Son factores que no promueven sostenibilidad, solamente son profilácticos y preventivos, como ciertos medicamentos que evitan la infección o el dolor, pero no mejoran la salud. Tales son: las remuneraciones, la política empresarial, el clima laboral, el ambiente, la supervisión, el estatus, la seguridad, el crecimiento, la madurez, etc.

2. Los factores motivacionales o intrínsecos, son las relacionadas con el cargo y las tareas que se ejecuta “son controlables”. Involucran los sentimientos relacionados con el desarrollo personal, el reconocimiento y las necesidades de autorrealización. Tradicionalmente, las tareas y los cargos fueron diseñados con la única preocupación de atender la eficiencia económica, al margen de la creatividad, el significado psicológico del quien ejecuta, generando la "desmotivación", apatía y desinterés. Los logros implican reconocimiento y promoción, independencia y responsabilidad.

A. El desempeño motivacional de la gerencia de las empresas de producción.

Las evidencias sobre el desempeño motivacional de la gestión gerencial en las empresas de producción del cacao en la Región son:

- a. La capacidad motivacional de la gerencia se otorga una ponderación de 3,3 considerada como un desempeño “medianamente alentadora” en relación a la alta responsabilidad que le compete.

Tabla 5 ⁷
Debilidades en la gestión motivacional de la gerencia en las empresas de producción del cacao en la Región San Martín.

	Niveles Gerenciales			Promedio Motivación
	Superior %	Intermedia %	Operativa %	
Ponderación	3.4	3.1	3.3	3.3 Med. alentadora
Seguridad	24	29	37	30%
Pertenencia	41	39	36	39%
Autoestima	29	34	32	32%
Autorrealización	31	50	33	38%
Promedio Gestión	32	38	35	35%

*Fuente. Encuesta 02. Anexo 06
 Elaboración Propia*

- b. El desempeño gerencial demuestra una debilidad del 35%, que significa la escasa capacidad de impulsar la motivación personal al buen desempeño.

Los cuales demuestran la posibilidad de la tendencia depresiva de las empresas, por la escasa motivación de la gestión gerencial para un desempeño eficaz y eficiente.

A.1. Debilidad de la Motivación Laboral según dimensiones e indicadores.

En orden de prioridades es la siguiente:

1. La pertenencia (39%)

- Preferir un trabajo independiente
- El no considerar como único e importante el puesto de trabajo
- Considerar como lo fundamental a los ingresos regulares

2. La autorrealización (38%)

- Buscar aquello que haga feliz
- Aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas
- Perseguir lo que motiva llegar lejos y establecer los propios límites.
- Ejecutar cosas que se sabe hacer antes que intentar lo que no se conoce.

3. La autoestima (32%)

- El valor que representa percibir un sueldo elevado

- Poseer la perspectiva de ser mejores de lo que realmente son
- Valorarse como los mejores frente a los otros que se figuran como tales
- Ser afectado por los otros que usurpan sus méritos
- Poseer sensación de auto respeto por sus méritos.

4. **La seguridad (30%)**, a través de los indicadores:

- Lo más importante es tener un empleo
- Disponer de ingresos propios y regulares
- Un puesto de trabajo con un plan de seguros y jubilación

A.2. Motivación Laboral según niveles gerenciales

1. De la gerencia Intermedia (38%)

La motivación que ejerce la gerencia se pondera 3.1 que equivale a “medianamente alentadora”. Las debilidades de la gestión se registran mayormente en la autorrealización y pertenencia.

2. De la gerencia Operativa (35%)

La motivación que ejerce la gerencia se pondera a 3.3 que equivale a “medianamente alentadora”. Las debilidades en que incurre mayormente en seguridad y pertenencia.

3. De la gerencia Superior (32%)

La ponderación de la motivación que ejerce la gerencia es 3.4 equivalente a “medianamente alentadora”. Posee mayores dificultades en promover sobre todo el sentido de pertenencia y autorrealización.

Discusión

La evaluación de las condiciones del Liderazgo Transformacional con que ejerce el estamento gerencial de las empresas de producción del cacao en la Región San Martín, en términos de Fortalezas y Debilidades, demuestra:

En general el ejercicio de esta capacidad se pondera a 3.7 equivalente a “medianamente adecuado” o regular de la escala ponderada de Lickert, con un

déficit a lo esperado en orden del 26%, donde el desempeño de la gerencia operativa es la más deficiente (30%). Esta situación es producto del uso de diferentes estilos de liderazgo, condicionado por la política, el clima y cultura organizacional, los plazos de ejecución de las tareas, etc.

El desempeño gerencial según **niveles del Liderazgo Transformacional** incurre a debilidades: Primero. **Consideración individualizada (29%)**, por no dar importancia a las necesidades, habilidades, aspiraciones ni las capacidades individuales del personal. Segundo. **Motivación inspiracional (27%)**, ya que la gerencia no promueve el entusiasmo, el optimismo y carece de visión al futuro. Tercero. **Influencia idealizada (24%)** puesto que carecen de conocimientos de valores y principios del desarrollo, del deber y los intereses del grupo, así como por la forma de actuar del personal. Cuarto. **Estimulación intelectual (22%)**, **puesto que** la gerencia no promueve formas nuevas de resolver los problemas, permite que se hagan crónicos por hacer uso de estrategias tradicionales.

Según las dificultades que afronta el personal gerencial en el desempeño de sus funciones, por carecer de implementación en los principios y métodos del liderazgo transformacional, ocupa el siguiente orden: 1). **La Gerencia Operativa (30%)**, 2). La Gerencia Intermedia (27%) y 3). La Gerencia Superior (21%).

Según la contratación de la hipótesis, el liderazgo transformacional en las empresas de producción, se estima como **relevante y necesario para la gestión** (Prueba $X^2 = 0.432_{obs} < 16.92_{tabla}$) la misma que valida a la Hipótesis nula.

Los resultados demuestran el déficit del desempeño gerencial a las conclusiones de los estudios referidos como antecedentes, realizados por Ortiz Riaga, M. y otros (2010) y Espinoza (2014) quienes destacan el rol fundamental del liderazgo **para el desarrollo de las empresas**, **puesto que** incide **directamente** en la mejora de las potencialidades del individuo, de tal manera el cambio y desarrollo de la calidad de la empresa está en función de la capacidad de ejecución efectiva de los involucrados. Así mismo, **por** Melgar (2018) demuestra la importancia del liderazgo gerencial para el desarrollo **de la calidad de la cultura organizacional**, condición irrenunciable **para el desarrollo de** las empresas **de** producción.

En consecuencia, **la** misión es promover el desarrollo del liderazgo transformacional por los responsables de la gestión para el logro de las metas u objetivos previstos, el

uso de los recursos con racionalidad, generando la innovación, la creatividad y calidad a beneficio de los demandantes fuente del desarrollo sostenible.

Sin embargo, en los tiempos tan competitivos y restrictivos por la pandemia, las empresas tienen que optar por decisiones incoherentes en cumplimiento de la responsabilidad, en reto con las presiones internas y externas a parte del ciclo de producción ⁴ resolviendo situaciones y conflictos (en ocasiones en tiempo mínimo) optando inclusive por un liderazgo autocrático al margen de la creatividad e innovación.

En cuanto a la **capacidad motivacional del personal gerencial** de las empresas de producción de la Región las evidencias demuestran:

En términos globales una ponderación de 3.7 equivalente a “**medianamente alentadora**” en relación a la alta responsabilidad del personal gerencial, ²⁵ con un déficit a lo esperado en orden del 35%, donde el desempeño de la gerencia Intermedia es la más deficiente (38%).

Las debilidades según **niveles de motivación**: Primero. **La pertenencia (39%)**, por no considerar como importante al puesto de trabajo, a los ingresos ni al trabajo independiente. Segundo. **La autorrealización (38%)**, o sea en hacer cosas nuevas y establecer los propios límites, tratando de lograr el bienestar por esfuerzo propio. Tercero. **La autoestima (32%)** por carecer en sentirse mejores, poseer la sensación de auto respeto por las aspiraciones de obtener méritos y altos ingresos. Cuarto. **La seguridad (30%)**, ya que no se motiva a tener un buen empleo, ingresos propios, un puesto de trabajo con un plan de seguros etc.

En cuanto a los niveles gerenciales por las dificultades que afronta en la implementación de la Motivación Laboral en el personal, se pondera en orden siguiente: 1). **La Gerencia intermedia (35%)**, 2). La Gerencia operativa (35%) y 3). La Gerencia Superior (32%).

Los cuales corroboran el desconocimiento por parte del personal gerencial del significado de la motivación laboral para el desarrollo empresarial según destacan los estudios de Maslow y Herzberg.

3.2. Gestión gerencial en las empresas de producción

Referencia: Hipótesis 02

“La calidad de la gestión gerencial es relevante en las empresas de producción del cacao en la Región San Martín. Año 2020”

3.2.1. Desempeño Gerencial según el proceso “Mejora Continua”

En el estudio se explora la realidad de la calidad de la gestión de las empresas de producción del cacao según el proceso: Planificación, Ejecución, Verificación y Acción (ciclo PDCA), en el logro de las metas y objetivos de las empresas de producción de bienes y servicios (Flores Guivar. 2015 pp 2-3)

1°. Planificación.

Fase inicial que consiste en identificar el problema y definir sus características, establecer las metas y objetivos, las políticas, las actividades y estrategias, el uso adecuado de recursos financieros, humanos y técnicos para el logro de los objetivos. La elaboración del plan de mejora consiste:

Paso 1: Identificar la oportunidad de mejora.

Paso 2: Documentar el proceso.

Paso 3: Crear una visión de mejora.

Paso 4: Definir los límites del esfuerzo de mejora.

2°. Ejecución

Consiste en ejecutar lo planificado según el diagnóstico, la solución de problemas o deficiencias. En esta etapa las preguntas fundamentales son: ¿quién?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde?, llevar a cabo un plan:

Paso 5: Hacer una prueba piloto de los cambios propuestos, a través de:

- a. **Implementación** o la dotación racional de recursos para el desarrollo de la gestión.
- b. **Organización** o la asignación de recursos y coordinación de responsabilidades.
- c. **Dirección** o el Liderazgo que impulsa y motiva a los miembros de la organización a desarrollar tareas de manera óptima (no mandar). El líder asume cualidades con asertividad y empatía.

3°. **Verificación y Control**, etapa de confrontación de lo planificado con los resultados de la acción, materializados en datos o hechos y en qué medida se ha acertado o no en la búsqueda de la solución.

Paso 6: Observar lo aprendido acerca de la mejora del proceso.

Consiste en el monitoreo, seguimiento, supervisión y evaluación del trabajo. Permite conocer las fortalezas y debilidades de la empresa, extraer los índices e indicadores de solución, establecer medidas a corto, mediano y largo plazo, sin poner en riesgo la situación de la empresa.

4°. **Acciones de mejora** que consiste en incorporar los posibles cambios surgidos en la evaluación, prevenir la recurrencia del problema, establecer las acciones de mejora y reiniciar un nuevo ciclo en base a los conocimientos acumulados

Paso 7: Hacer operativo la nueva mezcla de recursos.

Paso 8: Repetir los pasos (ciclo) en la primera oportunidad.

A. Gestión gerencial en las empresas de producción

Tabla 6 Debilidades de la gestión gerencial en las empresas de producción del cacao en la Región San Martín.

	Niveles Gerenciales			Promedio de la Gestión
	Superior %	Intermedia %	Operativa %	
Ponderación	3.3	4	4.1	3.8 Importante
Planificación	31	23	17	24%
Ejecución	31	22	20	24%
Verificación	37	20	19	25%
Acciones de Mej	36	18	15	23%
Promed Gestión	34	21	18	24%

Fuente: Encuesta 03 Anexo 06
Elaboración Propia

Análisis e interpretación.

Las evidencias sobre la capacidad productiva de la gestión gerencial en la producción del cacao en la región, demuestra:

- El nivel de la capacidad productiva de la gestión es ponderado en 3.8, considerado como un desempeño “importante”.

- b. Sin embargo, asume una debilidad del (24%) ante la responsabilidad que le compete.

Esta situación de la gestión compromete a la innovación, cambio y desarrollo empresarial y regional.

A.1. Debilidad de la gestión según etapas e indicadores del proceso productivo

1. En la planificación (24%)

- Planificación del control de costos
- El uso de la tecnología existente y de información
- La actualización de las estrategias y los planes de mejora
- La seguridad y la salud del personal.

2. En la Ejecución (24%):

- Gestión del personal
- Gestión de los recursos
- Gestión de la innovación y tecnología
- Gestión de los consumidores y usuarios

3. En la Verificación y control del proceso de producción (25%):

- El seguimiento de la ejecución de las actividades
- La evaluación de los proveedores
- El control de los costos
- La utilización de las tecnologías existentes y de información
- La actualización de las estrategias y los planes de mejora
- La seguridad y la salud del personal.

4. En las acciones de mejora (23%):

- Ejecución de las acciones de retroalimentación
- Promover acciones de mejora continua con los aliados
- Proteger y explotar la propiedad intelectual y los patentes
- Desarrollo de la información y conocimiento
- Implementación del sistema KAIZEN
- Tener en cuenta los reclamos de los clientes.

A.2. Gestión productiva por niveles gerenciales

1. **De la gerencia Superior.** Es el estamento que presenta mayor déficit en su desempeño (34%) tanto en la planificación, ejecución, verificación como en las acciones de mejora.
2. **De la gerencia Intermedia,** en segundo lugar, con 21%, sobre todo en la gestión de la planificación y ejecución.
3. **De la gerencia Operativa,** con menor deficiencia (18%), puesto que el desempeño es de carácter rutinario sin criterio a la innovación.

B. Contratación de la Hipótesis de la Gestión Productiva

Método: Prueba X^2 “ji – cuadrado”

- **Las hipótesis:**

Hipótesis Nula (Ho): Independencia

La ponderación de la Gestión productiva observada (Po) es independiente de la ponderación de la gestión productiva teórica o esperada (Pe).

Hipótesis Alternativa (H1): Dependencia

La ponderación de la Gestión productiva observada (Po) no es independiente de la ponderación de la gestión productiva teórica o esperada (Pe). Es decir, son dependientes

- **Deducción del valor de X^2**

Frec Obs Po	Frec. Esp Pe	$X^2 = \frac{(Po - Pe)^2}{Pe}$
3.8	3.8	0.000
3.7	3.8	0.005
3.8	3.8	0.000
3.9	3.8	0.005
3.7	3.8	0.001
3.8	3.8	0.000
22.7	22.8	0.011
	X^2	0.011

Nota: Po = Gestión productiva observada (Anexo 05)
 Pe = Gestión productiva teórica o esperada (Promedio simple de Po)
 X^2 = “Ji” cuadrado.

Resultado:

$$\alpha = 0.05 \quad gl = 5 \quad X^2_{Tabla} = 11.07 \quad X^2_{actual} = 0.011$$

- Área de aceptación y rechazo



Decisión:

X^2_{Tabla}	X^2_{actual}	Aceptar	Rechazar
11.07	> 0.011	Ho	H1

La ponderación de la gestión productiva observada (P_o) es independiente de la gestión productiva teórica o esperada (P_e). Por tanto, se acepta a la Hipótesis nula.

3.2.2. Satisfacción con la Gestión Gerencial.

Según la Teoría del Valor de Edwin Locke, la satisfacción laboral es un «**estado emocional placentero de las experiencias laborales**», proviene del ajuste entre los resultados que obtiene y los deseos del sujeto. A mayor concordancia entre ambos, mayor es la satisfacción laboral y motivación.

Para, Paul M. Muchinsky, autor de *Psicología aplicada al trabajo*, la satisfacción laboral es “**una respuesta afectiva y emocional del individuo ante determinados aspectos de su trabajo**”.

Thompson y Col (1995) afirman que la satisfacción con los resultados de la gestión depende no sólo de la calidad de los servicios sino del logro de las expectativas. (Citado por Huisa, p.51).

Según Opener Institute for People, son cinco los estímulos positivos de la satisfacción en el trabajo:

- **La contribución.** Es cuando un trabajador alcanza sus metas, avanza en su carrera o se siente escuchado, valorado y respetado por superiores y compañeros, está más satisfecho en su puesto de trabajo.

- **La convicción.** Pese a que las situaciones pueden ser críticas, con un ambiente de resiliencia, donde la energía se dirige hacia la superación de obstáculos, se conseguirá satisfacción.
- **La cultura organizacional.** El desarrollo de una cultura organizacional sólida, donde los miembros se sientan como parte de la misma, refuerza el sentimiento de pertenencia y aumenta la satisfacción laboral y motivación.
- **El compromiso.** Si los empleados consideran que su esfuerzo diario merece la pena, el estar trabajando por un objetivo mayor e importante, el ambiente laboral será más positivo.
- **La confianza.** Para llevar a buen término los otros cuatro puntos es necesario construir un clima de confianza tanto a nivel individual como organizacional.

La evaluación de la gestión, permite identificar los tres niveles de satisfacción: a) **Insatisfacción**, cuando el desempeño gerencial no alcanza las expectativas de los usuarios; b) **Satisfacción**, cuando el desempeño gerencial es equivalente con las expectativas; c) **complacencia**, cuando el desempeño percibido excede las expectativas.

Para Aguilera y Saavedra (2013, p. 42) el nivel de satisfacción con los resultados son determinantes de la lealtad o deslealtad a la gestión, por lo cual las empresas tratan de complacer a los clientes prometiendo solo lo que pueden entregar.

i. **Satisfacción con la Gestión Gerencial en las empresas de producción del cacao en la Región San Martín.**

Las evidencias sobre la satisfacción del desempeño gerencial asumen una ponderación de **3.9** considerada como “satisfecho”. El cual expresa que la gerencia no está plenamente conforme con los resultados de la gestión.

Como debilidades de la gestión se pondera a 22% .

Tabla 7
Insatisfacción con la Gestión Gerencial en la producción del cacao en la Región San Martín.

Satisfacción con la Gestión Geren	Niveles Gerenciales			Promedio Satisfacción
	Superior	Intermedia	Operativa	

	%	%	%	
Ponderación	4	4	3.7	3.9 Satisfecho
Del personal	18	18	24	20%
De los directivos	20	23	27	23%
Promed Gestión	19	21	26	22%

Fuente: Encuesta 04 Anexo 06

Elaboración: Propia

Insatisfecho 1	Poco satisfecho 2	Medianamente satisfecho 3	Satisfecho 4	Muy satisfecho 5
-------------------	----------------------	---------------------------------	-----------------	------------------------

A.1. Nivel de satisfacción según dimensiones e indicadores.

1. Satisfacción del personal (20%)

- La evaluación por los clientes o usuarios sobre la gestión de la empresa. ⁷⁴
- Los resultados son iguales o mejores que los de la competencia
- Los plazos de entrega de los resultados, tiempo en la solución de reclamos, retención de los clientes

2. La satisfacción de los directivos (23%)

- La planificación de la gestión ²⁶
- Los recursos puestos a la disposición
- La calidad de la formación impartida por los directivos y el personal. ²⁶
- El sistema de información de apoyo en la toma de decisiones
- Con el sistema de remuneraciones y reconocimiento
- Con el clima institucional en la empresa.

A.2. La Satisfacción según niveles de la Gestión Gerencial.

De mayor a menor insatisfacción con el desempeño de la gestión productiva:

1. **De la gerencia Operativa**, es el estamento que presenta mayor insatisfacción (26%) tanto por los directivos como por el personal.
2. **De la gerencia Intermedia**, en segundo lugar, con 21% sobre por los directivos (23%).
3. **De la gerencia Superior**, con 19% de insatisfacción, que expresa cierto desinterés a la gestión productiva de la empresa. ¹⁶

Esta situación de la gestión operativa, compromete de manera directa el éxito y la innovación de los procesos de producción.

Discusión

Los resultados de la gestión productiva de las empresas de producción del cacao en la Región, concretizan el desempeño empresarial del Liderazgo a través de las evidencias siguientes:

A nivel global, la gestión productiva es considerada como medianamente importante, es decir, la participación gerencial es débil (23%) que demuestra desinterés en el logro de los objetivos, sobre todo la participación de la Gerencia Superior, que se atribuye un mayor déficit (33%). Realidad que demuestra improvisación en la toma de decisiones muy al margen de los procesos relacionados al ciclo de mejoramiento: la planificación, ejecución, evaluación - control, y las acciones de ajuste y mejoramiento del proceso. Evidencias que demuestran la debilidad significativa en la gestión gerencial de las empresas del sector, realidad que permite intuir, que las empresas agrícolas en la Región operan con un liderazgo débil, con escasas expectativas hacia la modernización e implementación tecnológica, sin creatividad e innovación para un desarrollo sostenible.

A nivel de las dimensiones de la Gestión Productiva, la participación del liderazgo es deficiente, cuya magnitud en términos de “debilidades” en el desempeño se atribuye a la Gerencia Superior como el más deficiente en orden del 35%, seguido por la Gerencia Intermedia con 25% y la Operativa con 22%.

La información demuestra: La Gerencia Superior demuestra mayor debilidad en orden del 35% sobre todo en la elaboración del plan estratégico y en la dirección de la ejecución; la Gerencia Intermedia, una debilidad en torno al 25% también en la planificación táctica y en el apoyo de la ejecución; en cuanto a la Gerencia operativa, se incurre en debilidad en la dimensión de la ejecución (22%) que consiste en la dinámica del personal y la aplicación de los métodos y procedimientos de producción de carácter tradicional, al margen de la innovación y creatividad.

En consecuencia, las empresas adoptan un desempeño incoherente muchas de ellas de carácter tradicional, con responsabilidad productiva sujeta a la ejecución de actividades al margen de la lógica de la planificación y el uso racional de los recursos

(humanos, no humanos, metodológicos y tecnológicos) por las presiones internas y externas propias del sistema productivo del ramo.

En cuanto a la validación de la hipótesis, la sistematización de la información reportada sobre la participación de la jerarquía gerencial en la producción del cacao, se estima que es necesaria e importante, en razón a la evaluación estadística pertinente se enjuicia como: **“La calidad de la Gestión Productiva es significativa para el desarrollo empresarial”**, expresión válida de la Hipótesis nula (Prueba $X^2 = 0.011_{obs} < 11.07_{tabla}$).

Cabe destacar los rasgos generales del desempeño de los jefes del área incurren casi siempre: 1) Ser enérgicos en su modo de dirigir, imponiendo un ritmo de trabajo acelerado, propensos a situaciones de riesgo por la improvisación; 2) La concepción de que el fin justifica los medios, omitiendo casi siempre la motivación del personal; 3) Establecer inadecuados criterios de organización del personal en relación a los puestos de trabajo. 4) Los jefes anulan la iniciativa del personal, y en ocasiones no dan importancia a sus problemas o preocupaciones, creando ambientes de desconfianza. 5). No existe posibilidad de promoción pues todos tienen la misma categoría profesional. No existe un sistema de valoración del mérito profesional, ni un sistema de recompensas. 6). Existen problemas de comunicación con el personal por falta de canales o sistemas operativos, muchos temas son canalizados a través de los comités o simplemente dejan hacer y pasar.

Todas y cada una de las variables analizadas pueden generar efectos negativos en la salud biológica y psicológica de los trabajadores y la actividad laboral. En cuanto a este último, las más usuales son: incremento de errores, de accidentes de trabajo, reducción del rendimiento, absentismo, etc.

Finalmente cabe aclarar, el ejercer un estilo de liderazgo autocrático no siempre es negativo, en ocasiones es aconsejable para determinados trabajos. Además, el liderazgo autócrata prevé un ambiente de trabajo estable y seguro, creando un entorno estructurado y jerárquico en el que cada individuo sabe lo que debe hacer según órdenes sin cuestionar.

Al respecto, los estudios de Herrera Ponce, H. (2017) referido a la producción del cacao y el desarrollo humano en la provincia de Tocache (San Martín) en el período 2006 – 2015, luego de describir la calidad de producción y su rendimiento, destaca

que esta actividad influye positivamente en el desarrollo humano. Del mismo modo el **Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2005)** establece las políticas y los objetivos estratégicos de producción considerando al cacao como “diamante de la competitividad” dada a la importancia de su producción en el contexto internacional. Así mismo, establece las tareas, los indicadores, las acciones a ejecutar y los responsables del logro de las metas y objetivos estratégicos.

6 3.3. Relación entre el liderazgo gerencial y la gestión productiva

Referencia: *Hipótesis 03*

“El nivel de relación entre el liderazgo transformacional y la calidad de gestión productiva es directa, en las empresas de producción del cacao en la Región San Martín. Año 2020”

El Liderazgo y la productividad están íntimamente relacionados ya que si se cuenta con un buen liderazgo la productividad necesariamente es mayor, siempre y cuando que los líderes sepan invertir todas sus capacidades y se identifiquen con los propósitos de la empresa. De hecho, si el liderazgo es débil la gestión es deficiente, puede incluso generar la entropía empresarial. Contar con excelente liderazgo en la empresa, es clave para la buena gestión productiva.

30 3.3.1. Por la independencia de las variables

Precisa la existencia de la relación entre las variables Liderazgo Transformacional y Gestión Productiva, más no el grado y tipo de la misma.

A. A Nivel global de la gestión

Método: Prueba X^2 “ji – cuadrado”

- **Las hipótesis:**
Hipótesis Nula (Ho) : Independencia
El Liderazgo es independiente de la Gestión de Producción.

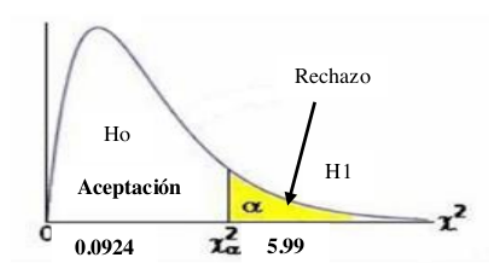
- **Hipótesis Alternativa (H1):** Dependencia
El Liderazgo depende de la Gestión de Producción.

- **Deducción del valor de X^2 .** (Anexo 05)

Frec. Observada (Fo)		Tot	Frec. Esperada (Fe)		$\chi^2 = \frac{(Lo - Le)^2}{Le}$	$\chi^2 = \frac{(Po - Pe)^2}{Pe}$
Lo	Po		Le	Pe		
3.9	3.3	7.2	3.57	3.63	0.0309	0.0303
3.7	4	7.7	3.82	3.88	0.0035	0.0035
3.6	4.1	7.7	3.82	3.88	0.0122	0.0120
11.2	11.4	22.6			0.0466	0.0458
$Fe = \frac{(Tot\ col)(Tot\ reng)}{Gran\ total}$					χ^2	0.0924

Donde: $Lo =$ Liderazgo "observado" $Le =$ Liderazgo "esperado"
 $Po =$ Gest Produc "observada" $Ge =$ Gest Produc "esperada"

- Nivel de confianza: $\alpha = 0.05$
- Grados de libertad: $gl = (n^\circ\ col - 1) (n^\circ\ reng - 1) = 2$
- Valores "Ji - cuad": $\chi^2_{tabla} = 5.99$ $\chi^2_{actual} = 0.0924$
- Área de aceptación y rechazo:



Decisión:

χ^2_{Tabla}	χ^2_{actual}	Aceptar	Rechazar
5.99	> 0.0924	Ho	H1

“El Liderazgo y la Gestión de producción son independientes”

B. Independencia de las variables según niveles de Gerencia.

B.1. A nivel de la Gerencia Superior o Estratégica

- El Valor de χ^2 . (Anexo 05)

Liderazgo Lo	G. Produc Po	Lo + Po	Le	Pe	$X^2 = \frac{(Lo - Le)^2}{Le}$	$X^2 = \frac{(Po - Pe)^2}{Pe}$
4.1	3.5	7.6	4.2	3.4	0.0031	0.0039
4.4	3.1	7.5	4.2	3.3	0.0140	0.0174
3.9	3.5	7.4	4.1	3.3	0.0101	0.0126
4.1	3.2	7.3	4.0	3.3	0.0007	0.0008
3.8	3.1	6.9	3.8	3.1	0.0002	0.0002
4.1	3.2	7.3	4.0	3.3	0.0007	0.0008
24.4	19.6	44.0			0.0287	0.0357
Ji Cuadrada			0.0644			

$$\alpha = 0.05 \quad gl = 5 \quad X^2_{\text{tabla}} = 11.07 \quad X^2_{\text{actual}} = 0.0644$$

Decisión:

X^2_{Tabla}	X^2_{actual}	Aceptar	Rechazar
11.07	>	Ho	H1
0.0644			

“El Liderazgo y la Gestión de producción son independientes”

B.2. A nivel de la Gerencia Intermedia o Táctica

Liderazgo Lo	G. Produc Po	Lo + Po	Le	Pe	$X^2 = \frac{(Lo - Le)^2}{Le}$	$X^2 = \frac{(Po - Pe)^2}{Pe}$
3.8	3.8	7.6	3.7	3.9	0.0027	0.0025
3.3	3.7	7	3.4	3.6	0.0035	0.0033
4.0	4	8	3.9	4.1	0.0028	0.0027
3.6	4	7.6	3.7	3.9	0.0027	0.0026
3.8	4	7.8	3.8	4.0	0.0000	0.0000
3.9	4.1	8	3.9	4.1	0.0000	0.0000
22.4	23.6	46			0.0117	0.0111
Ji Cuadrada			0.0227			

$$\alpha = 0.05 \quad gl = 5 \quad X^2_{\text{tabla}} = 0.0227 \quad X^2_{\text{actual}} = 11.07$$

Decisión:

X^2_{Tabla}	X^2_{actual}	Aceptar	Rechazar
11.07	>	Ho	H1
0.0227			

“El Liderazgo es independiente de la Gestión de producción”

B.3. A nivel de la Gerencia Inferior u Operativa. (Anexo 05)

Liderazgo Lo	G. Produc Po	Lo + Po	Le	Pe	$X^2 = \frac{(Lo - Le)^2}{Le}$	$X^2 = \frac{(Po - Pe)^2}{Pe}$
3.5	4.1	7.6	3.6	4.0	0.0030	0.0027
3.3	4.2	7.5	3.6	3.9	0.0184	0.0166
3.8	3.8	7.6	3.6	4.0	0.0107	0.0097
3.6	4	7.6	3.6	4.0	0.0000	0.0000
3.9	4.1	8	3.8	4.2	0.0030	0.0027
3.9	4.2	8.1	3.8	4.3	0.0009	0.0008
22	24.4	46.4			0.0361	0.0325
Ji Cuadrada			0.0686			

$$\alpha = 0.05 \quad g1 = 5 \quad X^2_{\text{tabla}} = 0.0686 \quad X^2_{\text{actual}} = 11.07$$

Decisión:

X^2_{Tabla}	X^2_{actual}	Aceptar	Rechazar
11.07	> 0.0686	Ho	H1

“El Liderazgo es independiente de la Gestión de producción”

3.3.2. Por la correlación entre las variables

El nivel de interrelación entre las variables, expresa el coeficiente de Pearson (r), cuyo comportamiento por niveles de gestión gerencial es el siguiente:

- La gestión de la Gerencia Superior, presenta una correlación directa y baja ($r = 0.36$), el cual expresa como relación favorable pero irrelevante.
- La gestión de la Gerencia Intermedia, demuestra una correlación directa y moderada ($r = 0.71$), el cual expresa una relación favorable.
- La gestión de la Gerencia Operativa, expresa una correlación inversa pero irrelevante ($r = - 0.26$), la cual demuestra escasa preocupación por mejorar la productividad de la gestión.

Niveles de Gerencia	Liderazgo Gerencial	Gestión Productiva	Coefficiente Correlac
SUPERIOR	4.1	3.5	0.36
	4.0	3.1	
	3.9	3.5	
	3.0	3.2	
	3.8	3.1	
	3.0	3.2	
INTERMEDIA	3.8	3.8	0.71
	3.3	3.7	
	4.0	4	
	3.6	4	
	3.8	4	
	3.9	4.1	
OPERATIVA	3.5	4.1	-0.26
	3.3	4.2	
	3.8	3.8	
	3.6	4	
	3.9	4.1	
	3.9	4.2	
CORRELACION PROMEDIO			0.443
CORRELACION PROMEDIO			r = 0.190
Distribución "t"		$t = \frac{r}{\sqrt{\frac{1-r}{N-2}}}$	0.852

- **En cuanto a la distribución de la información**, son los parámetros pertinentes a la distribución "t" de student los que determinan las evidencias que corresponden, cuyos valores se determinan a través del siguiente algoritmo estadístico

1. Hipótesis.

- **Hipótesis nula (Ho):**

En la correlación entre las variables Liderazgo y la Gestión productiva no existen diferencias.

- **Hipótesis alterna (H1):**

En la correlación entre las variables Liderazgo y la Gestión productiva existen diferencias.

2. Distribución de la muestra:

La distribución "t" de Student con grados de libertad $gl = N - 2 = 18 - 2 = 16$

Es decir, son 16 los reactivos pareados que desarrollan los tres niveles de gestión gerencial, distribuidos en el espacio muestral siguiente:

Espacio muestral (Dimensiones)		Liderazgo	Gestión de Producción
Gerencia superior	1	Influencia idealizada	Planificación (P)
	2	Motivación inspiracional	Gestión del personal (D)
	3	Estimulación intelectual	Gestión de Recursos (D)
	4	Consid individualizada	Calidad del proceso (C)
	5	Recompensa contingente	Control y Evaluación (C)
	6	Dir p expect pasiva	Ajuste (A)
Gerencia intermedia	7	Influencia idealizada	Planificación(P)
	8	Motivación inspiracional	Gestión del personal (D)
	9	Estimulación intelectual	Gestión de Recursos (D)
	10	Consid individualizada	Calidad del proceso (C)
	11	Recompensa contingente	Control y Evaluación (C)
	12	Dir p expect pasiva	Ajuste (A)
Gerencia operativa	13	Influencia idealizada	Planificación (P)
	14	Motivación inspiracional	Gestión del personal (D)
	15	Estimulación intelectual	Gestión de Recursos (D)
	16	Consid individualizada	Calidad del proceso (C)
	17	Recompensa contingente	Control y Evaluación (C)
	18	Dir p expect pasiva	Ajuste (A)

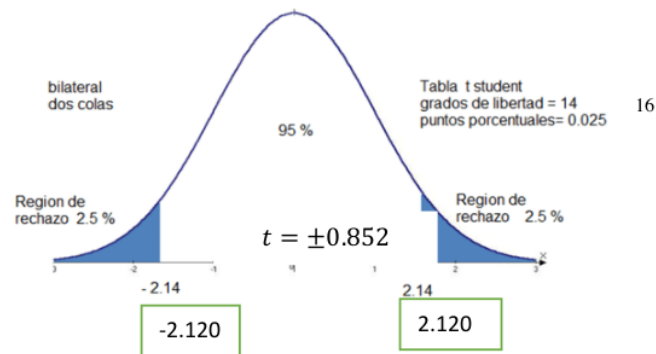
P = Plan D = Do C = Check A = Act

3. ²⁴ Nivel de confianza: 95%. Nivel de significatividad $\alpha = 0,05$. Error E = 5%.
4. ²⁴ Prueba estadística: Prueba t de Student bilateral, en función del coeficiente de Pearson (r) $r = 0,8296$.

$$"t"_{\text{tabla}} = 2.120$$

$$"t"_{\text{obs}} = 0.852$$

5. Área de aceptación y rechazo.



Decisión:

"t" tabla	"t" obs	Aceptar	Rechazar
2.14	> 0.0852	Ho	H1

"La correlación entre el Liderazgo y la Gestión de producción no existen diferencias"

3.4. ⁵² **Relación entre la Motivación Laboral y la Satisfacción con la Gestión Gerencial.**

Estar satisfechos en el trabajo es fundamental para lograr trabajadores eficaces y eficientes, comprometidos con la innovación y mejora de la empresa. Aporta sentido a la vida, aumenta la autoestima, el sentir que el trabajo es útil a los demás es obtener un reconocimiento social, la relación con los otros, con expectativas y deseos de mejorar y prosperar. También es motivo de insatisfacción y malestar que provocan estrés, ansiedad y desafección laboral, que conduce al bajo rendimiento laboral, de la productividad y ausentismo.

Muchas evidencias demuestran “**la relación directa entre la satisfacción laboral y la concepción de las necesidades**”. Un personal muy satisfecho con su trabajo, está motivado y se desempeña mejor. Es decir, **el** empleado está satisfecho conforme cubre sus necesidades (factores **intrínsecos**: logros, reconocimientos y la tareas en sí) y **extrínsecos** (la administración, la supervisión y el salario).

La relación entre la **motivación** que realizan los responsables de la gestión y la **satisfacción** del personal, se expresa mediante los criterios siguientes:

3.4.1. **Por la Independencia de las variables.**

Con la aplicación de la **Prueba X^2** se indica que existe relación entre las variables Motivación y Satisfacción con la Gestión, pero no precisa el valor ni sentido directo o inverso de la relación.

Hipótesis.

- **Las hipótesis:**

Hipótesis Nula (H₀): Independencia

La motivación es independiente de la Satisfacción con la gestión gerencial.

Hipótesis Alternativa (H₁): Dependencia

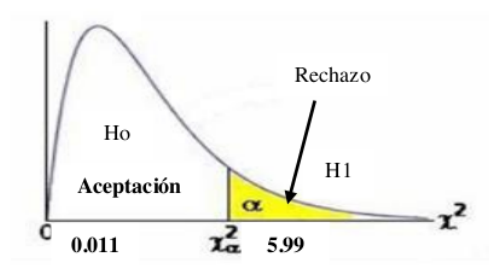
La motivación depende de la Satisfacción con la gestión gerencial

- **Deducción del valor de X^2**

Frec. Observada (Fo)		Tot	Frec. Esperada (Fe)		$\chi^2 = \frac{(Mo - Me)^2}{Me}$	$\chi^2 = \frac{(So - Se)^2}{Se}$
Mo	So		Me	Se		
3.4	4.1	7.5	3.48	4.02	0.0018	0.0016
3.4	4	7.4	3.43	3.97	0.0003	0.0003
3.5	3.8	7.3	3.39	3.91	0.0038	0.0033
10.3	11.9	22.2			0.0059	0.0051
			$Fe = \frac{(Tot\ col)(Tot\ reng)}{Gran\ total}$		χ^2	0.0111

Donde: Mo = Motivación "observada" Me = Motiv. "esperada"
 So = Satisfacción "observada" Se = Satisf. "esperada"

- **Nivel de confianza:** $\alpha = 0.05$
- **Grados de libertad:** $gl = (n^\circ\ col - 1) (n^\circ\ reng - 1) = 2$
(de las frecuencias observadas)
- **Valores "Ji - cuad":** $\chi^2_{tabla} = 5.99$ $\chi^2_{obs} = 0.0111$
- **Área de aceptación y rechazo:**



Decisión:

χ^2_{Tabla}	χ^2_{obser}	Aceptar	Rechazar
5.99	> 0.0111	H_0	H_1

“Las variables Desempeño Motivacional y la Satisfacción con la gestión gerencial son independientes”

3.4.2. Por la correlación entre las variables.

Niveles de Gerencia	Desempeño Motivacional	Satisfacción con Resultads	Coefficiente Correlación
SUPERIOR	3.8	2.8	
	3	2.8	
	3.5	3.1	
	3.4	3.2	0.06
INTERMEDIA	3.6	3.2	
	3	3.5	
	3.3	3.4	
	2.5	4	-0.98
OPERATIVA	3.2	4	
	3.2	3.9	
	3.4	4.1	
	3.3	4.2	0.67
CORRELACIÓN PROMEDIO			0.25
CORRELACIÓN GENERAL			-0.409
Distrib. "t"		$t = \frac{r}{\sqrt{\frac{1-r}{N-2}}}$	1.68

El sentido y el valor del nivel de interrelación entre las dos variables por niveles de gestión adoptan el siguiente comportamiento:

En la gestión de la Gerencia Superior, la correlación entre las variables es directa pero irrelevante ($r = 0.06$). La gestión de la Gerencia Intermedia, demuestra una correlación alta e inversa ($r = -0.98$). La gestión de la Gerencia Operativa, es directa y relevante ($r = 0.67$), el cual manifiesta favorablemente la intencionalidad del estudio, “a mayor motivación, mejor desempeño y satisfacción”.

- **En cuanto a la distribución y significancia de la información**, es la distribución “t” de student con las siguientes evidencias:

1. Hipótesis.

- **Hipótesis nula (Ho):**

La correlación entre las variables Motivación laboral y la Satisfacción con los resultados de la gestión no existen diferencias.

- **Hipótesis alterna (H1):**

La correlación entre las variables Motivación laboral y la Satisfacción con los resultados de la gestión existen diferencias.

2. ²⁴ **Distribución de la muestra:** Distribución “t” de Student con grados de libertad $gl = N - 2 = 12 - 2 = 10$

Son 12 los reactivos pareados de los tres niveles de gestión gerencial:

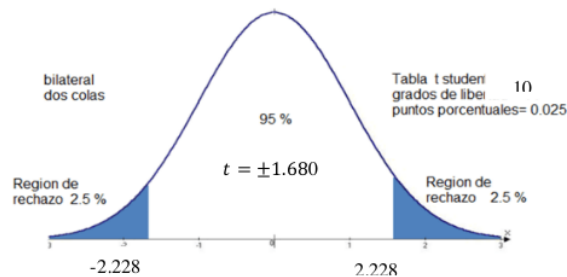
Espacio muestral (Dimensiones)		Motivación	Calidad de la gestión
Gerencia superior	1	Seguridad	Planificación
	2	Pertenencia	Ejecución
	3	Autoestima	Evaluación y control
	4	Autorrealización	Ajuste
Gerencia intermedia	5	Seguridad	Planificación
	6	Pertenencia	Ejecución
	7	Autoestima	Evaluación y control
	8	Autorrealización	Ajuste
Gerencia operativa	9	Seguridad	Planificación
	10	Pertenencia	Ejecución
	11	Autoestima	Evaluación y control
	12	Autorrealización	Ajuste

3. ²⁴ **Nivel de confianza:** 95% ²⁴ Nivel de signif $\alpha = 0,05$. Error E = 5%.
4. **Prueba estadística:** Prueba t de Student bilateral, en función del coeficiente de Pearson (r) $r = 0,8296$.

$$“t”_{\text{tabla}} = 2.228$$

$$“t”_{\text{obs}} = 1.68$$

5. **Área de aceptación y rechazo.**



Decisión:

“t” _{tabla}	“t” _{obs}	Aceptar	Rechazar
2.28	> 1.680	H ₀	H ₁

“La relación entre la Motivación y la Satisfacción con el desempeño de la gestión es directa”

Discusión

Según Chávez Martínez (143, pp.20), el desarrollo de las organizaciones es producto del liderazgo de los jefes / gerentes, con principios: ¹⁸ compromiso con la misión y visión de la empresa, ¹⁹ confianza en sí mismo e integración con los otros. Poseer virtudes como, prudencia, templanza, justicia y fortaleza, que guían la buena toma de decisiones. Tener buena comunicación y capacidad de integración, hace que los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un objetivo común con eficiencia, eficacia y efectividad.

“El liderazgo es un 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 en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella” (Chávez, 143, p 20).

⁵⁷ En resumen, el liderazgo es vital para la supervivencia de cualquier organización. Una organización puede carecer de planeación y control, pero puede salir adelante teniendo un buen líder con elevada calidad humana.

En este sentido, el Liderazgo de ⁶ la gestión gerencial se relaciona directamente con la gestión productiva de las empresas. El presente estudio demuestra ⁶ el nivel de relación que existe entre las variables Liderazgo Gerencial y la Gestión Productiva de las empresas de producción del cacao en la región San Martín a través de las siguientes estimaciones estadísticas:

- Por La independencia de las variables
- Por La correlación de las variables

1°. Por la “independencia” de las variables.

El estadístico $X^2 = \text{“Ji – cuadrado”}$ precisa la relación significativa entre las variables más no el grado y el tipo de la misma, por consiguiente, hace válida a la Hipótesis nula referida al liderazgo por niveles gerenciales. (0.0227 a 0.0644 < 11.07)

2°. Por la “correlación” entre las variables, se precisa lo siguiente: Una correlación directa y baja (0.36) en la gerencia superior, una correlación directa y moderada (0.71) en la gerencia intermedia, una correlación inversa y baja (-0.26) en la gerencia operativa, todo ello en el campo de la distribución significativa de la información (“t” : 0.852 < 2.14).

No obstante, de existir ⁶ una correlación directa y elevada entre Liderazgo gerencial y la Gestión Productiva de las empresas según la concepción teórica, los resultados demuestran no ser alentadores, sobre todo en el desempeño de la Gerencia Superior y Operativa, la correlación directa e inversa es sumamente baja, como expresión del poco interés de la gestión al desarrollo del sistema productivo,

Al respecto son muchos los estudios que enfatizan la correlación directa y significativa entre el liderazgo de la gestión y la dinámica del sistema productivo, por ejemplo, Espinoza (2014), ⁷³ destaca la influencia decisiva del liderazgo transformacional en el logro de las metas y objetivos de la cultura organizacional, inclusive ⁶ en los aspectos personales y sociales, razones que motivan adoptar medidas de restablecimiento y reforzamiento de los valores, normas, símbolos y arquetipos en el sistema organizacional. Para Newstrom (2011), ¹⁰ un líder exitoso debe poseer habilidades humanas, empatía, sensibilidad y apoyo, que permita trabajar bien y mejorar la productividad de la empresa. Esto significa el liderazgo debe preocuparse no solamente ¹⁰ por el logro de las metas sino también por el bienestar personal-social en un ambiente de respeto y confianza.

⁷² En cuanto a la relación entre el Desempeño Motivacional y la Satisfacción con los resultados de la gestión gerencial, demuestra que es directa, según los indicadores siguientes:

1°. Por la “independencia” de las variables en interrelación.

La validación $X^2 = \text{“Ji - cuadrado”}$ expresa la existencia de la relación “significativa” entre las variables, aunque no indica el grado ni el tipo de la misma ($X^2 : 0.011 < 5.99$) que valida a la Hipótesis nula.

2°. Por la “correlación” entre las variables, se precisa el grado y tipo de relación.

Una correlación directa y muy baja (0.06) para la gerencia superior, una correlación inversa y muy alta (0.98) para la gerencia intermedia, una correlación directa y moderada (0.67) para la gerencia operativa; todo ello con una distribución “t” $1.68 < 2.28$.

Al respecto González (2006) afirma, la satisfacción laboral, “es un conjunto de actitudes que tiene un individuo hacia su trabajo, las cuales están definidas por las características del puesto y el sujeto cómo lo considera a esta labor”. “La satisfacción del personal está relacionada con la motivación que opera en

la empresa” muchos son los factores que influyen en ella, como, el clima laboral, las promociones y salarios, buenas condiciones laborales y sobre todo el estilo de liderazgo del gerente o supervisor de la empresa. El rendimiento o actitud de un trabajador está condicionado por el grado de satisfacción que pueda disfrutar en la empresa, entonces aumenta o disminuye su desempeño. Otros factores también están relacionados con el tema, y que pueden ocasionar pérdidas, entre los cuales se tiene:

- El ausentismo continuo, por sentirse insatisfecho, es probable que esté en busca de un nuevo empleo.
- La rotación en el trabajo, que es la cantidad de movimientos del personal que ingresa y egresa, si el índice es muy alto puede provocar cierto grado de inestabilidad y pérdidas económicas. Por lo que se afirma, “a mayor satisfacción en el puesto de trabajo habrá menor intención de abandonar”.

3.5. Perspectivas de mejora del desempeño productivo de las empresas de producción.

Mejora de la calidad de Gestión.

La gestión de la calidad es una filosofía empresarial de integración de principios relacionados a la mejora continua del sistema productivo orientada a la satisfacción de las necesidades del cliente.

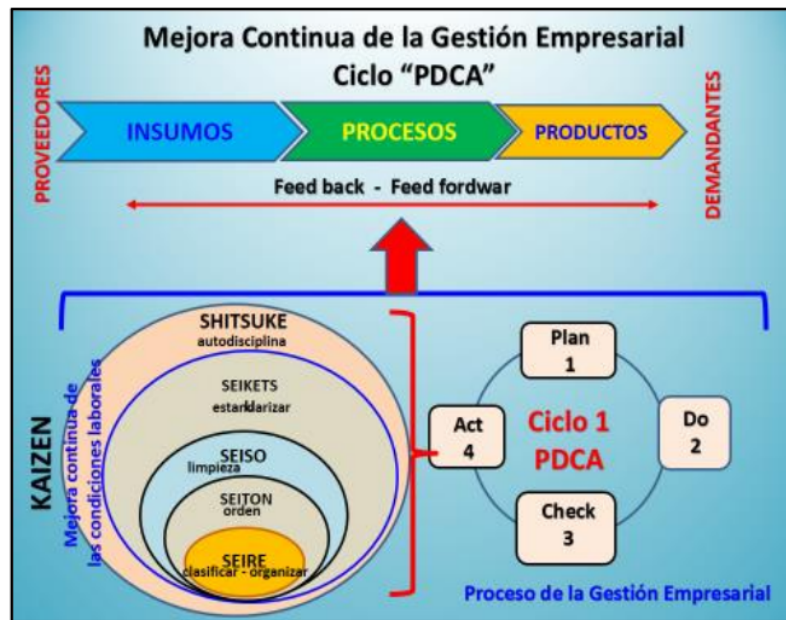
Fue **William Edwards Deming**, quien promovió la mejora de la calidad de las empresas de producción norteamericana en los tiempos de la II Guerra Mundial, estableciendo la lógica del proceso de cuatro momentos de mejora continua como modelo administrativo y control estadístico de calidad, por los retos del mercado globalizado, producir y vender productos de alta calidad a menor costo posible.

Establece los 14 los principios de mejora de a actividades de producción:

- 1.- Constancia en el propósito de mejorar el producto y servicio
- 2.- Adaptarse a los cambios en que se vive. Aprender una nueva filosofía
- 3.- Evitar la inspección masiva de productos.
- 4.- Comprar por calidad (no por precio).
- 5.- Mejorar de manera frecuente en todos los ámbitos de la empresa.
- 6.- Capacitar a los trabajadores para mejorar el desempeño.
- 7.- Adoptar e implantar el liderazgo.
- 8.- Eliminar el miedo

para que las personas den lo mejor de sí. 9.- Romper las barreras entre departamentos. 10.- Eliminar consignas, sustituyéndolas por acciones de mejora. 11.- Eliminar las cuotas numéricas de producción. 12.- Eliminar barreras a las personas que evitan sentirse orgullosa de su trabajo. 13.- Estimular a la gente para su mejora personal, y 14.- Aplicar el proceso PDCA o PHVA: Planificar – Hacer – Verificar – Acciones de reajuste y mejora. (Estela A. E., 2014)

La realidad de la gestión del cambio y desarrollo del desempeño empresarial del presente estudio, se analizan según los parámetros de los enfoques siguientes:



Plan (Identif de requisitos)	Do (Diseño)	Check (Medición)	Act (Mejora)
Análisis por procesos Necesidades de clientes y usuarios	Proceds de prestac de servicios Proceds de apoyo y dirección	Análisis de datos Control y verificación Satisfacción de clientes Y usuarios	Actualización y mejora del sistema

Figura 9. Modelo Integrado del Desarrollo Empresarial: Kaizen y PDCA.

1. El enfoque Kaizen o de mejora continua del desempeño del personal.
2. Enfoque PDCA de mejora continua de la calidad del desempeño empresarial
3. Liderazgo y la participación del personal.
5. Enfoque INSUMO – PROCESO - PRODUCTO.

En los cuales se prioriza a **la autogestión** como estrategia fundamental del desarrollo organizacional, con parámetros claros del desempeño y estandarización

(instrucciones, registros, hábitos, etc.). Por tanto, el estudio se configura en base a la autoevaluación de los responsables de la gestión, sus fortalezas y debilidades en el desempeño y el grado de satisfacción, según la lógica del ciclo de mejora continua de la calidad, la planificación, ejecución, el control y las acciones de ajuste y mejora del sistema (Ciclo PDCA).

3.5.1. Predisposición de la gestión en la mejora de la calidad de producción.

Aunque realizar la **gestión de calidad** es más precisa en cada sector de la empresa, la buena calidad del producto es garantizado con la ejecución sistémica o integral de los cuatro componentes siguientes:

1. Planeamiento de la calidad
2. Ejecución del proceso con calidad
3. Control y evaluación de la calidad
4. Acciones de mejora de la calidad

Además, la **gestión de calidad** no está referido a un producto, servicio o la satisfacción, sino en los **medios y procesos**. Por tanto, la gestión se empeña por el aseguramiento y control de los procesos para una calidad más consistente.

En cuanto a estas expectativas, el desempeño gerencial asume características siguientes en términos de **debilidades**.

A. Debilidades de la Gestión Gerencial en la mejora continua

La **gestión gerencial de mejora del proceso productivo de las empresas de producción del cacao en la región** demuestra ser conformista por lo siguiente:

- a. La ponderación de la intencionalidad de mejorar el proceso es **3.6** considerado como “medianamente importante”, que demuestra la falta de dinamismo en el desarrollo de esta opción competitiva y sostenible.

3.5. En cuanto a las debilidades en el desarrollo de las actividades se reportó lo siguiente: **la planificación (33%), la ejecución (32%), el control y la evaluación (29%) y las acciones de mejora (25%).**

En consecuencia, la **gestión gerencial**, no garantiza el éxito y la innovación de los procesos de producción y ascendencia institucional.

B. Tendencia a la mejora de producción según dimensiones de la Gestión Gerencial.

La tendencia del desempeño hacia la **mejora continua de la producción** se tipifica como “pesimista” por la alta debilidad que presenta con ponderación entre 19% a 41%, ante los siguientes aspectos:

Tabla 8
Debilidades de la gestión en la mejora continua ⁷ de las empresas de producción del cacao en la Región San Martín.

	Niveles Gerenciales			Promedio Motivación
	Superior %	Intermedia %	Operativa %	
Ponderación	3.1	3.5	4.1	3.6 Medianamente
Planificación	44	35	20	33%
Ejecución	44	30	23	32%
Verificación y Cont	38	32	18	29%
Acciones de Mej	36	20	15	25%
Promed Gestión	41	29	19	30%

Fuente: Encuesta 03 Anexo 06
Elaboración Propia

Sin import 1	Poco import 2	Medianamente 3	Importante 4	Muy import 5
-----------------	------------------	-------------------	-----------------	-----------------

- Desechar lo inadecuado e innecesario (objetos, métodos, materiales, equipos, ideas, etc.).
- Mantener organizado y ordenado según su funcionalidad requerida
- Mantener el ambiente de trabajo funcional, atractivo y limpio
- Establecer el ambiente laboral ordenado, limpio con personal adecuado
- Ambiente de autocontrol y autodisciplina para mejor calidad de vida.
- Realizar retroalimentación cuando algo no está funcionando bien
- Tener aliados para la mejora de producción y satisfacción de los clientes
- Proteger y explotar la propiedad intelectual y patentes
- Promover el desarrollo de la información y conocimiento
- Tener en cuenta las quejas y reclamos de los clientes.

C. Contrastación de la hipótesis.

Método: Prueba X^2 “ji – cuadrado”

- **Las hipótesis:**

Hipótesis Nula (H₀) :

La ponderación de la calidad de Gestión productiva observada (X_o) y de la Gestión productiva teórica o esperadas (X₁) son independientes.

Hipótesis Alternativa (H₁) :

La ponderación de la calidad de Gestión productiva observada (X_o) y de la Gestión productiva teórica o esperadas (X₁) son dependientes.

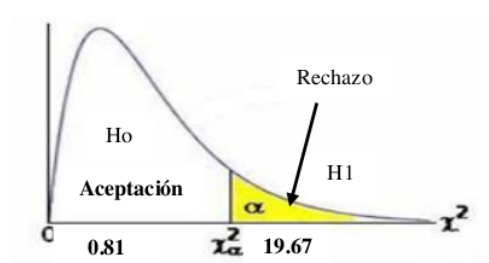
- **Deducción del valor de X²**

Frec Obs	Frec Esp	
X _o	X _e	(X _o -X _e) ² /X _e
2.8	3.5	0.14
2.8	3.5	0.14
3.1	3.5	0.05
3.2	3.5	0.03
3.2	3.5	0.03
3.5	3.5	0.00
3.4	3.5	0.00
4	3.5	0.07
4	3.5	0.07
3.9	3.5	0.05
4.1	3.5	0.10
4.2	3.5	0.14
42.2	42	0.81
Ji cuadr	0.81	

$$\alpha = 0.05 \quad gl = 11 \quad X^2_{Tabla} = 19.675$$

$$X^2_{obs} = 0.81$$

- **Área de aceptación y rechazo**



Decisión:

X ² _{Tabla}	X ² _{actual}	Aceptar	Rechazar
19.67	> 0.81	H ₀	H ₁

La ponderación de la calidad de Gestión productiva observada (X_o) y de la Gestión productiva teórica o esperadas (X₁) son dependientes.

Discusión

Las evidencias sobre ³² la mejora de la calidad de la gestión productiva de las empresas de producción del cacao en la Región, en términos de fortalezas y debilidades es la siguiente: Para la gerencia superior la mejora de la gestión productiva es considerada como “poco importante”, mientras la gerencia operativa considera como “importante”.

Por los cuales la gestión hacia la mejora de la calidad es importante para la gerencia operativa e intermedia, no tanto así para la gerencia superior, quienes por la responsabilidad que le compete deben liderar con mayor interés este propósito. En consecuencia, las acciones estarían sujetas a la rutina muy al margen de la innovación y mejora, requisitos de alta significación para la gestión empresarial en el contexto de la modernidad, competitividad y mundialización, con la implementación tecnológica, la creatividad e innovación para un desarrollo sostenible.

Sobre la Calidad de la gestión según el ciclo PDCA, el desempeño gerencial se atribuye de las debilidades siguientes ante lo esperado, sobre todo en la ejecución de lo planificado (29%) por los responsables de las gerencias, donde la gerencia superior asume como el más deficiente en el desarrollo del ciclo de mejora (41%) seguido por la gerencia intermedia (29%).

La información expresa que la Gerencia Superior registra mayor debilidad en orden del 41%, seguido por la Gerencia Intermedia con 29% y la Gerencia Operativa con 19%. Los cuales expresan conformismo en el desempeño de la gerencia superior e intermedia, sin expectativa a cambios para el desarrollo en base a la creatividad, innovación e implementación tecnológica. Por tanto, el desempeño empresarial es incoherente y tradicional.

En cuanto a la validación de la hipótesis, la información sobre la participación gerencial en la mejora de la calidad del desempeño productivo, se estima como **aceptable para el desarrollo empresarial, que** confirma la validez de la Hipótesis nula (Prueba $X^2 = 0.81_{\text{obs}} < 19.67_{\text{tabla}}$).

En consecuencia, el desempeño deficiente de los responsables de la gerencia carente de expectativas hacia la mejora y superar los retos del desarrollo actual tiende hacia el autoritarismo: 1) Enérgicos en el modo de dirigir, imponiendo un trabajo acelerado e improvisado; 2) Con la concepción “el fin justifica los medios” omite la mejora de

la calidad de los procesos. 3) Criterios de organización deficientes. 4) Bloqueo de las iniciativas y creatividad a la innovación, posponiendo a problemas que generan desconfianza. 5). Sin posibilidades a incentivos, promoción, y meritocracia. 6). Comunicación deficiente u omisión.

Esta situación afecta la salud biológica y psicológica de los trabajadores (descontento, incremento de errores, accidentes de trabajo, reducción del rendimiento, ausentismo, etc). Sin embargo, la gestión autocrática no siempre es negativa, depende de la naturaleza de los trabajos, permite prever un ambiente estable y seguro, creando una estructura jerárquica en el que cada uno debe hacer según lo normado, todo ello simplemente para la supervivencia empresarial.

Al respecto Cáceres García, A. (2017) afirma, la ⁶ aplicación de la mejora continua y su efecto en la productividad de una empresa, disminuye en 50% los tiempos de procesamiento, obteniendo un ahorro significativo por la reducción del personal. Asimismo, Cortez Vidal y Sandra E. (2016), destacan el impacto de la aplicación del modelo KAIZEN para el progreso continuo de las micro y pequeñas empresas. ⁴³ Flores Guivar, E. Mas Cruz, A. (2015) en la aplicación de la metodología PDCA para la mejora de la productividad de la empresa KAR & MA SAC, obtuvo resultados positivos, inclusive para la mejora del clima laboral. Los cuales demuestran, implementar el sistema Kaizen para la mejora del desarrollo empresarial es una estrategia adecuada en la actualidad.

CONCLUSIONES

1. La investigación se ha desarrollado teniendo como fuente las expectativas, señaladas en los Planes Operativos del MNCETUR – USAID y el Proyecto CRECER, para la mejora de la producción del Cacao en la Región San Martín, y las observaciones del desempeño del personal gerencial vinculado a esta actividad empresarial, cuya capacidad de gestión se analiza en términos de Fortalezas y Debilidades, a través de los siguientes aspectos:
 - La capacidad de Liderazgo de la gestión gerencial
 - La capacidad de motivación del personal
 - La gestión productiva
 - La satisfacción con la gestión gerencial
 - La calidad del desarrollo productivo del cacao
2. La capacidad de liderazgo transformacional del personal gerencial ⁷ en las empresas de producción del cacao en la Región San Martín es considerado como deficiente en orden del 26% con referencia al 100% del buen desempeño, sobre todo en el ejercicio de las capacidades: consideración individualizada, motivación inspiracional, influencia idealizada y estimulación intelectual. Los cuales demuestran que la gestión actual de las empresas no es confiable para el desarrollo competitivo en el futuro.
3. En cuanto a la motivación que promueve la gestión gerencial por la implantación del Liderazgo Transformacional carece de relevancia. Según el reporte asume un déficit del 35%, que demuestra preocupación en las empresas por presentar debilidad en la promoción de las siguientes necesidades básicas para el desarrollo y buen desempeño: pertenencia, autorrealización, autoestima y Seguridad.
4. La capacidad de gestión productiva de los gerentes / jefes de las empresas de producción del cacao en la Región San Martín, es deficiente en orden del 23% con referencia al 100% de buena gestión, en cuanto a la planificación, ejecución, control y evaluación, y las acciones de mejoramiento de la calidad del proceso PDCA. Por los cuales, en el desempeño de las empresas de producción persiste la rutina y la cultura tradicional, al margen de las iniciativas hacia la modernización, la creatividad e innovación tecnológica.

5. En cuanto a la satisfacción con los resultados de la gestión del liderazgo transformacional, existe insatisfacción a nivel del 22% según la autoevaluación del personal operativo y gerencial. La misma que es corroborada por la relación entre la motivación y el desempeño del liderazgo, muy baja y negativa en la gerencia superior ($r = 0.06$) e intermedia ($r = -0.98$) y moderada de la gerencia operativa ($r = 0.67$), estamento que demuestra cierta confiabilidad en su gestión.
7. En cuanto a las expectativas ⁴⁷ de la gestión hacia la mejora de la calidad de la gestión productiva, existe un déficit del 30% en el estamento gerencial sobre todo en la gerencia superior (41%), específicamente referidos al desarrollo de los momentos del ciclo de mejoramiento de la calidad: Planeación – Ejecución – Control – Ajuste (ciclo PDCA o PHVA).
8. ² Existe una correlación directa y significativa entre las variables Liderazgo y la Gestión Productiva de las empresas de producción del cacao en la Región, el coeficiente de correlación $r = 0.36$ (directa y muy baja) referido a la participación de la gerencia superior, el liderazgo de su intervención carece de importancia productiva, mientras la intervención de la gerencia intermedia genera un coeficiente $r = 0.76$ que es directa y moderada, esta situación es de mayor preocupación con la Gerencia Operativa ($r = -0.26$)

Estas evidencias demuestran el conformismo en el desarrollo de la gestión empresarial, no obstante, la responsabilidad con el mercado, la globalización y competitividad, escaso interés en la generación de cambios para el desarrollo y mejoramiento de la calidad, a través de la creatividad, innovación e implementación, según los parámetros del liderazgo transformacional y confianza en la potencialidad humana.

Es importante tener en cuenta el aporte de ⁶ Vallejo (2016) en su tesis, “La gestión administrativa de los directivos y la calidad de servicio del personal de la Universidad Nacional de Educación. Periodo 2010-2012”. “para lograr los objetivos organizacionales, es condición, el desarrollo del personal gerencial involucrado (gerentes, directores, jefes) con capacidad de influir con conocimiento, identidad y liderazgo, al potencial humano, factor clave en la generación de las estrategias para la mejora de la calidad de la gestión productiva”.

RECOMENDACIONES

El déficit de la gestión productiva ⁷ de las empresas productoras del cacao en la Región San Martín, es producto de las debilidades del Liderazgo del personal gerencial en la gestión del proceso y la motivación al personal, carente de iniciativa, ⁷ creatividad, innovación e implementación tecnológica para el desarrollo; evidencias ⁷ que sustentan la siguiente propuesta de mejora de la calidad de gestión de estas organizaciones dada su importancia en el contexto regional, nacional e internacional.

Como medidas para la mejora de los procesos de gestión de estas empresas se propone:

1. Ampliar y profundizar los estudios referidos al tema que confirman las evidencias que sustentan las decisiones para la mejora de la gestión con tendencia a la sostenibilidad del desarrollo regional.
2. Promover el desarrollo del potencial humano de las empresas en Liderazgo Transformacional, estrategia efectiva para la mejora de la calidad de la gestión.
3. Implementar la gestión del desarrollo empresarial ¹³ basado en los principios sistémicos de Mejora Continua de la Calidad (Ciclo PDCA).
4. Promover en el personal, la autorresponsabilidad y autorrealización en su desempeño con identificación a la empresa (Teoría Z de Mc Gregor).
5. Procurar que el personal sienta satisfacción con su efectiva participación laboral, el posicionamiento del liderazgo transformacional con capacidad de saber conocer, saber hacer, saber ser y saber convivir.
6. ¹⁷ Comprender que la mejora de la gestión de ¹⁷ calidad en una empresa implica:
 - Valorar la relación Insumo – Proceso – Producto en coherencia con la demanda y el desarrollo del entorno inmediato / mediato.
 - Valorar la importancia de los procesos y la calidad del desempeño para ¹⁷ la toma de decisiones.
 - Lograr ¹⁷ la mejora de la calidad de las relaciones por ¹⁷ la integración de los participantes en el proceso pese a la complejidad del contexto y los retos de la modernidad con visión hacia la excelencia y calidad con los clientes y proveedores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AOKI, B.(2014). Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa. Mc Graw Hill. Pag45. México.
- AYUSO B., Francisco (2013.). Liderazgo en la empresa. Tesis. Universidad de Valladolid.
- Barrios Maldonado, María A. (2015). Círculo de Deming en el departamento de producción de las empresas fabricantes de chocolate artesanal de la ciudad de Quetzaltenango. Tesis. Universidad Rafael Landivar.
- Bonilla, Díaz, Kleeberg y Noriega (2010). Mejora continua de los procesos. Herramientas y técnicas. Fondo de Desarrollo editorial – Universidad de Lima. Perú.
- Bouza, A., (2000). Reflexiones acerca del uso de los conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad en el sector salud. Revista Cubana de Salud Pública, vol. 26, no. 1, pp. 50–56.
- Cáceres García, A. (2017). Aplicación de la mejora continua y su efecto en la productividad de los procesos del almacén de una empresa comercializadora de productos electrónicos en Lima Metropolitana. Tesis. EPG. Universidad Ricardo Palma. Lima.
- Camisón, C. Cruz, S. Gonzáles, T. (2006). Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Ed. Pearson. Prentice Hall. Madrid. España.
- Carrasco Alfonso. (s.f.). Mejorando el nivel de competitividad de los productores cacaoeros de la provincia de Lamas, Región San Martín. Fondo Empleo. Boletín informativo N° 1.
- Castro Silva, J., (2015). Dimensiones del liderazgo transformacional predominantes en la Directora de la I.E. Privada Federico Villarreal de la provincia de Talara. Piura.
- Chávez Martínez, Gustavo (2006). Administración de Hoy. Grupo Gasca – Sicco. México.
- Cisneros Terán, B. Ruiz Bucheli W. (2012). Propuesta de un modelo de mejora continua de los procesos en el laboratorio PROTAL – ESPOL, basado en la integración de un sistema ISO/IEC 17025:2005 con un sistema ISO 9001:2008 en el año 2011. Tesis. Guayaquil. Ecuador.
- Cortez Vidal, Sandra E. (2016). El Kaizen como base para el progreso de las micro y pequeñas empresas de Trujillo, 2014. Universidad Nacional de Trujillo. Perú.

- Costa Marcé, Albert. (2015). Liderazgo y dirección de empresas en el s.XXI. Ed. UOC Universitat Oberta de Catalunya. España.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. (2da. Ed.). México: McGraw-Hill.
- D'Alessio, F. (2010). Liderazgo y atributos gerenciales: Una visión global y estratégica. (1ra. Ed.). México: Pearson Educación.
- Díaz, S. (2016). Cultura Organizacional y Liderazgo Docente en la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, 2015. (Tesis de doctorado inédita). Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Trujillo - Perú.
- Espinosa, M. (2014). Cultura Organizacional y Liderazgo en el Sistema de Universidades Estatales de Oaxaca. (Tesis de doctorado inédita). Universidad Autónoma de Querétaro. México.
- Fernández, Esteban (2010). Administración de empresas: Un enfoque interdisciplinar, Paraninfo. Madrid.
- Flores Guivar Elizabeth (2015). Aplicación de la metodología PHVA para la mejora de la productividad en el área de producción de la empresa KAR &MA S.A.C. Lima.
- Francisco Ayuso, B., (2013). El liderazgo en la empresa. Tesis. Universidad de Valladolid. España.**
- Garza, Efraín. J.L. Abreu y M. H. Badii (2008). Mejoramiento de la calidad de servicios mediante el modelo de las discrepancias entre las expectativas de los clientes y las percepciones de la empresa. Daena: International Journal of Good Conscience. 3(1): 1-64. ISSN 1870-557X
- Gherman, T, Vásquez, J. Osorio, D. (2011). La teoría motivacional de los dos factores: un caso de estudio. Tesis. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.
- GOMEZ, B. L. (2010). Productividad: mejoramiento continua de calidad y productividad. Mc. Graw Hill. Pag.44. Barcelona. España.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2009). Administración Un enfoque basado en competencias. (11va. Ed.). México: Cengage Learning Editores S.A.
- Herrera Ponce, Hitler. (2017). La producción del cacao y el desarrollo humano local de Tocache. San Martín. 2006 – 2015. Tesis. Universidad Nacional de Trujillo.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. (6ta. Ed.). México: McGraw-Hill.

- Hernández, J., Gallarzo, M. y Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional*. (1ra. Ed.). México: Pearson Educación.
- Iglesias J. (2010). *Kaizen a las pequeñas y medianas empresas*. Edit. Prentice Hall. Pag 78. México.
- Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA. 2019). *Agenda Regional de Innovación para la Cadena de Cacao y Chocolate e la Región San Martín 2020 -2030*.
- Janampa, G. (2016). *Relación entre la cultura organizacional y el clima laboral en la empresa DOA Holding SAC*. (Tesis de maestría inédita). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Kouzes, J. y Posner, B. (2005). *El desafío del liderazgo: Cómo obtener permanentemente logros extraordinarios*. (2da. Ed.). Buenos Aires: Granica.
- Louffat, E. (2015). *Administración: fundamentos del proceso administrativo*. (4ta. Ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Cengage Learning Argentina.
- Melgar, E. (2018). *Liderazgo gerencial y cultura organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – 2016*. (Tesis de maestría inédita). Universidad Cesar Vallejo. Perú.
- Mendoza Torres M, Oriz Riaga C.(2006). *El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas*. Rev. Vol XIV. Junio 2006. Nueva Granada.
- MINCETUR – USAID. (2005). *Planes operativos de productos. Cacao. Proyecto “CRECER”*. Región San Martín. Perú.
- Ministerio de Agricultura y Riego (2018). *Análisis de la Cadena Productiva del Cacao. Con enfoque en los pequeños productores de limitado acceso al Mercado*. Lima Perú.
- Ortiz Riaga, María C. Moncayo Orjuela, Bibiana C. Riaño Triviño A. (2010). *Caracterización de las dimensiones del Liderazgo Transformacional en estudiantes de Pregrado de la Universidad Militar Nueva Granada*. Rev. Educación y Desarrollo Social 2. 60 – 74.
- Páramo, D., Ramírez, E. y Rodríguez, A. (2009). *Cultura Organizacional & Estilos de dirección orientados al mercado*. (1ra. Ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- PEREZ, A. J. (2009). *Gestión por procesos*. Mc. Graw Hill, pag.183-189. Barcelona, España

- Quesada Susanivar, Teresa de Jesús (2012). El liderazgo Transaccional y el Comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas Ramón Castilla y Tupac Amaru del distrito de Comas, de la UGEL N° 04. Lima.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). Administración. (12va. Ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. (15ta. Ed.). México: Pearson Educación.
- SUAREZ, B.M. (2011). El Kaizen: La Filosofía de mejora e innovación. Pag230. Panorama. México.
- Vega Villa, C. Zavala Villalón, G. (2004). Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. Tesis. Universidad de Chile.
- Yamakawa, P. Ostos, Jhony. (2011). Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional. Universidad y Empresa. Vol. Núm. 21. Universidad del Rosario. Bogotá. Colombia.
- e-mail: info@factorhumanoformación.com. Tel.924045027. C/Pio Barona. N°7. Centro empresarial URBAN. Mérida (Badajoz). 06800. España.

ANEXOS

Anexo 1. Liderazgo Transformacional en las empresas de producción (Encuesta 01)

Señor (ita)

La presente encuesta es parte de un proyecto de investigación, tiene por finalidad obtener información sobre el liderazgo en las empresas de producción. No hay respuestas mejores o peores, solamente se pretende saber las características del responsable del área de la empresa.

La encuesta es anónima, responde con sinceridad a cada ítem que tiene cinco posibles respuestas, elige solamente uno marcando con (X) al número que estime como el más apropiado según la escala indicada.

¡Gracias por su colaboración!

I. DATOS INICIALES

1. Gestión de la empresa: Privada () Estatal () Cooperativa () Familiar ()
2. Nivel de empresa: Pequeña () Mediana () Grande ()
3. Departamento o área en que trabaja:
4. Sexo: Masculino () Femenino () Edad:años
5. Tiempo de permanencia en la empresa:Cargo directivo? Sí () Años
6. Cargo actual:

Nunca 1	Pocas veces 2	A veces 3	Casi siempre 4	Siempre 5
------------	------------------	--------------	-------------------	--------------

Dimens	ITEMS	1	2	3	4	5
D1. Influencia idealizada	1. Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes	1	2	3	4	5
	2. Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella	1	2	3	4	5
	3. Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber	1	2	3	4	5
	4. Va mas allá de su propio interés por el bien del grupo	1	2	3	4	5
	5. Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar	1	2	3	4	5
	6. Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma	1	2	3	4	5
	7. Demuestra un sentido de autoridad y confianza	1	2	3	4	5
	8. Enfatiza la importancia de una misión común	1	2	3	4	5
D2. Motivación inspiracional	9. Habla de forma optimista sobre el futuro	1	2	3	4	5
	10. Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas	1	2	3	4	5
	11. Presenta una convincente visión del futuro	1	2	3	4	5
	12. Expresa confianza en que las metas serán cumplidas	1	2	3	4	5
D3. Estimulación intelectual	13. Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas	1	2	3	4	5
	14. Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas	1	2	3	4	5
	15. Me hace ver problemas desde muy distintos ángulos	1	2	3	4	5
D4. Consideración individualizada	16. Sugiere nuevas formas de completar el trabajo	1	2	3	4	5
	17. Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de trabajadores	1	2	3	4	5
	18. Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros	1	2	3	4	5
	19. Me ayuda a mejorar mis capacidades	1	2	3	4	5

	20. Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo	1	2	3	4	5
D5. Recompensa contingente	21. Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos	1	2	3	4	5
	22. Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos	1	2	3	4	5
	23. Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos	1	2	3	4	5
	24. Expresa su satisfacción cuando cumpla las expectativas	1	2	3	4	5
D6. Dir por expectativa activa	25. Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto	1	2	3	4	5
	26. Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas	1	2	3	4	5
	27. Hace un seguimiento de los errores detectados	1	2	3	4	5
	28. Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos	1	2	3	4	5
D7. Dir por expectativa pasiva	29. No interviene hasta que los problemas se agravan	1	2	3	4	5
	30. Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir	1	2	3	4	5
	31. Muestra que es partidario de "si yo no lo he roto, y no arreglo"	1	2	3	4	5
	32. Demuestra que los problemas deber ser crónicos antes de actuar	1	2	3	4	5
D8. Dejar hacer	33. Evita involucrarse cuando surgen temas importantes	1	2	3	4	5
	34. Evita tomar decisiones	1	2	3	4	5
	35. Está ausente cuando se le necesita	1	2	3	4	5
	36. Se demora en responder los temas urgentes	1	2	3	4	5
D9. Esfuerzo extra	37. Me incita a hacer más de lo que yo tenía previsto	1	2	3	4	5
	38. Aumenta mis deseos de tener éxito	1	2	3	4	5
	39. Incrementa mi esfuerzo y motivación	1	2	3	4	5
D10. Eficacia	40. Es efectivo en satisfacer mis necesidades relacionadas con el trabajo	1	2	3	4	5
	41. Demuestra su autoridad	1	2	3	4	5
	42. Consigue que la empresa sea eficiente	1	2	3	4	5
	43. Lidera un grupo que es efectivo	1	2	3	4	5
D11. Satisfacción	44. Utiliza formas de liderazgo que son satisfactorias	1	2	3	4	5
	45. Trabaja conmigo de una forma satisfactoria	1	2	3	4	5

Fte: UPFV – Piura 2015

Anexo 2. Motivación Laboral**(Encuesta 02)**

Señor (ita)

La presente encuesta consta de una serie de afirmaciones cuyo propósito es descubrir los factores más importantes que inciden a la vida laboral. Ninguna respuesta es correcta o incorrecta. La utilidad de los resultados depende de su sinceridad al expresar sus actitudes y sentimientos.

Por favor, responda a cada una de las afirmaciones indicando su grado de concordancia con cada una de ellas, marcando con un aspa (X) la letra que más refleje su punto de vista según la siguiente escala:

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Completamento de acuerdo

Gracias por su colaboración

ITEMS	1	2	3	4	5
1. Lo más importante para mí es tener un empleo estable	1	2	3	4	5
2. Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta	1	2	3	4	5
3. Un sueldo alto indica el valor que tiene el trabajador para la empresa	1	2	3	4	5
4. Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida	1	2	3	4	5
5. La seguridad del puesto de trabajo no es tan importante para mí	1	2	3	4	5
6. Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí.	1	2	3	4	5
7. La mayoría de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son.	1	2	3	4	5
8. Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas	1	2	3	4	5
9. Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares.	1	2	3	4	5
10. Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
11. La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona	1	2	3	4	5
12. Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo	1	2	3	4	5
13. Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido.	1	2	3	4	5
14. Prefiero un trabajo que implique establecer contacto con otros - clientes o compañeros de trabajo-	1	2	3	4	5
15. Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido	1	2	3	4	5
16. Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites	1	2	3	4	5
17. Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa	1	2	3	4	5
18. Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí.	1	2	3	4	5
19. Mis logros me proporcionan una importante sensación de autorrespeto	1	2	3	4	5
20. Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas	1	2	3	4	5

Nec. de protección y seguridad	Nec. sociales y pertenencia	Nec. de autoestima	Nec. de autorrealización
1, 5, 9, 13, 12	2, 6, 10, 14, 18	3, 7, 11, 15, 19	4, 8, 12, 16, 20

**Anexo 3. Calidad de Gestión en las empresas de producción
(Encuesta 03)**

Señor (ita)

La presente encuesta es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información sobre la calidad del desempeño de la empresa. La encuesta es anónima, por favor responder con sinceridad.

Lea detenidamente cada ítem, que tiene cinco posibles respuestas, de las cuales elije una y marca con una "X" a la que más estime según la escala siguiente.

Gracias.

Razón social:

Cargo Tel.

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Sin importancia	Poco import	Medianamente	Importante	Muy importante
Nula	Escasa	Regular	Alta	Muy alta

	Items	1	2	3	4	5
Planificación	1. El plan de la empresa se analizan las previsiones económicas, demográficas, las necesidades, las capacidades, recursos, políticas y tecnología	1	2	3	4	5
	2. Se analizan las amenazas, las oportunidades y las líneas de actuación a seguir	1	2	3	4	5
	3. Se hace estudios sobre la producción, el mercado, productos sustitutos, la competencia	1	2	3	4	5
	4. Se ha identificado los diferentes segmentos del mercado, donde los productos podrían tener mayor aceptación	1	2	3	4	5
	5. El éxito de la empresa se debe a:					
	• La capacidad tecnológica y mejores costos	1	2	3	4	5
	• La calidad de los procesos de fabricación	1	2	3	4	5
	• El precio	1	2	3	4	5
	• Seriedad en los plazos de entrega	1	2	3	4	5
	• La diferenciación de los productos	1	2	3	4	5
	• La capacidad de innovación	1	2	3	4	5
	• La capacidad de adquirir nuevos clientes	1	2	3	4	5
• Marca de los productos	1	2	3	4	5	
• Servicio postventa y atención personalizada al cliente	1	2	3	4	5	
KAIZEN	6. Se desechan los objetos, métodos, materiales, equipos, ideas adecuados e innecesarios	1	2	3	4	5
	7. Todo se encuentra organizado y ordenado según requiere la funcionalidad	1	2	3	4	5
	8. El ambiente de trabajo es funcional, atractivo y limpio	1	2	3	4	5
	9. Es una norma que el ambiente laboral sea ordenado, limpio con personal adecuado	1	2	3	4	5
	10. Ambiente de autocontrol y autodisciplina que procura la mejor calidad de vida	1	2	3	4	5

	Items	1	2	3	4	5
EJECUCIÓN	Gestión del Personal					
	11. Ocupan los puestos de trabajo el personal con requisitos y experiencias	1	2	3	4	5
	12. Organiza reuniones periódicas con el personal para analizar la gestión realizada	1	2	3	4	5
	13. Indique el número de personas de la empresa según su nivel educativo					
	• Profesionales () Técnicos () otros <8 <<<9					
	14. Se estimula al personal por la toma de decisiones e implantar cambios.	1	2	3	4	5
	15. Promueve actividades de desarrollo del personal (capacitación, especializ etc)	1	2	3	4	5
	Gestión de Recursos					
	16. Se destina recursos necesarios (instalaciones, presupuesto, tiempo para:					
	• Gestión del Conocimiento	1	2	3	4	5
	• Gestión de la Innovación (conocer nuevas tecnologías, programas I+D, desarrollo de nuevos productos, obtención de patentes tecnológicas)	1	2	3	4	5
	• Gestión de la Calidad (mejora continua en procesos y/o productos / servicios,	1	2	3	4	5
	17. Siempre se establece alianzas con otras empresas u organizaciones para:					
	• Agrupamos en grupos de trabajo	1	2	3	4	5
	• Agrupamos en consorcios de exportación	1	2	3	4	5
	• Implantar y desarrollar nuevas aplicaciones informáticas.	1	2	3	4	5
	18. Se recurre a subvenciones para la formación, financiación de proyectos de I+D, TI, Planes de calidad, etc.	1	2	3	4	5
	19. Nivel de cambios introducidos en los 3 últimos ejercicios con relación a:					
	• Mejora de productos, bienes o servicios	1	2	3	4	5
	• Mejora del proceso productivo, incorporación de nuevas tecnologías	1	2	3	4	5
	• Mejora de sistemas de gestión	1	2	3	4	5
	20. Conservación, reciclaje, minimización de desperdicios es adecuada	1	2	3	4	5
	Calidad de los procesos					
	21. El mapa de procesos indican las estrategias claves para las actividades	1	2	3	4	5
22. Se tiene equipos que trabajan y controlan de mejora de los procesos	1	2	3	4	5	
23. En la mejora e innovación participan los agentes externos: clientes, proveedores, instituciones, asociaciones del sector, consultores externos.	1	2	3	4	5	
24. La innovación y mejora responde a las necesidades y expectativas de los clientes	1	2	3	4	5	
25. Respecto a la agestión de los procesos y procedimientos						
• Se asignan los responsables	1	2	3	4	5	
• Se dan instrucciones técnicas de puestos de trabajo	1	2	3	4	5	
• Se realizan auditorías internas periódicamente	1	2	3	4	5	
• Se toman acciones correctivas y preventivas según las causas del problema	1	2	3	4	5	
KAIZEN	26. Se desechan los objetos, métodos, materiales, equipos, ideas adecuados e innecesarios	1	2	3	4	5
	27. Todo se encuentra organizado y ordenado según requiere la funcionalidad	1	2	3	4	5
	28. El ambiente de trabajo es funcional, atractivo y limpio	1	2	3	4	5
	29. Es una norma que el ambiente laboral sea ordenado, limpio con personal adecuado	1	2	3	4	5
	30. Ambiente de autocontrol y autodisciplina que procura la mejor calidad de vida	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Sin importancia	Poco import	Medianamente	Importante	Muy importante
Nula	Escasa	Regular	Alta	Muy alta

	Items	1	2	3	4	5
Control y Evaluación	31. El seguimiento de la ejecución de las actividades del proceso de producción	1	2	3	4	5
	32. Evaluar a los proveedores según los requerimientos de calidad de suministros, plazos de entrega, reposición de partidas, stock mínimo en sus almacenes.	1	2	3	4	5
	33. El control de los costos de producción (de los insumos, producción y producto)	1	2	3	4	5
	34. Evalúa la utilidad de las Tecnologías de Información en la empresa	1	2	3	4	5
	35. Se revisan y actualizan las estrategias y planes de mejora	1	2	3	4	5
	36. Se evalúa la eficacia de la tecnología existente, nueva y emergente	1	2	3	4	5
	37. Se garantiza la seguridad y la salud del personal	1	2	3	4	5
Acciones de mejora	38. Se realiza la retroalimentación cuando algo no está funcionando bien	1	2	3	4	5
	39. Se cuenta con aliados para mejorar el producto y obtener la satisfacción en los clientes	1	2	3	4	5
	40. Se protege y explota la propiedad intelectual y patentes	1	2	3	4	5
	41. Se promueve el desarrollo de la información y conocimiento	1	2	3	4	5
	42. Está implementado el sistema de mejora continua	1	2	3	4	5
	43. Se promueve limpieza y orden	1	2	3	4	5
	44. Se protege y explota la propiedad intelectual y patentes	1	2	3	4	5
45. Se tiene en cuenta las quejas y reclamaciones de los clientes	1	2	3	4	5	
KAIZEN	46. Se desechan los objetos, métodos, materiales, equipos, ideas adecuados y innecesarios	1	2	3	4	5
	47. Todo se encuentra organizado y ordenado según requiere la funcionalidad	1	2	3	4	5
	48. El ambiente de trabajo es funcional, atractivo y limpio	1	2	3	4	5
	49. Es una norma que el ambiente laboral sea ordenado, limpio con personal adecuado	1	2	3	4	5
	50. Ambiente de autocontrol y autodisciplina que procura la mejor calidad de vida	1	2	3	4	5

**Anexo 4. Satisfacción con la Gestión Gerencial
(Encuesta 04)**

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Sin importancia	Poco importante	Medianamente	Importante	Muy importante
Nula	Escasa	Regular	Alta	Muy alta
Muy insatisfecha	En desacuerdo	indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo

	Items	1	2	3	4	5
Satisfacción del Cliente	51. Se realiza periódicamente encuestas de satisfacción a los clientes, para evaluar: la calidad de los productos, plazos de entrega, atención telefónica, solución de reclamos	1	2	3	4	5
	52. Los resultados son iguales o mejores que los de la competencia	1	2	3	4	5
	53. Indique cómo ha sido la evolución de los siguientes:	1	2	3	4	5
	• Plazos de entrega	1	2	3	4	5
	• Tiempo transcurrido desde la recepción del reclamo hasta la solución.	1	2	3	4	5
	• Tasa media de recepción de los clientes (Total de pedidos / Total de clientes activos)	1	2	3	4	5
• Antigüedad media de los clientes	1	2	3	4	5	
Satisfacción de la Dirección	54. Está satisfecha la Dirección de la empresa con:					
	• Por la planificación en la planificación y gestión	1	2	3	4	5
	• Los recursos puestos a su disposición	1	2	3	4	5
	• La calidad y cantidad de la formación impartida	1	2	3	4	5
	• Por la formación de reciclaje prevista para la los directivos y el personal	1	2	3	4	5
	• Por el sistema de información para el apoyo en la toma de decisiones	1	2	3	4	5
	• Por el sistema de remuneración y reconocimiento	1	2	3	4	5
• Las relaciones con el resto del personal	1	2	3	4	5	
Satisfacción del personal	55. Datos del capital humano referentes al último ejercicio:					
	• Número de empleados con contrato definido años ()					
	• Antigüedad media de la planilla años ()					
	56. Por las encuestas al personal para evaluar su satisfacción sobre: ambiente, clima laboral, comunicación, participación, formación, salario, reconocimiento, perspectivas profesionales					
	57. Los resultados son iguales o mejores que los de la competencia					
58. Número de premiados por lograr objetivos en cada año						

Anexo 5. Validación de las encuestas**El Liderazgo Transformacional y la Calidad de Gestión de las Empresas de Producción del cacao en la Región San Martín.****Año 2019.****Instrucción:**

Luego de analizar y cotejar el cuestionario adjunto con la matriz de consistencia, le solicitamos que en base a su criterio y experiencia profesional, tenga a bien de validar dicho instrumento para su aplicación.

Para cada criterio considera la escala de ponderación de 1 a 5

Muy deficiente (1) Deficiente (2) Regular (3) Buena (4) Muy buena (5)

Criterios de validez	Ponderación					Argumento	Observación y sugerencias
	1	2	2	4	5		
Del contenido							
Del criterio metodológico							
De la objetividad de medición y observación							
Presentación y formalidad del instrumento							
Puntaje sub total							
Puntaje General							

Ponderación: De 4 a 11 No válido (reformular)
 De 12 a 14 No válido (modificar)
 De 15 a 17 Válido (mejorar)
 De 18 a 20 Válido (aplicar)

Apellidos y Nombres		(Firma)
Grado Académico		
Mención		(Fecha)

Anexo 6. Elaboración de los indicadores

Liderazgo Transformacional de la Gerencia en las empresas de producción del cacao

Liderazgo Transformacional		Ponderación (*)					Tot	Ptje	Prom Pond	Fort %	Debilids %
		1	2	3	4	5					
GERENCIA SUPERIOR		7	9	19	84	56	175	698	4	80	20
1	Influencia idealizada	2	4	5	35	26	72	295	4.1	82	18
2	Motivación inspiracional	0	0	5	11	18	34	149	4.4	88	12
3	Estimulación intelectual	1	2	3	22	7	35	137	3.9	78	22
4	Considerac individualizada	4	3	6	16	5	34	117	3.4	69	31
GERENCIA INTERMEDIA		1	10	23	49	16	99	366	3.7	74	26
1	Influencia idealizada	0	3	7	22	7	39	150	3.8	77	23
2	Motivación inspiracional	1	5	6	4	4	20	65	3.3	65	35
3	Estimulación intelectual	0	0	4	13	3	20	79	4	79	21
4	Considerac individualizada	0	2	6	10	2	20	72	3.6	72	28
GERENCIA OPERATIVA		15	36	40	113	39	243	854	3.5	70	30
1	Influencia idealizada	5	17	12	49	10	93	321	3.5	69	31
2	Motivación inspiracional	4	8	13	17	6	48	157	3.3	65	35
3	Estimulación intelectual	1	6	6	29	10	52	197	3.8	76	24
4	Considerac individualizada	5	5	9	18	13	50	179	3.6	72	28

Inadecuado 1	Poco adecuado 2	Medianamente adecuado 3	Adecuado 4	Muy adecuado 5
-----------------	--------------------	-------------------------------	---------------	-------------------

Motivación Laboral de la Gerencia en las empresas de producción

Dimensiones de la Motivación		Ponderación (*)					Tot	Ptje	Prom Pond	Fort %	Debilids %
		1	2	3	4	5					
1	GERENCIA SUPERIOR										
	Seguridad	1	7	8	83	6	105	401	3.8	76%	24%
	Pertenencia	3	14	13	12	3	45	133	3.0	59%	41%
	Autoestima	1	10	7	18	9	45	159	3.5	71%	29%
	Autorrealización	4	9	6	15	11	45	155	3.4	69%	31%
2	GERENCIA INTERMEDIA										
	Seguridad	1	4	7	13	5	30	107	3.6	71%	29%
	Pertenencia	0	13	7	6	4	30	91	3.0	61%	39%
	Autoestima	3	4	8	10	4	29	95	3.3	66%	34%
	Autorrealización	1	2	2	1	0	6	15	2.5	50%	50%
3	GERENCIA OPERATIVA										
	Seguridad	2	20	17	26	5	70	222	3.2	63%	37%
	Pertenencia	6	14	16	27	7	70	225	3.2	64%	36%
	Autoestima	2	10	24	25	9	70	239	3.4	68%	32%
	Autorrealización	6	16	11	22	15	70	234	3.3	67%	33%
Total		30	123	126	258	78	615	2076	3.4	68%	32%

Fuente : Encuestas. Anexo 06 Elaboración : Propia

Desalentador 1	Escasamente alentador 2	Poco alentadora 3	Alentador 4	Muy alentador 5
-------------------	-------------------------------	-------------------------	----------------	--------------------

Gestión productiva en las empresas de producción del cacao de la Región San Martín

	Ponderación (*)					Tot	Ptje	Prom Pond	Fort %	Debilids %
	%									
	1	2	3	4	5					
Gestión Ger Superior						227	756	3.3	67%	
1 Planificación	2	5	8	13	6	34	118	3.5	69%	31%
2 Gestión del personal	2	8	6	8	4	28	88	3.1	63%	37%
3 Gestión de Recursos	0	7	6	13	4	30	104	3.5	69%	31%
4 Calidad del proceso	0	5	3	11	8	27	103	3.8	76%	24%
5 Control y Evaluación	3	11	16	18	3	51	160	3.1	63%	37%
6 Ajuste	3	14	14	20	6	57	183	3.2	64%	36%
Gestión Ger Intermed						185	736	4.0	80%	
1 Planificación	0	3	4	13	6	26	100	3.8	77%	23%
2 Gestión del personal	0	2	5	11	2	20	73	3.7	73%	27%
3 Gestión de Recursos	0	0	4	14	4	22	88	4.0	80%	20%
4 Calidad del proceso	0	0	4	18	5	27	109	4.0	81%	19%
5 Control y Evaluación	0	0	9	24	9	42	168	4.0	80%	20%
6 Ajuste	0	0	8	26	14	48	198	4.1	83%	18%
Gestión Ger Operat						366	1496	4.1	82%	
1 Planificación	0	0	12	32	21	65	269	4.1	83%	17%
2 Gestión del personal	0	0	3	26	11	40	168	4.2	84%	16%
3 Gestión de Recursos	0	4	11	30	9	54	206	3.8	76%	24%
4 Calidad del proceso	0	1	6	30	9	46	185	4.0	80%	20%
5 Control y Evaluación	1	2	11	40	23	77	313	4.1	81%	19%
6 Ajuste	0	0	9	47	28	84	355	4.2	85%	15%

Fuente : Encuestas. Anexo 06

Elaboración : Propia

(*)

Sin importancia 1	Poco importante 2	Medianamente 3	Importante 4	Muy importante 5
-------------------------	-------------------------	-------------------	-----------------	------------------------

**Satisfacción con la Gerencial de las empresas de producción del cacao en la
Región San Martín**

La SATISFACCIÓN según dimensiones	Ponderación (*)					Tot	Ptje	Prom Pond	Fort %	Debilids %
	1	2	3	4	5					
1 GERENCIA SUPERIOR										
Satisfacción del personal	0	1	3	12	8	24	99	4.1	83%	18%
Satisfacción de directivos	0	0	2	4	2	8	32	4.0	80%	20%
2 GERENCIA INTERMEDIA										
Satisfacción del personal	1	0	3	7	8	19	78	4.1	82%	18%
Satisfacción de directivos	0	0	2	3	1	6	23	3.8	77%	23%
3 GERENCIA OPERATIVA										
Satisfacción del personal	2	2	7	15	10	36	137	3.8	76%	24%
Satisfacción de directivos	1	1	2	8	2	14	51	3.6	73%	27%
Total	4	4	19	49	31	107	420	3.9	79%	21%

Fuente : Encuestas. Anexo 06 Elaboración : Propia

(*)

Insatisfecho 1	Poco satisfecho 2	Medianamente satisfecho 3	Satisfecho 4	Muy satisfecho 5
-------------------	----------------------	---------------------------------	-----------------	------------------------

**Perspectivas de Mejora en las empresas de producción del cacao de la Región
San Martín**

Momentos de la Mejora Continua	Ponderación (*) %					Tot	Ptje	Prom Pond	Fort %	Debilids %
	1	2	3	4	5					
1 GERENCIA SUPERIOR								3.1		41
P Planificación	5	11	11	9	2	38	106	2.8	56%	44%
D Ejecución	4	13	11	9	2	39	109	2.8	56%	44%
C Control y Evaluación	2	7	7	14	0	30	93	3.1	62%	38%
A Ajuste (acción)	3	14	14	20	6	57	183	3.2	64%	36%
GERENCIA INTERMEDIA								3.5		29
P Planificación	2	2	10	10	1	25	81	3.2	65%	35%
D Ejecución	1	2	7	13	2	25	88	3.5	70%	30%
C Control y Evaluación	0	6	8	12	3	29	99	3.4	68%	32%
A Ajuste (acción)	0	0	9	24	9	42	168	4	80%	20%
GERENCIA OPERATIVA								4.1		19
P Planificación	0	1	9	33	12	55	221	4.0	80%	20%
D Ejecución	0	2	11	29	8	50	193	3.9	77%	23%
C Control y Evaluación	2	0	6	29	17	54	221	4.1	82%	18%
A Ajuste (acción)	0	0	9	47	28	84	355	4.2	85%	15%

Fuente : Encuestas. Anexo 06 Elaboración : Propia

(*)

Sin importancia 1	Poco importante 2	Medianamente 3	Importante 4	Muy importante 5
-------------------------	-------------------------	-------------------	-----------------	------------------------

El liderazgo transformacional y la calidad de gestión de las empresas de producción del cacao en la región San Martín

INFORME DE ORIGINALIDAD

20%

INDICE DE SIMILITUD

19%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

13%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	www.slideshare.net Fuente de Internet	2%
2	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	2%
3	repositorio.unsm.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	uvadoc.uva.es Fuente de Internet	1%
5	ri.ues.edu.sv Fuente de Internet	1%
6	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
8	edoc.pub Fuente de Internet	1%
9	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	

1 %

10

studylib.es

Fuente de Internet

1 %

11

www.eumed.net

Fuente de Internet

1 %

12

es.slideshare.net

Fuente de Internet

<1 %

13

vsip.info

Fuente de Internet

<1 %

14

repositorio.uap.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

15

books.google.com.pe

Fuente de Internet

<1 %

16

qdoc.tips

Fuente de Internet

<1 %

17

biblioteca.usac.edu.gt

Fuente de Internet

<1 %

18

es.scribd.com

Fuente de Internet

<1 %

19

www.coursehero.com

Fuente de Internet

<1 %

20

repositorioacademico.upc.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

21	repositorio.urp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
22	definicion.mx Fuente de Internet	<1 %
23	repositorio.utc.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
24	Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
25	repositorio.unheval.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
26	riunet.upv.es Fuente de Internet	<1 %
27	www.euroinnova.hn Fuente de Internet	<1 %
28	www.ics-aragon.com Fuente de Internet	<1 %
29	www.regionsanmartin.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
30	theibfr.com Fuente de Internet	<1 %
31	www.definicionabc.com Fuente de Internet	<1 %
32	www.efundesem.com	

Fuente de Internet

<1 %

33

repositorio.unc.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

34

Submitted to National University College -
Online

Trabajo del estudiante

<1 %

35

camjol.info

Fuente de Internet

<1 %

36

silo.tips

Fuente de Internet

<1 %

37

1library.co

Fuente de Internet

<1 %

38

repositorio.lamolina.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

39

María Palacios Guillem. "Propuesta de un nuevo procedimiento basado en la norma ISO 9001 para la gestión conjunta de la norma ISO 31000, la filosofía Kaizen y la herramienta Lean Manufacturing en pymes industriales de la Comunidad Valenciana.", Universitat Politecnica de Valencia, 2021

Publicación

<1 %

40

tii.unido.org

Fuente de Internet

<1 %

41	dialnet.unirioja.es Fuente de Internet	<1 %
42	Submitted to unap Trabajo del estudiante	<1 %
43	alicia.concytec.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
44	repositorio.upp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
45	Submitted to Universidad Pontificia Bolivariana Trabajo del estudiante	<1 %
46	iusnovum.lazarski.pl Fuente de Internet	<1 %
47	cienciaabierta.uapa.edu.do Fuente de Internet	<1 %
48	dspace.esPOCH.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
49	tesiskaizen.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
50	biblioteca2.ucab.edu.ve Fuente de Internet	<1 %
51	doi.org Fuente de Internet	<1 %
52	repositorio.pucp.edu.pe	

Fuente de Internet

<1 %

53

Submitted to EP NBS S.A.C.

Trabajo del estudiante

<1 %

54

idoc.pub

Fuente de Internet

<1 %

55

worldwidescience.org

Fuente de Internet

<1 %

56

www.hacienda.go.cr

Fuente de Internet

<1 %

57

Submitted to Universidad Continental

Trabajo del estudiante

<1 %

58

www.repositorio.usac.edu.gt

Fuente de Internet

<1 %

59

repositorio.untrm.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

60

Submitted to Universidad Nacional de San
Martín

Trabajo del estudiante

<1 %

61

www.dspace.uce.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

62

"Tendencias en la investigación universitaria.
Una visión desde Latinoamérica. Volumen
XII", Alianza de Investigadores Internacionales
SAS, 2020

<1 %

63	core.ac.uk Fuente de Internet	<1 %
64	intra.uigv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
65	www.clubensayos.com Fuente de Internet	<1 %
66	www.redbooks.ibm.com Fuente de Internet	<1 %
67	Submitted to Universidad Autónoma de Nuevo León Trabajo del estudiante	<1 %
68	Submitted to Universitat Politècnica de València Trabajo del estudiante	<1 %
69	dspace.utpl.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
70	www.mincetur.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
71	Submitted to Pontificia Universidad Católica del Perú Trabajo del estudiante	<1 %
72	acceda.ulpgc.es Fuente de Internet	<1 %
73	context.reverso.net	

Fuente de Internet

<1 %

74

de.slideshare.net

Fuente de Internet

<1 %

75

dokumen.site

Fuente de Internet

<1 %

76

issuu.com

Fuente de Internet

<1 %

77

prezi.com

Fuente de Internet

<1 %

78

repositorio.upao.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

79

www.fao.org

Fuente de Internet

<1 %

80

www2003.uncoma.edu.ar

Fuente de Internet

<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 11 words

Excluir bibliografía

Activo