



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN  
DEL TALENTO HUMANO**

**El liderazgo organizacional en la División de Reparaciones  
Navales de un astillero del Callao, 2021**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestra en Gestión del Talento Humano

**AUTORA:**

Mollinedo Flores, Fiorella Mariel (ORCID: 0000-0002-9307-592X)

**ASESOR:**

Dr. Martinez Lopez, Edwin Alberto (ORCID: 0000-0002-1769-1181)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Cultura y comportamiento organizacional

LIMA – PERÚ

2021

**Dedicatoria:**

Esta tesis está dedicada con profundo cariño para mi único hermano quien dejó este mundo incentivándome constantemente con sus consejos y palabras de aliento a que concluya con el presente grado académico en estos momentos tan difíciles de la vida, Por los sueños profesionales que teníamos, por el potencial y experiencias que nunca se volverán a compartir.

### **Agradecimiento:**

A la Institución que me brido su apoyo, a los profesores de esta casa de estudios por su orientación a fin de concluir satisfactoriamente el trabajo y en especial a mi hermano, Ing. de profesión con MBA de la Pontificia Universidad La Católica, Por su irremplazable soporte académico, práctico, emocional y confianza que me brindo durante su corta vida.

## Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	14
3.1 Tipo y diseño de investigación	14
3.2 Categorías, subcategorías y matriz de categorización	15
3.3 Escenario de estudio	16
3.4 Participantes	16
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	17
3.6 Procedimiento	18
3.7 Rigor científico	19
3.8 Método de Análisis de Datos	19
3.9 Aspectos éticos	20
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	21
V. CONCLUSIONES	28
VI. RECOMENDACIONES	29
REFERENCIAS	30
ANEXOS	

## **ANEXOS**

Anexo 1: Matriz de categorización

Anexo 2: Guía de entrevista semi estructurada

Anexo 3: Matriz de desgravación de la entrevista

Anexo 4: Matriz de codificación de la entrevista

Anexo 5: Matriz de entrevistados y conclusiones

Anexo 6: Guía de Observación

Anexo 7: Propuesta

Anexo 8: Autorización de la organización

## **Índice de tablas**

Tabla 1: Categorías y sub categorías	15
--------------------------------------	----

## **Índice de Figuras**

Figura 1: Triangulación de la entrevista semi estructurada	21
Figura 2: Triangulación de las técnicas de investigación utilizadas	23
Figura 3: Triangulación de los antecedentes, marco teórico y los resultados	24

## RESUMEN

En nuestra realidad donde nos encontramos inmerso en un constante cambio en el ámbito laboral y la mayoría de las organizaciones se ha visto en la necesidad de tomar diferentes modalidades de trabajo desde el trabajo remoto, semi presencial o presencial. Es de esta manera es como las empresas industriales han tenido que demostrar su liderazgo en los diferentes aspectos y ello se ha reflejado en cada trabajador. El objetivo general es proponer las estrategias de ejecución del liderazgo organizacional en la División de Reparaciones Navales de un astillero del Callao, 2021

Siendo los objetivos específicos son: determinar el liderazgo organizacional en la División de Reparaciones Navales de un astillero del Callao, 2021; describir la línea de carrera en la División de Reparaciones Navales de un astillero del Callao, 2021, analizar la inteligencia emocional del líder en la División de Reparaciones Navales de un astillero del Callao, 2021. Y determinar el monitoreo y evaluación del liderazgo organizacional en la División de Reparaciones Navales de un astillero del Callao, 2021. El estudio de la investigación es de enfoque cualitativo siendo tipo investigación acción, prevaleciendo no la importancia de la cantidad de participantes sino de la información aportada para el presente trabajo de investigación.

**Palabras clave:** Empresas industriales, liderazgo organizacional, astillero, liderazgo.

## ABSTRACT

In our reality where we are immersed in a constant change in the workplace and most organizations have seen the need to take different work modalities from remote, semi-face-to-face or face-to-face work. It is in this way that industrial companies have had to demonstrate their leadership in different aspects and this has been reflected in each worker. The general objective is to propose the execution strategies of the organizational leadership in the Naval Repairs Division of a shipyard in Callao, 2021

Being the specific objectives are: to determine the organizational leadership in the Naval Repairs Division of a shipyard in Callao, 2021; describe the career path in the Naval Repairs Division of a Callao shipyard, 2021, analyze the emotional intelligence of the leader in the Naval Repairs Division of a Callao shipyard, 2021. And determine the monitoring and evaluation of organizational leadership in the Naval Repairs Division of a shipyard in Callao, 2021. The study of the research has a qualitative approach, being an action research type, prevailing not the importance of the number of participants but of the information provided for the present research work

**Keywords:** Industrial companies, organizational leadership, shipyard, leadership.



## I. INTRODUCCIÓN

En el mundo las organizaciones han tenido la necesidad de líderes que tengan muchas estrategias y buscando de esta manera que las empresas sean cada vez más competitivas y permitiendo así la consolidación de la organización dentro de los mercados, sobre todo en este contexto de la COVID- 19. Lo vemos reflejado en el problema que tienen los astilleros a nivel mundial, ya que el ingreso de embarcaciones extranjeras por temor de contagio de este virus se ha visto disminuidas de manera considerable.

Asimismo, un claro ejemplo de los problemas que están pasando los astilleros por falta de liderazgo organizacional a nivel internacional es el caso de los astilleros alemanes que vienen sufriendo crisis por la pandemia del COVID-19, (Kaufmann, 2020), en el cual se mencionó que los barcos se encontraban estancados porque no había empleados para que las reparasen lo cual hace que estén más días e incrementa el costo de permanencia en el dique y ello era motivo de quejas y reclamo. Igualmente, Flores (2020) refiere que en el astillero de San Diego California la permanecía de los barcos en las reparación y mantenimiento provocó en gran medida un excesivo contagio entre sus empleados en donde el liderazgo organizacional se requirió para adoptar las nuevas medidas que se requiere para realizar las labores de reparaciones.

En tal sentido, en el Perú a los astilleros también les ha afectado la falta de liderazgo organizacional durante la pandemia, así Guerrero (2020) refirió que los astilleros se requiere la necesidad de tener líderes organizacionales para adoptar las capacidades de adaptación al cambio frente a los nuevos protocolos por la COVID-19. En este sentido, Castillo, Medina, Bernardo, Reyes y Ayala (2019) mencionaron que el liderazgo organizacional es conseguir que los empleados lleguen a la metas u objetivos de la empresa por ello también los autores refieren que quien propicia esta situación de liderazgo es la misma organización. Para Chata (2018) la realidad que de nuestro entorno en las organizaciones hacen que estas vean la necesidad de asumir nuevas metas y por ello es importante buscar continuamente nuevas formas de liderar porque de esta manera el líder buscará nuevas formas de innovar en la empresa consiguiendo nuevas oportunidades donde se mejore el rendimiento actividades cotidianas.

La problemática del presente estudio radica en la división de reparaciones navales del astillero en el Callao, donde se requiere del liderazgo organizacional ya que ello hace que se pueda cumplir con los objetivos de la división, así como también permite que al ser una División donde se realiza labores de alto riesgo, estos líderes puedan reconocer la responsabilidad frente al equipo de trabajo y brindar la apertura a una adecuada comunicación. Se debió a que la pandemia ha repercutido en las actividades diarias generando que los empleados se readapten y de esta manera conllevando a la necesidad de potencializar las habilidades duras y blandas de los líderes, entendiendo que por la coyuntura hay colaboradores que tienen horarios presenciales mientras que otros se encuentran en modalidad remota, y la razón por la cual se requiere del liderazgo organizacional es para que ambos puedan ser más productivos para el astillero en el rubro metal mecánica.

Ante lo expresado es que en el presente estudio se estableció la formulación del problema siendo el problema general ¿cómo es el liderazgo organizacional en la División de Reparaciones Navales de un astillero del Callao, 2021?, y los problemas específicos fueron ¿Cómo determinar el liderazgo organizacional en la División de Reparaciones Navales de un astillero del Callao, 2021?, ¿Cómo desarrollar la línea de carrera del liderazgo organizacional en la División de Reparaciones Navales de un astillero del Callao, 2021?, ¿Cómo analizar la inteligencia emocional del liderazgo organizacional en la División de Reparaciones Navales de un astillero del Callao, 2021? Y ¿Cómo determinar el monitoreo y evaluación del liderazgo organizacional en la División de Reparaciones Navales de un astillero del Callao, 2021?

El presente estudio tiene por justificación teórica sobre el liderazgo organizacional desde la perspectiva donde el líder desarrolla las actividades que motivo este estudio que está fundamentalmente relacionado a un análisis de las cualidades personal y profesional del encargado de esta División, con dificultades en esta etapa de crisis pandémica y económica que está atravesando nuestro País. El líder es una persona altamente calificada para dirigir y satisfacer a la competencia dentro del mercado de servicios de reparaciones navales, tanto a naves con bandera Nacional de bajo bordo (embarcaciones pesqueras, remolcadores, lanchas, yates) con un Aproximado del 20% y Naves de bandera extranjera de alto bordo (embarcaciones de carga petroleras, graneleras y

multipropósitos) con un 80% que hacen uso de las instalaciones de la organización, supervisada con leyes, normas y procedimientos internos y externos.

Por lo tanto, en la justificación Práctica se da sobre los resultados del estudio del liderazgo organizacional en la división de reparaciones navales porque provee a sus colaboradores destrezas necesarias para que la organización se empodere en las situaciones adversas como la actual, debido que las circunstancias que viene afrontando el papel del líder está sometido a nuevas exigencias y a la capacidad de adaptabilidad a una nueva realidad, Además, Rosero y Gonzáles (2017) mencionaron que el liderazgo organizacional en la empresa lo hace más competitiva y establecer diferencias del servicio con otros negocios, buscando de esta manera sobresalir en una situación tan cambiante como el actual.

Asimismo, en la justificación metodológica se tiene la intención de contribuir a describir el liderazgo organizacional en la división de reparaciones navales de un astillero del Callao. Como también facilitar que las actividades sean realizadas con de manera eficiente, pudiendo los colaboradores de la misma superar obstáculos que se le puedan presentar en su vida diaria y laboral debido que ello ocasionará que los empleados se sientan satisfecho en todo aspecto, teniendo decisiones más equilibradas. Por otro lado, Vélez, Beltrán, López y Arias (2019) refirieron que es necesario el liderazgo con el propósito de no ser obsoletos y estar continuamente actualizados propiciando que la empresa pueda ser sostenible en el tiempo y tenga la suficiente capacidad para asumir los nuevos retos.

El objetivo del presente trabajo de investigación es proponer las estrategias de ejecución del liderazgo organizacional en la división de reparaciones navales de un astillero del Callao, 2021 y sus objetivos específicos el primero determinar el liderazgo organizacional en la división de reparaciones navales de un astillero del Callao, 2021, el segundo describir la línea de carrera en la División de Reparaciones Navales de un astillero del Callao, 2021, el tercero analizar la inteligencia emocional del líder en la División de Reparaciones Navales de un astillero del Callao, 2021 y el cuarto determinar el monitoreo y evaluación del liderazgo organizacional en la División de Reparaciones Navales de un astillero del Callao, 2021.

## II. MARCO TEÓRICO

En la presente investigación se revisó diferentes estudios previos a nivel nacional, así tenemos a Auma y Nina (2017), quienes se plantearon como objetivo conocer la influencia del liderazgo organizacional y la participación política de los actores políticos, institucionales y sociales en el proceso de las políticas públicas locales en la ciudad de Puno 2015-2016, Fue un estudio cualitativo, siendo el método de recolección de la información entrevistas semiestructuradas y análisis documental. Llegando a la conclusión que el liderazgo organizacional es constituido por el liderazgo transaccional y transformacional indistintamente del género.

Asimismo, Bocanegra y Rojas (2020) tuvieron de objetivo analizar las percepciones de los ingenieros de minas de universidades de Trujillo, acerca de qué características definirían al liderazgo en seguridad minera. El enfoque utilizado fue cualitativo. Llegando a concluir que el liderazgo organizacional mejoro el desempeño minero y fortaleció la dinámica de trabajo en el equipo., además indicaron que el liderazgo está al nivel requerido para el grupo de estudio y esto repercute en el desempeño de sus funciones, aunque pueda existir otros factores en el desempeño.

Del mismo modo, Ruiz (2018) realizó un estudio con el objetivo de determinar la relación entre liderazgo organizacional y la motivación de los monitores del proyecto de inversión pública Yachay Wasi de la provincia de Utcubamba, Amazonas – 2018. Utilizo el enfoque cualitativo y obtuvo como conclusión que el liderazgo organizacional se sostiene en la buena relación con las dimensiones interpersonales, administrativo, antagonico y autoritario asimismo enfatizo que el liderazgo es regular en su organización.

Por otro lado, Mendoza (2017) tuvo por objetivo conocer los procesos de constitución, transformación y transmisión del liderazgo organizacional en una empresa familiar de Lima. Utilizaron el enfoque cualitativo llegando a la conclusión que el liderazgo organizacional se da con las características y conductas del líder en la organización y ello se manifiesta a su vez en los comportamientos de los empleados que estén a su cargo lo que propicia el ambiente de trabajo y el desempeño de las funciones.

Además, Marcionelli (2017) realizó un estudio el cual tuvo como objetivo la revisión y el análisis de las perspectivas conceptuales y teóricas que abordan el liderazgo organizacional. Utilizo el enfoque cualitativo. Llegando a concluir que el liderazgo es organizacional busca la autorrealización del empleado para el beneficio de la organización como también del propio líder, debido a que de esta manera podrá crearse un ambiente laboral agradable además de que se podrá responder a las demandas de la institución.

Por otro lado, entre los antecedentes internacionales, encontramos a Gonzales, Paredes, Nuñez y Paredes (2018), quienes realizaron un estudio con el objetivo analizar la influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas realizado en Ecuador, con el enfoque cualitativo. Llegando a la conclusión que el liderazgo organizacional va permitir un impacto positivo en la organización, en el desenvolvimiento de las funciones de sus colaboradores realizando empoderamiento de sus líderes lo que ocasionará un adecuado desarrollo personal y profesional. Además, que el liderazgo no se da en los gerentes o directivos necesariamente debido a que estos no ofrecen confianza ni motivación con su equipo de trabajo lo cual es imprescindible demostrando que la falta de estos líderes puede ocasionar la afectación de la salud de sus colaboradores.

Así también, González, Urdaneta y Muñoz (2017) tuvieron como objetivo analizar desde una perspectiva teórica el papel del líder bajo las exigencias del siglo naciente, inmerso en el paradigma de la complejidad y postmodernidad en Venezuela. Fue un estudio cualitativo. Concluyeron que el liderazgo organizacional es una responsabilidad, en donde la prioridad la tiene a la persona que es base fundamental de la organización y que el líder tiene la necesidad de estar competitivamente preparado para las necesidades de la institución. Del mismo modo debe estar conformado por líderes que tengan conocimientos y que estos se encuentren acompañados de valores para poder enfrentar las adversidades que pueda tener la empresa en una coyuntura como la actual de constantes cambios por la pandemia.

Además, Rozo, Flórez y Gutiérrez (2019) tuvieron como objetivo diseñar un método de identificación del estilo de liderazgo predominante en las empresas mineras del cobre con operaciones en Chile. Utilizaron el enfoque cualitativo llegando a la conclusión que el liderazgo organizacional tiene como finalidad el

incrementar la eficacia y la eficiencia debido a que el líder tiene la particularidad de dejar impregnado la manera de trabajo en su equipo y como guiar al mismo.

Según, Neira, Cárdenas y Balseca (2018), tuvieron como objetivo realizar una revisión de literatura existente sobre la relación que tienen las variables: personalidad y estilos de liderazgo en Ecuador de enfoque cualitativo. Concluyeron que el liderazgo organizacional dependerá del tipo de personalidad, ellos mencionan que el liderazgo ético es la guía para la organización, debido que la demostración es un ejemplo para como cada colaborador como debe guiar sus acciones y sus relaciones interpersonales, así como también la toma de decisiones, también enfatizaron que el liderazgo y la personalidad varia a través del tiempo. Es muy interesante que el liderazgo organizacional pueda estar comprendido para cada líder que no solo se encuentra en los directivos, sino en el desempeño de sus funciones cada uno

Por último, Vizcaíno (2018) tuvo como objetivo la revisión de los principales postulados teóricos del liderazgo organizacional y las relaciones existentes con la personalidad e inteligencia emocional a la luz de identificar si el liderazgo es un proceso de influencia que ocurre entre el líder y sus seguidores en Venezuela. De enfoque cualitativo. Concluyendo que los rasgos de la personalidad influyen de manera determinante en sus seguidores y en el desarrollo de un adecuado clima laboral.

En relación a las teorías del liderazgo organizacional, sobre la cual se fundamentó el presente estudio se consideró las teorías del liderazgo ético, la teoría del liderazgo transformacional y la teoría del liderazgo de contingencia. La teoría del liderazgo ético es la capacidad que tiene el líder para reconocer a una persona que es transparente en las acciones para guiar en la organización a los colaboradores en su puesto laboral, Rivera (2017), hace referencia que el líder ético tiene su fundamento en cuatro bases: la prudencia , la justificación, moderación y fortaleza con lo cual el líder podrá realizar las cosas de manera idónea , ser equitativo con su equipo de trabajo, ser fiel a sus valores y creencias además de ser el líder de su propia vida.

Asimismo, la teoría del liderazgo ético emplea las siete C, carácter, coraje, credibilidad comunicación, conocimiento, compromiso y comprensión y las tres H, humildad, honestidad y humor, ello permitirá que el líder reconocerá los momentos

y circunstancias en las que es pertinente decir No ante hechos o situaciones que no son las correctas. Castañeda y Bohorquez (2017) para los teóricos el liderazgo ético tiene como factor principal la confianza, debido que los colaboradores deben tener confianza en sus líderes, asimismo ellos a través de la confianza y la honestidad que los caracteriza deben ser capaces de manifestar a sus discípulos cuales son los expectativas de resultados esperados para cumplir con los objetivos de la organización.

También una de los principales fundamentos del liderazgo organizacional es la teoría liderazgo transformacional, Fernández, y Quintero (2017) nos refieren que existen cuatro factores fundamentales del liderazgo transformacional: carisma o influencia idealizada, motivación inspiradora, estímulo intelectual y consideración intelectual, a través de los cuales se establece en la organización un ambiente de apoyo entre los seguidores. El líder por su parte demuestra un comportamiento de aceptación de las diferencias que puede tener su equipo, haciendo que las interacciones con su grupo sean personalizadas y escuchándolos efectivamente.

Asimismo, Perilla y Gómez (2017) fundamentaron que el liderazgo organizacional se tiene como base el liderazgo transformacional es proceso en el cual la ayuda es mutua entre líderes y discípulos logrando de esta manera alcanzar altos estándares de motivación y moral. Debido a que se rediseñan los valores, percepciones y aspiraciones de los colaboradores, por ello Bass más adelante amplia manifestando que es transformador implementando el poder medir el impacto de la motivación y el desempeño de sus seguidores. Del mismo modo para Guiza (2020) el liderazgo en las organizaciones influye en diversos aspectos en la empresa a nivel psicosocial, además de generar el compromiso de cada colaborador y de esta manera el empleado interiorice las metas de la empresa como propias.

Finalmente, se tiene dentro liderazgo organizacional la teoría del liderazgo de contingencia Magaji, Lawan y Naziru (2018) nos refiere que la teoría se desarrolló en 1950, en estudios sobre el liderazgo para evaluar la productividad del grupo con liderazgo efectivo. Koohang y Hatch (2017). En la presente teoría se libera la tendencia que el líder debe tener ciertas características, siendo este capaz de ajustarse a diferentes situaciones, Muzhar, Muhammad, Ghulam, y Hafiz (2019) mencionan que en la teoría liderazgo influye significativamente en los trabajadores

por ende es importante tener líderes responsables, con valores fuertes y con madurez.

No obstante, en el presente enfoque Raju (2018), hace mención que las personas pueden llegar a tener un mejor desempeño en ciertos puestos, pero cuando son cambiadas estas pueden decaer, sin embargo, los líderes se desenvolverán mejor si sienten acompañados de sus seguidores, Huihui (2018) asimismo en la teoría se enfatiza que el liderazgo prevalecerá cuando el líder se ajuste a las circunstancias interna y externas de la organización. Burton y Obel (2018) en la organización es valioso determinar quiénes son los líderes que trabajan en conjunto afrontando las situaciones nuevas, pero con perspectivas de comprender y generar mejoras para la institución.

Asimismo, el liderazgo organizacional ha tomado una evolución progresiva, Flemming, Flemming, McLaughlin, y Faley (2018) manifestaron que el líder se caracteriza por crear impacto en los niveles de la organización y ocasionar que sus seguidores puedan ser persuadidos por los líderes. Thompson (2017) el liderazgo organizacional influye en la estructura de la organización debido que el comportamiento del líder se refleja en el personal, así como en los procesos de la organización y de esta manera lograr los objetivos.

Igualmente para Pina, Fortes, Gomes, Rego, y Rodrigues (2016), en su estudio refieren que el liderazgo organizacional puede manifestarse de diferentes maneras, debido a que busca la flexibilidad de los líderes para adecuarse, Öztürk, Varoğlu, y Varoğlu, (2017) menciona que pueden existir tres características del líder: relaciones líder-miembro, considerar cual es la percepción de sus seguidores (es decir si el líder les agrada) la lealtad, la explicación de las actividades a realizarse. Y el poder del líder de acuerdo a la posición que ocupa en la organización. No obstante, en las teorías y de los antecedentes se precisó que el líder no se encuentra siempre en un jefe, en un gerente o en un dueño sino personas capacitadas con calidad en todos los sentidos y aspectos, aunque ello encontrándose persistentemente en las jerarquías de una organización

Asimismo, en el presente estudio de investigación se consideró a cuatro categorías, siendo la primera categoría el liderazgo, para Tziner y Or (2018) nos refieren que se subyace la capacidad de considerar la productividad de los empleados y a su vez la calidad de vida de sus empleados, en donde se brinda un



grado de equidad en la interacción de los empleados con la organización, por ende, es importante evocar cada uno del liderazgo en donde se ve el proceso de transformación del complejo constructo. Obal, Morgan y Joseph (2020) nos menciona que el liderazgo organizacional brinda a la institución una serie de ventajas para aumentar la fortaleza de la empresa y de sus empleados.

Del mismo modo, en el presente estudio se consideró la primera subcategoría, el conocimiento, lo explica Ibagué y Leal (2017) que en el liderazgo es importante a medida que este acompañado del conocimiento de lo que se trabaja para darle una perspectiva organizativa y tener los mejores resultados del potencial humano. Siendo esto una característica de un buen líder. De esta forma generar que la gestión del talento obtenga un mejor resultado en el desempeño en sus funciones y orientándolos a la tarea y a las relaciones interpersonales. Nabeel, Rabiah, y Gouber (2020) el liderazgo organizacional se hace significativo con el conocimiento de sus líderes que hacen que destaquen en el desempeño de sus funciones.

Dando así, la subcategoría que brindará al líder la oportunidad de tener la confianza, que es importante porque el líder con ello generará mejorar la productividad de la organización Monsalve, Chamorro y Luzardo (2018) en su estudio manifiestan que la confianza primero debe ser en uno mismo, dirigida también hacia una buena comunicación con su entorno para lograr de esta forma los objetivos de la institución. Neeraj y Lochan. (2017) refiere que los líderes deben brindar la percepción de ser colaboradores de confianza, pues este término permite que los empleados muestren un aumento desempeño pues creen y confían en su líder y sus orientaciones.

Asimismo, la tercera subcategoría precisamos que el líder organizacional en la División debe tener una visión que le permita lograr las metas trazadas a largo plazo, para Ponce (2018) los líderes apoyan e incentivan que sus discípulos visionen el futuro con atractivo, que es para ellos mismo y para las personas que los rodean desde la perspectiva social, laboral y personal. Así también García (2015) de esta manera, es como líder será fuente de optimismo, entusiasmo, perspectiva positiva y empoderar a sus integrantes y estos a su vez tengan la oportunidad para generar estrategias tener un mejor posicionamiento de la organización en el mercado. Para, Bilal, Asad y Adnan (2019) la visión que tenga

el líder será el efecto más fuerte que obtenga sus empleados debido a que será responsable de la comportamiento de sus seguidores, teniendo de esta manera el líder un control interno.

Siguiendo con lo mencionado en párrafos anteriores, la segunda categoría es la línea de carrera, en la organización del astillero en la División de Reparaciones Navales por la características muy particulares que tiene el líder para que pueda desarrollarse en el único astillero nacional de buque de alto bordo, se encuentra constituido por primera y segunda subcategoría personal civil y por personal militar, siendo este constituido por diferentes especialidades En el foro civil existen los siguientes puestos laborales: asistentes, administrativo, supervisores, analista. En el foro militar se encuentra constituido por los siguientes cargos dentro del área de la organización. Jefe de División (Capitán de corbeta) con experiencia de 4 años en el grado, jefe del SIMA Callao (Capitán de navío designado por Marina de Guerra del Perú) experiencia del 5 años en el grado, Sub director SIMA Perú (Capitán de navío) 6 años de experiencia en el grado. Director SIMA Perú (Contraalmirante).

Asimismo, en la tercera subcategoría especialización, para Flacso(2017) refiere que es importante generar que los colaboradores se especialicen en las actividades de la organización así como también fortalecer las capacidades del liderazgo, de esta manera también se busca ampliar la visión del empleado dentro de la empresa incrementando sus conocimientos lo cual se pondrá en práctica en el ejercicio de sus labores cotidianas en la organización. En el astillero en la división de reparaciones navales se requiere de tener especialización de los trabajadores en el desempeño de sus funciones por la seguridad que se requiere en ciertas actividades propias y únicas de un astillero.

La División de Reparaciones Navales requiere de tener un alto nivel de profesionalización que es la cuarta subcategoría, como Gil (2017) refiere la relevancia que tiene de acuerdo a cada organización, para un astillero es importante debido a que para ciertas posiciones se requiere de carreras como: ingeniero naval, ingeniero mecánico, administración, ingeniero electrónico e ingeniero industrial siendo estas las profesiones que tiende a desempeñarse adecuadamente en las posiciones laborales. De otro lado, Cárdenas, Pacheco, Quintanilla, Sáenz, y Tello (2019) muestran en su investigación que la profesionalización en un astillero permite que los profesionales desarrollen

competencias y actitudes, además de también permitir la seguridad en el desempeño de sus roles orientadas al liderazgo de salvaguardar la integridad de sus miembros.

Así pues en la tercera categoría, se tomó la relevancia de la Inteligencia emocional debido a que permite rescatar las emociones de nuestros líderes y ellas como influyen en la organización para Cortes (2017), en su investigación analiza como las emociones de los líderes se contagian, es así que para el estudio se revela que el liderazgo emocional es lo más trascendental en la organización debido que el éxito en toda empresa se centra en el dominio y desarrollo de las destrezas emocionales, definida también en el libro de inteligencia emocional de Goleman.

No obstante, para liderar con inteligencia emocional es predominante tener en consideración la primera subcategoría que es el autoconocimiento, como bien lo refiere Lizama (2021) la reflexión que tomemos de nuestros propios conocimientos tendrá como resultado un mejor manejo de las habilidades interpersonales y esto será un aspecto clave en el fortalecimiento y potencialidad de la organización. Así, nos mencionan Wanjku, Gichunge, y Baimwera (2018), el tener las estrategias necesarias para el dominio de las situaciones que el líder puede afrontar en la organización es vital, para mejorar los servicios que se brindan en la división.

Asimismo, el líder organizacional debe tener estrategias que nos ayude la a afrontar las situaciones de adversidad, como es la segunda subcategoría el control emocional; según Buitrago (2017), menciona que los sentidos y la razón son predominantes en la organización pues tales habilidades son empleadas por los líderes con destreza para lograr los objetivos de la organización. Debido que permite comprender las emociones de los líderes y de su entorno, así como también procurar por mantener una estabilidad emocional que se refleja en todo el contexto. Nadul (2018) refiere que el líder con control emocional hará más productiva la organización debido al controlar sus emociones e identificar las emociones de su equipo de trabajo conducirá a elevar el desempeño tanto individual como grupal en la organización.

Además, los líderes empáticos entienden diferentes puntos de vista y se comunican con claridad con su equipo es por ello que se abarca como la tercera subcategoría la empatía, para Luna (2018), afirma que el liderazgo en la

organización es primordial tener empatía en la empresa porque permite tener la capacidad para motivar, organizar y planificar a los trabajadores en la empresa pues se reconocen más comprometidos con el propósito de cumplir con las metas fomentando a tomar decisiones de acuerdo a la coyuntura fomentando la capacidad técnica, la capacidad humana y capacidad humana. Por otro lado, tenemos la cuarta subcategoría las actitudes que desarrollan en la organización los colaboradores deben estar constituidas por seguridad, realismo, coherencia y con actitud retadora, por ende, Por lo tanto, para Osada, Ramos y Gutiérrez (2019) es importante tener una buena actitud en el cumplimiento de los objetivos además de un alto nivel de confianza en sus líderes. Park Sean (2021) manifiesta que la empatía es un factor importante para el líder debido a que tener una buena relación con el equipo de trabajo crea en este una satisfacción y comodidad en su desempeño.

Así, como también para el líder es considerado importante comparar continuamente el desempeño real en cuanto a la expectativa, por ello se tiene como la última categoría el monitoreo y evaluación, según Phillips, Pulliam y Ray (2019) pues es importante poder medir los resultados de los líderes en la organización, ellos refieren que el proceso de monitorear y evaluar se fundamenta en cinco aspectos predominantes, como son: reacciones, aprendizaje, aplicación y efectos en la empresa y rendimiento de la inversión. Asimismo, la primera subcategoría determinar indicadores dentro de la empresa en relación con el liderazgo es preponderante porque la efectividad que va tener en la organización, para Capa, Benites y Capa (2018) la confianza que tengan los empleados en sus líderes determinara innovación, desafío y potencialidad para afrontar nuevos retos. Felype, Fernandes, y Antonio (2017) estudiaron que tener indicadores en la organización permitirá que el liderazgo sea estructurado a la institución y a la valoración de los talentos.

Además, es necesario que los lideres puedan hacer un continuo procesamiento del cumplimiento de las metas y se considera tener la segunda subcategoría el seguimiento para lograr los objetivos. Así, Manrique (2018) estudio la percepción del seguimiento lo que, orientado a lograr las metas de la empresa, hará incrementar las expectativas de la organización debido a que sus empleados tendrán potencial emocional y fuertes habilidades para trabajar en equipo. Pues

tener liderazgo en las permite acceder a las emociones y comprenderlas en el equipo de trabajo será el éxito de la organización.

Finalmente, la última subcategoría es Marco normativo; para Thakur (2017) tiene el propósito de ser una fuente que brinde los límites de calidad en los negocios de la organización, es así que se cumple con los estándares de calidad, seguridad y control del medio ambiente que se requiere en un astillero que brinda un servicio a nivel nacional e internacional dando cumplimiento con los objetivos brindados por dirección ejecutiva.

Del mismo modo, este estudio fue importante conocer con exactitud y precisión las perspectivas del liderazgo organizacional así como las teorías del liderazgo organizacional y sus categorías, para Valderrama (2018) ha sido una de los estudios más considerados como relevantes debido que la falta del liderazgo organizacional propiciará las deficiencias y debilidades de la División en la organización, asimismo si potencializa a los líderes se incrementará la competencia y la capacidad de gestionar en sus equipos de trabajo, lo cual debe ser considerado como notable debido porque se logrará a las metas económicamente planteadas por la división de reparaciones.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Tipo y diseño de investigación**

##### **Tipo de investigación**

El tipo de diseño que se empleó en el estudio fue del tipo básica. Según García (2016) el presente trabajo es básica porque empleamos un contexto teórico, además de profundizar y enriquecer los conocimientos que desarrollamos en las teorías en nuestra realidad, este tipo de estudio es básica porque se usó documentos científicos, revistas y técnicas de investigación con el cual lograremos beneficiarse el empleo del liderazgo organizacional en la División de Reparaciones Navales.

Asimismo, una investigación básica Escudero y Cortez (2018) refieren que este tipo de estudio se caracteriza por tener como finalidad el ahondar en fundamentos teóricos donde se estudia un problema con el propósito de incrementar saberes científicos, siendo el liderazgo organizacional en la División de Reparaciones Navales de un astillero del Callao el recurso que emplearemos en la búsqueda de satisfacer y mejorar los servicios requeridos por los clientes particulares.

##### **Diseño de investigación**

El diseño del presente estudio es investigación – acción, debido a que se pretende la implementación que permita transformar, mejorar las practicas del liderazgo organizacional. Así, García (2016) nos refiere que el estudio tuvo por característica interpretar de manera activa y colaborativa el conocimiento desde el aspecto teórico y practica el entorno laboral para que a raíz de esta información se pueda generar el cambio de las condiciones del contexto laboral. Siendo de esta manera lo que permitió detectar los matices de la categoría de la variable.

Además, al ser una investigación - acción es un estudio para el cual se hizo uso de la observación para detectar el problema del estudio, participación en donde se involucra a todo el equipo, planificación en la realización de una propuesta que posteriormente se llevará a ejecutar y reflexión de una realidad en el cual se valoró los resultados del estudio, es

así como a medida que se realiza la investigación permite la intervención en la solución del problema.

### 3.2 Categorías, Subcategorías y matriz de categorización

El estudio de investigación estuvo centrada en la realidad problemática que tiene el tener liderazgo organizacional en la División de Reparaciones Navales, teniendo como consideración el ser el único astillero con mayor capacidad de buque de alto bordo, es imprescindible que este sector de la empresa destaque debido al trato directo que tiene con clientes particulares (extranjeros o nacionales es decir de la Marina de Guerra del Perú) para lo que se requiere reconocer los tipos de liderazgo existentes por parte de los colaboradores novatos así como lo expertos.

Siendo sus categorías y subcategorías las siguientes:

**Tabla 1**

*Categorías y sub categorías*

<b>Categorías</b>	<b>Sub categorías</b>
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento</li> <li>• Confianza</li> <li>• Visión</li> </ul>
Línea de carrera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Civil</li> <li>• Militar</li> <li>• Especialización</li> <li>• Profesionalización</li> </ul>
Inteligencia emocional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoconocimiento</li> <li>• Control emocional</li> <li>• Empatía</li> <li>• Actitudes</li> </ul>
Monitoreo y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar indicadores</li> <li>• Seguimiento</li> <li>• Marco normativo.</li> </ul>

Elaboración propia

Del mismo modo se consideró pertinente para la investigación la creación de una matriz de codificación de las categorías y subcategorías con el propósito de interpretar la información obtenida (anexo 1).

### **3.3 Escenario de estudio**

El escenario donde se desarrolló el presente estudio se dio en el astillero de la Provincia Constitucional del Callao, ubicado en el departamento de Lima considerado como el único con capacidad para naves de alto bordo, en el cual se vio la necesidad de tomar la División de Reparaciones Navales, la cual en la actualidad por la pandemia del COVID- 19 el desempeño de las funciones se encuentran constituidas por ambientes físicos como virtuales y presenciales siendo ella compuesta por el jefe de la División, 4 jefes de proyecto, 1 administrador, 1 contador, 4 supervisores , 3 asistente técnicos, 2 asistentes administrativos y 2 técnicos navales de etnia mestiza, comprendidas en edades 28 a 67 años, Siendo la edad media 50 años. Asimismo, en la división hay equidad de género estableciéndose 60% varones y 40 % damas.

Esta división se ha visto afectada durante la pandemia, debido a las disposiciones que emitió hace unos meses atrás el Gobierno no permitiendo el ingreso y salida de las embarcaciones, por ende, sus empleados han sido afectados por cuanto las reparaciones navales se realizan en obra, con presencia física recomendándose se disminuya el promedio de edad de sus trabajadores de riesgo. Ante esta coyuntura tuvieron que demostrar su liderazgo organizacional desempeñando sus actividades en forma presencial y trabajo remoto para la parte administrativa.

### **3.4 Participantes**

Para la ejecución del presente trabajo de investigación se tomó unidad de estudio la división de reparación navales asimismo como nos mencionó Duque (2019), la elección de los participantes puede ser al azar o ser elegidos por el investigador, siendo los participantes 8 colaboradores los que son: jefe de proyecto, es quien designa todas las actividades para realizarse en las embarcaciones, asimismo se continuo con el supervisor es quien se encuentra en la pampa o llamado en el área de reparación de los diques y a la vez sub dirigen grupos, por otro lado se tomó al asistente técnico es quien coordina con el área de reparación en decir con los maestros de obra y con la parte administrativa y por ultimo al asistente administrativo quien se



encarga de que estas reparaciones buques queden registradas en el sistema para ello debe coordinar con otras áreas del astillero.

Luego de las entrevistas realizadas a los participantes seleccionados sea verificado mediante la guía de observación el cumplimiento del 70 % de las actividades a su cargo obviando el 30% debido a que hay buques comerciales extranjeras que exigen premura de sus actividades comerciales sugiriéndose a los entrevistados que debe estar regularizado al 100 % de todas las actividades empleando el liderazgo organizacional para evitar observaciones de los órganos de control internos y externos. Asimismo, se pudo observar que algunas de las actividades son verbales y no se continuidad a lo estandarizado a las normas vigentes. De otro lado se ha observado que los colaboradores presentan estados muy estresores por la dinámica y fluencia del trabajo, en la cual no se aprecia una actitud empática.

Ellos serán los que refrieron la situación del liderazgo en el desarrollo de las entrevistas, siendo fuentes fiables, así como también se empleara el uso de otros instrumentos de recolección de información. Los participantes son colaboradores que se encuentran comprometidos en la organización y en el crecimiento del mismo, ellos laboran por el cariño y los años que llevan en la institución permitiendo que sus testimonios sean válidos para el estudio.

### **3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para la realización de este trabajo de investigación se aplicó la técnica de la entrevista semiestructurada, la cual consiste en diseñar un esquema de entrevista para conseguir información y es utilizado en el enfoque cualitativo para Hernández y Mendoza (2018) la entrevista semi estructurada permite al investigador tener la flexibilidad de agregar preguntas adicionales para precisar u obtener más información.

En tal sentido se aplicó la guía de entrevista utilizando preguntas abiertas y orientando el dialogo con el propósito de conseguir la mayor cantidad de información requerida para poder aumentar el valor científico siendo que de esta manera que se podrá estudiar las respuestas que den los participantes para analizar la problemática de estudio. Por lo tanto, es

relevante mencionar que las entrevistas han sido empleadas para realizar comparaciones entre las narraciones de los entrevistados, con el propósito de obtener información detallada y amplia que demanda un estudio.

En la presente investigación también se utilizó la técnica de la observación a los participantes, que permitió observar y recolectar los datos o la información que se involucre directamente con la actividad objeto de estudio. Asimismo, se empleó como instrumento la guía de observación, es decir el registro de lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando de manera de análisis inductivo, con flexibilidad en el diseño y neutralidad en la empatía.

### **3.6 Procedimiento**

El procedimiento del presente trabajo de investigación fue primero la realización de las categorías y sub categorías, después se procedió a diseñar la guía de la entrevista semi estructurada, lo cual paso por un proceso de verificación continuo, seguidamente se solicitó una carta de presentación de la UCV y se presentó en la organización para contar con la autorización pertinente para la ejecución del trabajo. Por otro lado, cuando se logró terminar la entrevista se realizó una interpretación y un análisis de la información obtenida de las categorías y subcategorías lo que se consolido y codifico en una matriz de desgravación de la entrevista, luego una matriz de codificación de la entrevista y una matriz de entrevistados y conclusiones para lo cual se utilizó Word 2019.

Posteriormente se realizó la triangulación de los resultados, se procedió a realizar la contrastación y comparación de los resultados con los datos de los antecedentes y finalmente se culminó con las conclusiones y las recomendaciones, según Cohen y Gómez (2019) se aplicó la entrevista y la guía de observación, con lo cual se busca explicar en una situación específica el entorno laboral de la División de la organización. Consiguiendo información de primera mano en la entrevista las cuales fueron coordinadas con anterioridad.

### **3.7 Rigor científico**

El presente estudio tiene por rigor científico fundamentado en las teorías del liderazgo ético, la teoría del liderazgo transformacional y la teoría de liderazgo contingencia, debido a la importancia que tiene para el estudio que cada uno de sus colaboradores sigan los valores de la organización y que estos vayan acordes de sus propios valores y se refleje en la ejecución de sus funciones, en el liderazgo organizacional.

Asimismo, el rigor científico debe entenderse Olivier (2018) como el desea analizar la variable con fundamentos teóricos, basado en cuatro aspectos que son la credibilidad y fiabilidad entendida como los resultados que se otorgan en base a la recopilación de la información con las técnicas empleadas como son la entrevista semiestructurada y la guía de observación; asimismo confirmabilidad Barouch y Herrera (2021) se refiere a la neutralidad de la interpretación o análisis de la información, tratando de esta manera mantener la ética en el proceso de estudio. Del mismo modo, transferible debido a que se busca proporcionar conocimiento sobre el entorno y que pueda ser establecida en contexto de una situación similar.

### **3.8 Método de análisis de datos**

En el estudio de investigación a través del método es paradigma debido a que se tomó como consideración el análisis de la información remitida por los colaboradores en las evidencias tales como entrevistas, así como el compartir de los empleados en experiencia vividas en el desempeño de sus funciones, sin embargo, en la revisión de diversas investigaciones se considera el liderazgo organizacional es muy importante en las circunstancias en el cual se encuentran desarrollando sus funciones, considerando la mixtura de las modalidades de trabajo donde algunos trabajadores laboran en la modalidad remoto y otros en la modalidad presencial.

Así como también se ve pertinente precisar que el liderazgo ético es primordial para la organización por los valores que lo integran, aunque para algunos teóricos ello no está esencial debido a que en la coyuntura de la

pandemia del COVID- 19, la singularidad es que los empleados trabajan más por cubrir sus necesidades básicas que por el compromiso o por los propios valores de la persona, sin embargo la valorización que puede tener el que el colaborador sea ético en sus funciones no solo apoyara a mejorar la productividad sino la satisfacción propia del empleado. Hernández y Mendoza (2018) La triangulación dentro del mismo método en el mismo proceso se puede utilizar diferentes técnicas e instrumentos provenientes de un método particular referidas del mismo objeto; o también se puede utilizar una combinación de métodos (la observación y la entrevista semi estructurada)

### **3.9 Aspectos éticos**

Dentro de los antecedentes revisados nos refieren que el liderazgo se fundamenta en valores éticos y en compromiso del trabajo colaborativo de cada uno de sus integrantes, en el astillero dentro de la División se cimienta su aspecto ético con los valores Pedrazas (2016) como el compromiso, excelencia al servicio, integración, integridad y orgullo como también se consolida en la visión y misión de la empresa. En el presente estudio de investigación se contó con la autorización del jefe de la División de Reparaciones Navales en el astillero para tener acceso a los empleados que conforman el equipo de trabajo, de igual manera se tomó la información de forma anónima para obtención de esta en forma verídica. Asimismo, se ha realizado el presente estudio de acuerdo con las normas APA UCV, el código de ética de la UCV y del Software del turnitin.

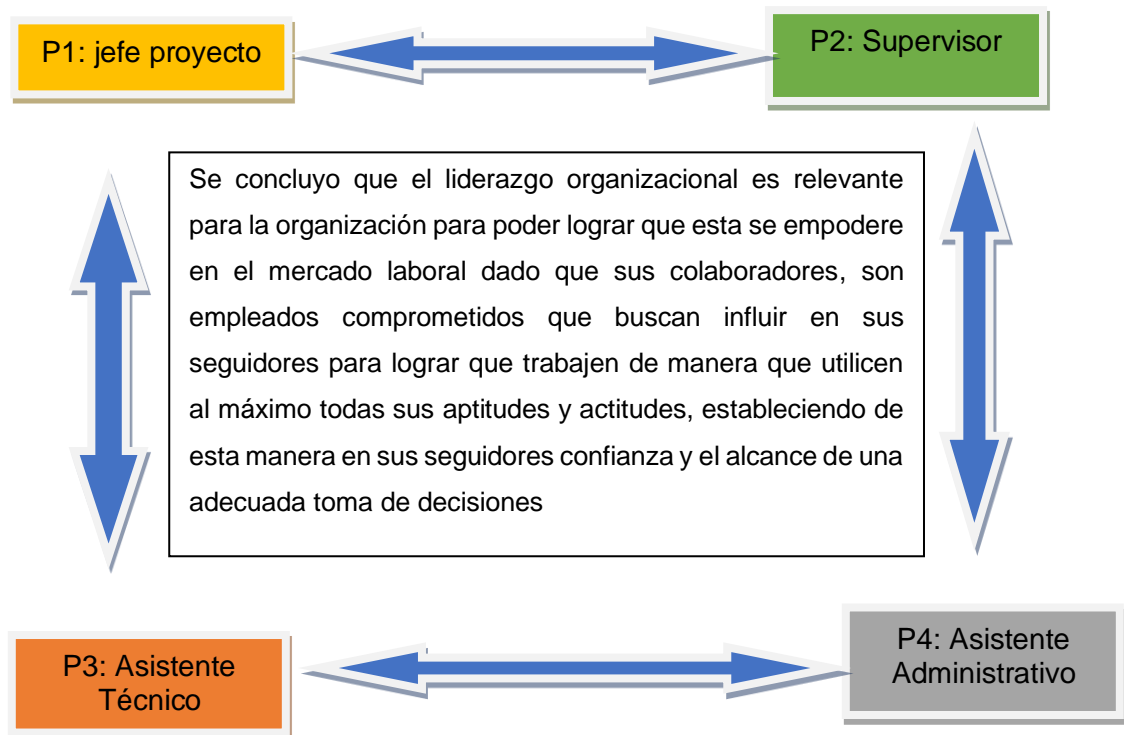
#### IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En cuanto al trabajo de investigación los resultados del presente estudio se han validado la información a través de las técnicas de entrevista semi estructurada y la observación, cada técnica se aplicó con su debido instrumento, los cuales fueron diseñados en función de lograr los objetivos planteados. A continuación, se muestra las diversas conclusiones que fueron establecidas a razón de la fuente información de la técnica de triangulación de datos.

**Figura 1**

##### *Triangulación de la entrevista a semi estructurada*

<p>El entrevistado número uno se concluye que a pesar de tener una línea de carrera en la Marina está muy involucrado con el personal civil, donde él se interesa por el bienestar de los integrantes de su equipo, porque cree muy fielmente que los empleados cuando están bien son más productivos.</p>	<p>Para el supervisor se concluye que su liderazgo organizacional es más ventajoso debido a que el colabora con los capataces o maestros de obra en pampa es decir tiene mayor impacto su intervención, siendo sus características principales trabajar con una buena comunicación, confianza y respeto.</p>
--	--



Para el entrevistado número tres ser un líder organizacional debes tener conocimiento, experiencia y tener empatía. Porque es el enlace entre las reparaciones de las embarcaciones y la parte administrativa, siendo muchas veces el encargado de gestionar las reuniones con los clientes particulares.

Para el cuarto entrevistado se debe tener en consideración que él es un líder por que se interrelaciona con diferentes áreas muchas veces tratando de influir en ellos para que se gestione a tiempo la factura y el cobro de la reparación de las embarcaciones del cliente particular, así como también que este se encuentre satisfecho con la emisión de su factura.

Dentro de los objetivos específicos está el analizar el liderazgo organizacional en la División para lo cual se emplearon dos instrumentos con los cuales se pudo inferir que el liderazgo es una necesidad en la División para que de esta manera el líder no lo vea solo como un trabajo sino como una pasión que ocasiona que el empleado sea más fructífero, asimismo este líder debe encontrar una línea de carrera en la División para que se sienta motivado para continuar y velar por el progreso en la organización .

Dando continuidad a los objetivos específicos también se analizó a la inteligencia emocional de los líderes en la División del astillero, donde se precisó que el control de las emociones y reconocer las emociones del entorno de sus colaboradores es relevante al gestionar el cumplimiento de reparación de las embarcaciones, así como para el trato directo que se da con los clientes que son particulares, luego se planteó como otro objetivo específico el determinar el monitoreo y evaluación, de esta manera se realizó una entrevista donde se pudo establecer que la División tiene indicadores que monitorea el cumplimiento de las reparaciones efectuados en días por trabajo de obra finalizada.

En la investigación se identificó lo importantísimo que puede ser para un líder organizacional tener una línea de carrera donde la especialización que obtienen son producto de que la División de Reparaciones Navales es muy particular y propia del astillero más grande de Sudamérica, asimismo quedo establecido que las carreras más afines para el desarrollo de las funciones es la carrera de ingeniería naval, y no que se quede en dos líneas de carreras que son las predominantes como el línea de carrera civil y militar comprendida esta como personal de Marina .

Asimismo, en las técnicas empleadas para las técnicas de recolección de información relevante para el presente trabajo de investigación fueron las entrevistas semi estructurada y la observación de la División de la Reparaciones Navales, en las entrevistas semi estructurada se realizaron preguntas con la finalidad de cumplir con los objetivos propuestos. En la observación se lleva a cabo a través de una guía de observación

## Figura 2

*Triangulación de las técnicas de investigación utilizadas*



En la entrevista semiestructurada se solicitó entrevistar a colaboradores que tenían como características ser participativos e involucrados considerados en la institución como equipo comprometido en el astillero pues tienen años laborando en la organización y han generado muchas promociones de empleados también que sean comprometido por el cumplimiento de la organización.

En la guía de observación se pudo apreciar como ellos realizan sus funciones y como emplean el liderazgo organizacional para hacer un ambiente de trabajo que sea grato y amable, no solo para los colaboradores de la División sino también para los clientes particulares que llegan solicitar algunas indicaciones para sus embarcaciones para lo cual ellos son líderes en hacer reflexionar al cliente cuan viable o pertinente es para la embarcación lo que solicitan.

En la guía de observación se logró identificar que el liderazgo organizacional tiene un gran impacto en la institución, además de poder influir en una buena cantidad de persona que estén relacionados directamente con la División de Reparaciones Navales, como son los empleados y los clientes que hacen uso del servicio que se ofrece. Asimismo, se recalca la importancia que tiene el liderazgo organizacional, en la toma de decisiones y que están puedan ser flexibles de acuerdo a las circunstancias.

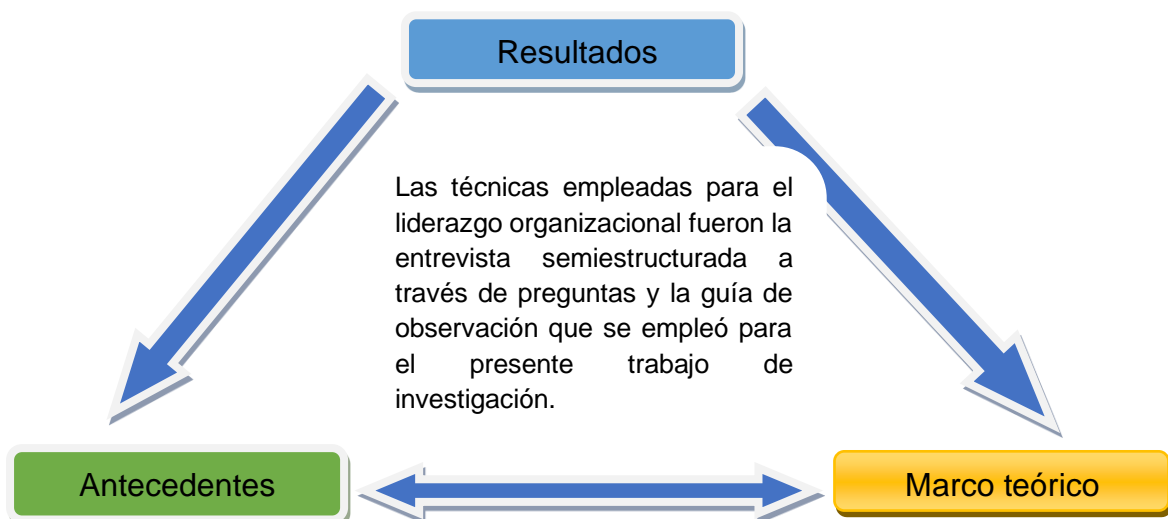
Los especialistas de la División de Reparaciones Navales tienen como característica de haberse formado durante varios años, lo que hace que ellos conozcan y manejen muy bien el lenguaje necesario para el conocimiento de reparaciones de las embarcaciones y lo que a su vez ocasiona el respeto de empleados nuevos, como también el tomar las decisiones en base a experiencias anteriormente vividas lo que también puede propiciar cierta flexibilidad.

El liderazgo organizacional también se involucra en el monitoreo y la evaluación, donde existe indicadores para lograr los objetivos de la División, y las actitudes individuales se encuentran inmersas en el buen desempeño de las funciones del equipo de trabajo, asimismo la División tiene como propósito cumplir con los estándares de calidad considerando que, al ser una empresa de alto riesgo, esta tiene que velar por la integridad de sus empleados al ejecutar la reparación de las embarcaciones

### Figura 3

#### *Triangulación de los antecedentes, marco teórico y los resultados*

El liderazgo organizacional es muy favorable para la organización porque permite que se cumpla con los objetivos además de crear un ambiente grato para las empleados y clientes que frecuentan a la División, siendo las características del liderazgo organizacional tener confianza, conocimiento, empatía, actitud hacia el líder haciendo este de su inteligencia emocional frente a momentos de presión propias del trabajo.





El liderazgo organizacional, Auma y Nina (2017) es vital para la organización y más para una división la cual es la que genera la entrada de los trabajos que finalmente financian a toda la institución, Guiza (2020) solo de esta manera se podrá optimizar los servicios que se brindan en la División y Neira, Cárdenas y Balseca (2018) se refleje en la organización haciéndola líder en el mercado laboral y fortaleciendo las habilidades blandas.

Para el liderazgo organizacional Koohang y Hatch (2017), tenemos que considerar que es importante tener control emocional e inteligencia emocional, con empatía para poder reconocer las emociones del grupo de trabajo, Huihui (2018) así como también para poder influir en ellos en generar un compromiso para lograr los objetivos, Burton y Obel (2018) debido que el liderazgo organizacional permite hacer que el líder tenga una adecuada toma de decisiones.

De acuerdo a los gráficos utilizados para el análisis de los resultados, se pudo apreciar que el liderazgo organizacional es usado como una táctica para propiciar que los empleados sean capaces de ser más productivos y esto genere en la división un grato ambiente laboral donde el líder pueda tener una línea de carrera para potencializar sus capacidades, asimismo este debe tener inteligencia emocional en la División en donde en muchas situaciones existe momentos de estrés, teniendo en consideración que son monitoreados y evaluados de acuerdo a las normativas de la organización

De acuerdo con las teorías consideradas para el presente estudio y que han sido convocadas en otras investigaciones el liderazgo organizacional debe tener como componente un liderazgo ético que para Rivera (2017), el líder debe ser un empleado ético que se represente por ser prudente, por tener justificación, una moderación y fortaleza para ser equitativo con el equipo de trabajo. Asimismo, tiene como fundamento la teoría del liderazgo de contingencia Koohang y Hatch (2017). Se considera que el líder organizacional tiene ciertas características como los valores, la integridad, la confianza, la actitud y la empatía.

No obstante, hacen énfasis que el líder organizacional puede tener a llegar un mejor desempeño en ciertos puestos y en otros no tanto y eso quedó evidenciado en las entrevistas donde un trabajador puede ser líder y no necesariamente un gerente es líder. Asimismo, el liderazgo organizacional se hace relevante cuando el líder acompaña sus resultados de tener visión, de ser dignos

de confianza, además de tener un adecuado control de sus emociones y la inteligencia emocional para poder proporcionar una imagen integra a su equipo de trabajo y ellos puedan trabajar cumpliendo con los objetivos planteados.

En relación con lo antes expresado se puede precisar que el liderazgo organizacional es el instrumento vital para que la División dentro de la organización sea más prolifera en el servicio que brinda como también, por otro lado, es importante mencionar que liderazgo organizacional se da por las circunstancias propiciadas por una adecuada comunicación, como también es un proceso de adaptación al cambio donde esta pueda ser competitiva en el mercado laboral.

Asimismo, el liderazgo organizacional tiene matices que lo complementan a los trabajadores para rompiendo de esta manera con el estereotipo que brinda otros tipos de liderazgo porque el líder organizacional no es sujeto a líder y subordinado, sino por el contrario permite a los colaboradores exponer sus ideas y estrategias para lograr los metas de la división, de esta manera también se reconocerá las habilidades y potencializar las capacidades de los empleados que puede ser un líder.

De acuerdo a lo observado en la División se pudo apreciar que el liderazgo organizacional permite establecer el cumplimiento con las actividades de la División dentro de los tiempos establecidos con los cual también se estaría dando cumplimiento a la propuesta anual, de esta manera sería la organización más productiva. Asimismo, la visión de los líderes de la División son propiciar que el astillero se vuelva líder dentro del rubro, los resultados establecieron que los entrevistados son considerados por el personal como empleados comprometidos y empleados leales a la División.

Dentro del presente estudio de investigación también se pudo precisar lo importante que es el autoconocimiento por parte del líder para reconocer sus errores y para poder aprender de ellos para que de esta manera quede como una fortaleza y no como una debilidad, debido que ello permitirá que esto haga que sea más exitoso, asimismo este líder será capaz de reconocer los sentimientos de las personas que colaboran con él en la División, de esta forma los líderes de la División podrán desarrollar su inteligencia emocional , donde reconocerán sus propios sentimientos , además de conocer sus propias reacciones frente a situaciones de estrés o de conflicto.

No obstante, la inteligencia emocional en los líderes podemos llegar a reducir un mal ambiente laboral, ayudando a aprovechar de la mejor manera las cualidades y potencialidades de cada uno de los empleados. Además, el propósito que tiene es que el líder conozca sus pensamientos y de esta manera se vuelva más persuasivo y fascinante frente a los ojos de su equipo de trabajo, lo que se obtuvo como resultado y se conidio en el estudio es que la empatía es muy importante y no tan solo con equipo de trabajo sino también con los clientes particulares.

## V. CONCLUSIONES

- Primera:** Se concluyó que el liderazgo organizacional ha sido un tema muy importante para la productividad debido a ello se propuso las estrategias en la División de Reparaciones Navales de un astillero del Callao, como son actitud, la inteligencia emocional, especialización y confianza en el líder para que de esta manera proporcionar un grato ambiente en el trabajo.
- Segunda:** Se concluyó que es necesario tener la claridad de todo las características y estrategias, asimismo se determinó que el liderazgo organizacional debe ser constituido por ser intuitivo, con capacidad para persuadir a los empleados que trabajan en su entorno además del líder organizacional propicia a afrontar el cambio, es decir este se vuelve en la fuerza motivadora donde los empleados.
- Tercera:** Se concluyó que la línea de carrera en la División de Reparaciones Navales es muy importante para lograr el liderazgo organizacional, debido a está en la búsqueda constante de desarrollar sus capacidades y habilidades blandas para lograr con los objetivos de la división como también se necesita que la línea de carrera no esté centrada solamente en la línea de carrera militar sino también para el foro civil.
- Cuarta:** Se concluyó que el líder organizacional debe tener inteligencia emocional tomando acción para el proceso del logro, y no ser la quien solo designe obligaciones sino siendo el encargado de formar una red de apoyo en situaciones de conflicto brindando de esta manera soluciones y opciones de mejora continua.
- Quinta:** Se concluyó que el líder organizacional es un colaborador con toma de decisiones flexibles es decir debe este aprender analizar sobre los errores cometidos, por el trabajo de equipo que conforma para de esta manera fortalecer la ganancia de para el ambiente de trabajo como para la División de la organización. Además, que el líder será el responsable de sacar lo más positivo de cada colaborador, buscando mantener el equilibrio entre lo que es viable.

## VI. RECOMENDACIONES

- Primera:** Se recomienda que el líder debe demostrar un buen liderazgo organizacional debe comunicarse con todos los empleados involucrados en el proceso de reparación de las embarcaciones, de esta manera le permitirá identificar cuáles son empleados que tienen un mayor potencial para que estos a su vez puedan influir en otros empleados y llegue a los objetivos planteados por la División de Reparaciones Navales.
- Segunda:** Se sugiere generar la confianza para que de esta manera tenga la credibilidad, además que de esta forma permite optimizar el éxito de los resultados, para la División como también para la vida personal de los colaboradores, Por ende, es relevante demostrar respeto para poder evitar de esta manera tratos diferentes entre los empleados de la División, haciendo énfasis en lo que se espera obtener del equipo del trabajo.
- Tercera:** Se indica que se debe potencializar la línea de carrera para los colaboradores de la División donde ellos se sientan valorados como potencial en constante crecimiento profesional, asimismo la línea de carrera no debería estar limitada solamente al foro militar sino también al foro civil donde se vea por pertinente estimular sus capacidades, especialización y sus habilidades blandas para que se logre empoderar la División.
- Cuarta:** Se sugiere ser responsable con los compromisos que adquirimos frente al equipo de trabajo, porque ello permite que el equipo mantenga la confianza en él, además de buscar en los empleados su crecimiento y fortalecer las competencias adquiridas. Debido a que ellos de esta manera se fortalecerá su imagen de líder.
- Quinta:** Se le propone que implementar el buscar lo positivo que tenga cada persona con la que tenga que coordinar de esta manera propiciará condiciones emocionales positivas, Asimismo es importante potencializar el desarrollo como líder deberá administrar de manera exitosa los planes para lograr con los objetivos del equipo de trabajo.

## Referencias

- Auma, V y Nina, Y ( 2017) Liderazgo organizacional, participación política e influencia de los actores en el proceso de las políticas públicas locales en la ciudad de Puno: 2015-2016. <https://bit.ly/2ULMG8L>
- Bocanegra y Rojas (2020) Liderazgo en seguridad minera: estudio cualitativo desde la percepción de ingenieros de minas de universidades de Trujillo – 2020. <https://bit.ly/3eTEryq>
- Barouch, A. y Herrera, P. (2021) Política de originalidad de pensamiento, de la producción científica y de los textos académicos. *Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra*. <https://bit.ly/2TXMIQe>
- Buitrago, R. (2017) Liderazgo resonante y su efecto dinamizador en la negociación ante conflictos organizacionales. <https://bit.ly/3hMWad7>
- Bilal, A., Asad, S. y Adnan, H. (2019) Responsible leadership and employee's proenvironmental behavior: The role of organizational commitment, green shared vision, and internal environmental locus of control. *Wiley online library*. <https://bit.ly/35HMIWs>.
- Bocanegra, E. y Rojas , L. ( 2020) Liderazgo en seguridad minera: estudio cualitativo desde la percepción de ingenieros de minas de universidades de Trujillo – 2020 (tesis de grado). <https://bit.ly/3i34SDT>
- Burton, R. y Obel, B. (2018). The science of organizational design: fit between structure and coordination. *Journal of Organization Design*. Vol(5). <https://bit.ly/3wJOJYL>
- Chata, R. (2018) Estilo de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata -Puno. Revista de investigaciones de la escuela de posgrado. <https://bit.ly/3wrrhix>
- Castañeda, J. y Bohorquez,M. (2017) Liderazgo ético como una coayuda para combatir la corrupción empresarial. <https://bit.ly/3hLrqcD>
- Castillo, E., Medina, M., Bernardo, J., Reyes, C. y Ayala, C. (2019). Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microrred de Perú. *Revista Cubana de Salud Pública*. <https://bit.ly/3wtma1s>

- Capa, L., Benites, R. y Capa, X. (2018) El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. <https://bit.ly/3fl1Cev>
- Cardenas, J. , Pacheco, K. Quintanilla, G., Saenz, V., y Tello, P. (2019) Dirección del proyecto portuario “Construcción y mejoramiento del astillero naval del Callao”. <https://bit.ly/3wq6fkk>
- Cohen, N. y Gómez, G. (2019) Metodología de la investigación, ¿para que? La producción de datos y los diseños. (1ª edición, pág.203). Editorial Teseo. <https://bit.ly/3bJwMBh>
- Cortes, J (2017) Liderazgo emocional: cómo utilizar la inteligencia emocional en la gestión de los colaboradores. <https://bit.ly/3ubGYIX>
- Duque, M. (2019) Importancia de la calidad de la Investigación Cualitativa. Vol(16). <https://bit.ly/3inxelV>
- Escudero, C y Cortez, L. (2018) Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica. 1º edición. Editorial UTMACH. <https://bit.ly/3yLVrxY>
- Felype, D., Fernandes, M., y Antonio E. (2017). Strategic Planning Process and Organizational Structure: Impacts, Confluence and Similarities. Vol(5). <https://bit.ly/35RtXuJ>
- Fernández, C. y Quintero, N. (2017) Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. <https://bit.ly/3bOKpPI>
- FLACSO (2017) Especialización en liderazgo, cambio climático y ciudades modalidad en línea o virtual. Ecuador. <https://bit.ly/3wrkBAX>
- Flemming, P., Flemming, B., McLaughlin, G. y Faley, T. (2018) The Impact of Market Orientation, Mixed Method Research and Organizational Leadership: A research method proposition and implication for executive leadership. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*. Vol(3) pp 45-59. <https://bit.ly/3vGuzOe>
- Flores (2020) Crece el número de contagios de COVID-19 en los astilleros de San Diego. *Telemundo 20*.
- Focus (s.f) Liderazgo organizacional. *Escuela internacional de gestión comercial y*

- liderazgo*. <https://bit.ly/3xdrJRD>
- Gil, M. (2017) Políticas de empleo público en la provincia de Buenos Aires (1991-2016). Public employment policies in Buenos Aires Province. <https://bit.ly/3oHI2Ew>
- García, J (2016) Metodología de la investigación para administradores. 1ª edición. <https://bit.ly/3fFRCT9>
- García, M. (2015) Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. Vol.(2) pp 2-20. Recuperado de <https://bit.ly/3gIHEAT>
- Guerrero, Y. (2020) Palimpsestos operativos como estrategia para rescatar y recuperar la identidad patrimonial en el borde costero de cuatro unidades de paisaje de la región Lambayeque, Perú (tesis grado). <https://bit.ly/3zS5DWa>
- Guiza, L.(2020) Ausencia de liderazgo en las áreas de apoyo de RRHH, en una organización dedicada a la manufactura de empaques para alimentos. <https://bit.ly/2RuMIWF>
- Gonzales, J.; Paredes, M.; Nuñez, R.; y Paredes, I (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *Revista de investigación*. Vol.(42). <https://bit.ly/3kSgECF>
- González, A.; Urdaneta, K.; y Muñoz, D. (2017) Liderazgo organizacional responsabilidad socioambiental, una mirada desde la complejidad y postmodernidad. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*. Vol (77). <https://bit.ly/3iOfJRh>.
- Hernández, R, y Mendoza, C (2018) Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa cualitativa y mixta (pág. 424-524). McGraw-hill Interamericana Editores, S.A. <https://bit.ly/2V6wG1g>
- Huihui, T. (2018) The Implications of Taylorism, contingency theory, Behavioral management theory and systems theory on organization management in the globalization era: a comparative and critical review. *Human Resource Management Department of Business School*. <https://bit.ly/2UaCh5W>
- Ibagué, C. y Leal, L. (2017) Herramienta para definir los tipos de liderazgo en la policía nacional de Colombia, según la teoría 3D de James Reddin. <https://bit.ly/3yGZ1ui>



- Kaufmann (2020) Astilleros alemanes sufren por la crisis del coronavirus. *Mades for minds*. <https://bit.ly/3ybVGCN>
- Koohang, A. y Hatch, M. (2017). Leadership Effectiveness in IT-Centered Organizations: Gender and Levels of Management. *Journal of computer information Systems*. Vol(57). pp 4. <https://bit.ly/35EjvGA>
- Lizama, V. (2021) Incidencia de las Habilidades Gerenciales en la Organización Saludable del Puesto de Salud Coayllo – Cañete, 2020. <https://bit.ly/349AJLj>
- Luna, M(2018) La valoración del estilo de liderazgo en las generaciones x, y de Lima Metropolitana <https://bit.ly/347yF6w>
- Magaji, A., Lawan, Y. y Naziru S. (2018) Explored and Critique of Contingency theory for Management accounting research. *Journal of Accounting and Financial Management*. Vol(4). pp 3-11. <https://bit.ly/2SDd5ot>
- Manrique, J (2018) Liderazgo orientado al seguimiento de las metas laborales y la regulación de las emociones. *Revista de ciencias sociales aplicadas*. <https://bit.ly/2QPceQE>
- Marcionelli, N. (2017) vigencia del liderazgo transformacional desde el análisis de las perspectivas del liderazgo organizacional (tesis de grado). <https://bit.ly/3BP4sJc>
- Mendoza, A. (2017) Narrativa del liderazgo organizacional en una empresa familiar de Lima Metropolitana. (tesis de grado). <https://bit.ly/3rx0JuS>
- Monsalve, C., Chamorro, L., y Luzardo, M. (2018) Liderazgo militar y su relación con la moral combativa de la segunda División del Ejército Nacional de Colombia. <https://bit.ly/3vaVLVS>
- Muzhar, J. Muhammad, A., Ghulam, H. y Hafiz A. (2019) The effects of corporate social responsibility on corporate reputation and firm financial performance: Moderating role of responsible leadership. *Corporate social responsibility and environmental management*. <https://bit.ly/2TMullZ>
- Nabeel, A. , Rabiah, A. y Gouber, A. (2020) Leadership Styles and Organizational Knowledge Management Activities: A Systematic Review. *Gadjah Mada International Journal of Business*. Vol.(22) pp 2-26. <https://bit.ly/3gDyozo>

- Nadul, T. (2018) Emotional intelligence: a review of emotional intelligence effect on organizational commitment, job satisfaction and job stress. *International Journal of Advanced Scientific Research & Developmen*. Vol.(5) pp.01-07. <https://bit.ly/3gGTIUI>
- Neeraj, J. y Lochan. R. (2017) The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*.Vol(38) pp.1. <https://bit.ly/35zBNZI>
- Neira, D., Cárdenas, A. y Balseca, I. (2018). Influencia de la personalidad en los estilos de liderazgo. *Revista Universidad y Sociedad*. <https://bit.ly/3yyoKos>
- Oliver, J. El rigor de lo cualitativo las obligaciones empíricas de la interpretación socio antropológica. *Centro de investigaciones sociológicas*. <https://bit.ly/2U2SVVu>
- Obal, M., Morgan, T., y Joseph, G. (2020) Integrating sustainability into new product development: The role of organizational leadership and culture. *Journal of small bussiness strategy*. <https://bit.ly/3wlkW2M>
- Oseda, D. Ramos, M y Gutierrez, S. (2019) Ejercicio del liderazgo y cultura organizacional en una Universidad Nacional de Lima. *Revista científica*. Vol(10). <https://bit.ly/2Vk44kX>
- Öztürk, A., Varoğlu, M. y Varoglu, A. (2017) Critical review of implicit leadership theory on the validity of organizational actor-national culture fitness. *International Journal of Organizational Leadership* (6) pp 456-469. <https://bit.ly/3iUoWsM>
- Park, J., y Sean, S. (2021) Influence of Airline Cabin Crew Members' Rapport-Building behaviors and empathy toward Colleagues on team Performance, organizational atmosphere, and irregularity. *International Journal of Environmental Research and public health*. <https://bit.ly/3wN5HWg>
- Pina, M., Fortes, A. Gomes, E. Rego, A., y Rodrigues, F. (2016) Ambidextrous leadership, paradox and contingency: evidence from Angola. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol(30). <https://bit.ly/3xDU83R>
- Pedrazas, D. (2016) Aspectos eticos de la investigación biomedical: percepción de sujetos de investigación , medicos de atención primaria e investigadores de ensayos clínicos. <https://bit.ly/3fa6aLr>
- Perilla, L. y Gómez, v. (2017) Relación del estilo de liderazgo transformacional con la

- salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder.  
<https://bit.ly/3wIFOvW>
- Phillips, J., Pulliam, P., y Ray, R. ( 2019). Medición del desarrollo del liderazgo.  
<https://bit.ly/3wqF34W>
- Ponce, M (2018) Diseño de una investigación de estilos de liderazgo en la minería del cobre en Chile. <https://bit.ly/3f7L14O>
- Raju, V. (2018) Theory of Lim Law: Leadership Style. *Eurasian Journal of Analytical Chemistry*. <https://bit.ly/2TJiKJI>
- Rivera, L. (2017) Estrategias de un líder para el empoderamiento de los trabajadores en las empresas constructora. <https://bit.ly/347aPrv>
- Rosero, V. y Gonzáles, R. (2017). Comparativo de los principales tipos de liderazgo que practican las empresas de México y Colombia. *Revista de divulgación Científica jóvenes en la ciencia Universidad de Guanajuato*.  
<https://bit.ly/2Sg2387>
- Rozo, A.; Flórez, A. y Gutiérrez, C.(2019) Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *Revista de investigación Aibi*. Vol (7).  
<https://bit.ly/3rvYqbD>
- Ruiz, I. (2018) Liderazgo organizacional y su relación con la motivación de los monitores del proyecto de inversión pública Yachay Wasi de la provincia de Utcubamba, Amazonas – 2018 ( tesis de grado). <https://bit.ly/3ePnaXd>
- Thakur, R. (2017) The Nuclear Ban Treaty: Recasting a Normative Framework for Disarmament. *The Washington Quarterly*. V.(40). <https://bit.ly/3wkBEVk>
- Thompson, N. (2017) Organizational Leadership Challenges in Adopting Cloud Computing: A Systematic Literature Review. *Nova Southeastern University*.  
<https://bit.ly/3gO0SFd>.
- Tziner, A. y Or, S. (2018). Leadership Styles and Work Attitudes: Does Age Moderate their Relationship?. *Journal of Work and Organizational Psychology*.  
<https://bit.ly/3wSbg5C>
- Valderrama, W. (2018) Estudio de la Relación Entre el Liderazgo Organizacional y la

Gestión de una Empresa Educativa Peruana. *Iberoamerican Business Journal*. Vol(2). <https://bit.ly/2T1yV51>

Vélez, O., Beltrán, J., López, J. y Arias, F. (2019). Asociatividad empresarial y liderazgo ambidiestro como generadores de innovación. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*. <https://bit.ly/3f75l6u>

Vizcaíno, G. (2018) Andamiaje metodológico en los estudios organizacionales: aplicación en liderazgo organizacional. *Revistas científicas de América latina y el Caribe, España y Portugal*. <https://bit.ly/3hYfYKd>

Wanjku, Z., Gichunge, E. y Baimwera, B. (2018) Relationship between competitive strategies and organizational performance of Petroleum Companies in Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration (IAJHRBA)*. <https://bit.ly/3xy29XR>

## Anexo 1

### Matriz de Categorización

**Título:** El liderazgo organizacional en la División de Reparaciones Navales de un astillero del Callao, 2021

**Autora:** Mollinedo Flores, Fiorella Mariel

Problema General	Objetivo General	Categorías	Sub categorías	Técnicas	Instrumentos
¿Cómo es el liderazgo organizacional en la División de Reparaciones Navales de un astillero del Callao, 2021?	Proponer las estrategias de ejecución del liderazgo organizacional en la División de Reparaciones Navales de un astillero del Callao, 2021	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento</li> <li>• Confianza</li> <li>• Visión</li> </ul>		
Problemas Específicos	Objetivos Específicos				
¿Cómo determinar el liderazgo organizacional en la División de Reparaciones Navales de un astillero del Callao, 2021?	Determinar el liderazgo organizacional en la División de Reparaciones Navales de un astillero del Callao, 2021	Línea de carrera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Civil</li> <li>• Militar</li> <li>• Especialización</li> <li>• Profesionalización</li> </ul>	Entrevista semi estructurada	Guía de Entrevista
¿Cómo desarrollar la línea de carrera del liderazgo organizacional en la División de Reparaciones Navales de un astillero del Callao, 2021?	Describir la línea de carrera en la División de Reparaciones Navales de un astillero del Callao, 2021				
¿Cómo analizar la inteligencia emocional del liderazgo organizacional en la División de Reparaciones Navales de un astillero del Callao, 2021?	Analizar la inteligencia emocional del líder en la División de Reparaciones Navales de un astillero del Callao, 2021.	Inteligencia emocional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoconocimiento</li> <li>• Control emocional</li> <li>• Empatía</li> <li>• Actitudes</li> </ul>	Observación participante	Guía de observación
¿Cómo determinar el monitoreo y evaluación del liderazgo organizacional en la División de Reparaciones Navales de un astillero del Callao, 2021?	Determinar el monitoreo y evaluación del liderazgo organizacional en la División de Reparaciones Navales de un astillero del Callao, 2021.	Monitoreo y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar indicadores</li> <li>• Seguimiento</li> <li>• Marco normativo.</li> </ul>		

**Fuente:** Duro et al. 1999, citado por García, 2015.

## **Anexo 2:**

### **Guía de entrevista semi estructurada**

1. ¿En qué consiste el liderazgo organizacional en la División de Reparaciones Navales del astillero?
2. ¿Cuáles son las características de nuestros líderes en las División de Reparaciones Navales del astillero?
  - a) ¿Qué tipo de conocimiento especializado debe tener el líder en la división de reparaciones navales?
  - b) ¿Cuál es el grado de confianza que se debe en el líder de reparaciones
  - c) ¿Qué visión de futuro tiene el líder de la división de reparaciones navales?
3. ¿El líder de las reparaciones navales que línea de carrera tiene en el astillero?
  - a.- ¿cuál es la línea de carrera para el foro civil?
  - b.- ¿cuál es la línea de carrera para el foro miliar?
  - c.- ¿El trabajador de la División de Reparaciones Navales como logra la especialización en su área?
  - d.- ¿Como se logra la profesionalización del trabajador en la División de Reparaciones Navales?
4. ¿Como lograr el control emocional del trabajador en División de Reparaciones Navales del astillero?
5. ¿Cuál es la importancia de la inteligencia emocional para el líder o el trabajador en la División de Reparaciones Navales?
  - a.- ¿Como lograr el autoconocimiento individual del líder o el trabajador en el astillero?
  - b.- ¿Cuál es la importancia de la empatía en el trabajo?
  - c.- ¿Cuál es la importancia de las actitudes individuales en el trabajo?
6. ¿Cómo monitorear y evaluar el liderazgo en la División de Reparaciones Navales?
  - a. ¿Cómo monitorear y evaluar los indicadores del liderazgo?
  - b. ¿Cuál es el marco normativo que regula el desempeño de los líderes en la institución?

### Anexo 3:

#### Matriz de desggravación de la entrevista

N°	Preguntas	Entrevistado 1: jefe de proyectos
1.-	¿En qué consiste el liderazgo organizacional en la División de Reparaciones Navales del astillero?	En la División de Reparaciones Navales el liderazgo consiste en que desde mi dirección controlar que las actividades de acuerdo con las normativas preestablecidas y que son designadas por dirección ejecutiva dentro de la organización. Teniendo en consideración que en nuestra división tenemos un alto nivel de comunicación, trabajando de manera solidaria con el compromiso por cumplir con los objetivos.
2.-	¿Cuáles son las características de nuestros líderes en las División de Reparaciones Navales del astillero?	Las características que deben tener dentro de la División es el poder tomar decisiones pues ello es trascendental por ser una empresa y una división de alto riesgo, en donde no tomar una decisión no tan solo amerita el retraso de embarcación sino también poner en riesgo de perdida de vida del personal obrero. Otra característica también importante es tener actitudes y aptitudes donde debo tengo que manejar mis emociones y las emociones del personal que tengo a cargo.
3.-	¿El líder de las reparaciones navales que línea de carrera tiene en el astillero?	En nuestra división de Línea de carrera está constituida por personal civil y personal de la Marina, en la División en la organización la línea de carrera se comienza por el oficial naval inicia como alférez de fragata teniente 1ro teniente 2di y capitán de corbeta total 15 años mientras se va ascendiendo, luego les permite seguir en los demás grados capitán de fragata capitán de navío contralmirante y vicealmirante. Para el personal Civil. Son colaboradores profesionales que usualmente inician en la división como asistentes, analistas, supervisores o jefes de proyecto. Siendo las carreras que tenemos en el División son colaboradores profesionales en ingeniería naval, ingeniería industrial, administradores todos titulados de universidades.
4.-	¿Como lograr el control emocional del trabajador en División de Reparaciones Navales del astillero?	En la División si tienes un cargo en que tienes personal bajo tu responsabilidad debes reconocer y manejar las propias emociones como el que también tengo a mi cargo, porque imagínate muchas veces acá hay momentos de tensión cuando estamos es zona de producción en la que se debe conocer y planificar cada acción.
5.-	¿Cuál es la importancia de la inteligencia emocional para el líder o el trabajador en la División de Reparaciones Navales?	Es muy importante la mantener el aspecto emocional equilibrado y muy controlado porque se realizan trabajos considerados de alto riesgo a cargo de ingeniero jefe de proyecto de la División de reparaciones Navales

6.-	¿Como se ejecuta el monitoreo y evaluación en la División de Reparaciones Navales?	Lo que regula mi desempeño como líder es por el resultado anual, si la división de Reparaciones navales dio cumplimiento a las normativas de la organización y si se ha llegado al objetivo elaborado y propuesto al inicio del periodo
-----	--	---

N°	Preguntas	Entrevistado 2: Supervisor
1.-	¿En qué consiste el liderazgo organizacional en la División de Reparaciones Navales del astillero?	En el desarrollo de mis funciones me tengo que asegurar que cada uno de los empleados tengan sus EPS durante las reparaciones del buque debido a que si este no las tiene puede ocasionar un accidente ya sea de él mismo u de otro compañero; por ende, es importante que les haga cumplir desde mi cargo hacerle recordar es uso de sus implementos y cumplir con los ISOS.
2.-	¿Cuáles son las características de nuestros líderes en las División de Reparaciones Navales del astillero?	En los subgrupos que dirigimos tenemos capataces que son líderes internos dentro de la obra de reparaciones cuya característica es que son personas con experiencia que ya tienes más de veinte años trabajando en el astillero, por eso es que debo tener una adecuada interacción con ellos, además que ellos se han ganada el respeto y la confianza de todo el grupo de trabajo.
3.-	¿El líder de las reparaciones navales que línea de carrera tiene en el astillero?	En la División como te comentaba tenemos líderes que dirigen subgrupos que son los obreros más experimentados, hay otros que inician como ayudantes, de allí pasan de manera interna como maestro y finalmente a capataz, pero ello dependerá de los años que tengan trabajando con nosotros.
4.-	¿Como lograr el control emocional del trabajador en División de Reparaciones Navales del astillero?	Los supervisores si debemos mantener el control emocional debido a que entendamos que el trabajo es directo con los capataces y con los equipos de los capataces que a su vez dirigen, entonces por ejemplo yo tengo que comunicarme de manera asertiva con los capataces y de manera enérgica con los subgrupos por lo cual digo que si hay control emocional.
5.-	¿Cuál es la importancia de la inteligencia emocional para el líder o el trabajador en la División de Reparaciones Navales?	Los supervisores si debemos de tener la inteligencia emocional justamente para tratar con personal tan antiguo y que muchas veces no se van dejar influenciar, entonces con ellos tienes que saber comunicarte, para que se adapten al cambio o a las nuevas disposiciones que se puedan brindar en la División como te explicaba por la pandemia los capataces reajustarse a usar mascarilla no les agrada entonces hacerles reflexionar es difícil.
6.-	¿Como se ejecuta el monitoreo y evaluación en la División de Reparaciones Navales?	Los lideramos a los capataces los seguimos en el área a través de los indicadores de trabajos presupuestados por mano de obra es decir que, si está programado para culminar la obra en quince días debe de haberse culminado dentro de ese indicador, cuando esto no pasa es cuando es que no se está llevando a cabo un liderazgo organizacional.



N°	Preguntas	Entrevistado 3: Asistente técnico
1.-	¿En qué consiste el liderazgo organizacional en la División de Reparaciones Navales del astillero?	Bueno el liderazgo organizacional con el que se trabaja es mas respetando las indicaciones del jefe inmediato, aunque reconozco que el si se preocupa sobre todo en época de pandemia por la integridad de nosotros inclusive cuando ha habido casos de COVID no ha ayudado a conseguir tanques de oxígeno. Entonces los supervisores son personas que se involucran si en el trabajo, pero también en nuestro bienestar personal.
2.-	¿Cuáles son las características de nuestros líderes en las División de Reparaciones Navales del astillero?	Nosotros los asistentes técnicos tenemos gran relevancia dentro del área debido a que el liderazgo organizacional que hay programar las reuniones de los clientes, gestionar las autorizaciones para que puedan acceder a la base, ello implica que debo tener excelentes cualidades para poder influir en los clientes al momento de gestionar sus fechas para ingreso, para la atención de quejas o reclamos, por ende, en estas circunstancias se requiere de cuidado y precisión.
3.-	¿El líder de las reparaciones navales que línea de carrera tiene en el astillero?	En la División la línea de carrera no es tan extensa debido a que la mayor expansión en la institución es del personal Marina y no tanto del personal civil; sin embargo para llegar a un asistente técnico es importante haber contribuido en el área de producción tener el conocimiento para poder tener precisión en gestionar las reuniones de atender a los clientes.
4.-	¿Como lograr el control emocional del trabajador en División de Reparaciones Navales del astillero?	Para mi el control emocional en la división la debe tener absolutamente todos debido a que en esta área es donde se tiene que cumplir con los objetivos trazados por el jefe de proyecto teniendo en cuenta que muchas de nuestras actividades son de riesgo de vida; es decir por ejemplo si no sé controlar mis emociones puedo generar que se altere las ordenes para atender un cliente provocando que por cumplir dentro de los estándares los obreros descuiden su seguridad.
5.-	¿Cuál es la importancia de la inteligencia emocional para el líder o el trabajador en la División de Reparaciones Navales?	En el personal obrero es donde hay más inteligencia emocional desde mis conocimientos los asistentes técnicos debido a que nos interrelacionamos siempre con gente nueva que los clientes de las embarcaciones entonces nuestro nivel de conexión debe ser empático, con buen trato y en muchas ocasiones saber solucionar problemas cuando se tratar cuando un cliente presenta alguna queja o reclamación.
6.-	¿Como se ejecuta el monitoreo y evaluación en la División de Reparaciones Navales?	En el monitoreo y evaluación como líder es que yo debo tener al día con las reuniones de clientes de las embarcaciones, lo que será verificado por mi jefe inmediato en donde se evaluará si he cumplido con gestión de calidad y con el cumplimiento de los ISOS. Además de que el asistente técnico debe tener la capacidad tomar decisiones en la gestión del proceso de la división.

N°	Preguntas	Entrevistado 4: Asistente administrativo
1.-	¿En qué consiste el liderazgo organizacional en la División de Reparaciones Navales del astillero?	Nosotros somos líderes inmersos en el proceso que hacemos que se dé a tiempo los órdenes de servicio de la reparación de las embarcaciones, además dentro de mi puesto es importantísimo tener la confianza de mi jefe por la información que manejo como los precios para cada servicio que brinda la división, así hay información que es trascendental para que nosotros seamos competitivos y que no se debe permitir salir de la oficina.
2.-	¿Cuáles son las características de nuestros líderes en la División de Reparaciones Navales del astillero?	Yo creo que mis características como líder está en generar la confianza, tener la visión de progreso en la división y el conocimiento porque aun existiendo otros asistentes administrativos no todos tenemos los mismos conocimientos, porque los conocimientos que adquirimos en la división es muy propia de nuestras necesidades en satisfacción del cliente.
3.-	¿El líder de las reparaciones navales que línea de carrera tiene en el astillero?	Bueno como te comentaba el líder en mi puesto debe especializarse en los términos de las embarcaciones para poder apoyar al jefe, mi carrera por ejemplo es ingeniería industrial, y eso implica que hay más ingenieros industriales, pero no todos con los conocimientos sobre embarcaciones y sus piezas lo que constituye.
4.-	¿Como lograr el control emocional del trabajador en División de Reparaciones Navales del astillero?	Es complicado, pero no imposible, porque complicado cuando se tiene que cumplir con los objetivos en los tiempos que se es designado a nuestros clientes, cuando se tiene que pasar la facturación y realizar todos los procesos respetando el tiempo que tiene cada uno.
5.-	¿Cuál es la importancia de la inteligencia emocional para el líder o el trabajador en la División de Reparaciones Navales?	Es muy relevante en mi puesto porque la presión que tengo es muy fuerte y si no me auto reconozco mis emociones cuando hay estos momentos podría dejar brindar el servicio con los objetivos y esto sería un retraso, entonces las habilidades de comunicación deben ser óptimas, la empatía y el poder de influir sobre los empleados para la coordinación de los servicios que otorgamos.
6.-	¿Como se ejecuta el monitoreo y evaluación en la División de Reparaciones Navales?	Se mide a través del cumplimiento de los objetivos planteados por el jefe en donde estos obedecen a la división como también a los ISOS que son los estándares del servicio que ofrece la organización además de ello está vinculado con la calificación que brinda de nuestro servicio por parte de los clientes particulares.

## Anexo 4:

### Matriz de codificación de la entrevista

N°	Preguntas	Entrevistado 1: jefe de proyectos	Entrevista 1 codificada
1.-	¿En qué consiste el liderazgo organizacional en la División de Reparaciones Navales del astillero?	En la División de Reparaciones Navales el liderazgo consiste en que desde mi dirección controlar que las actividades de acuerdo con las normativas preestablecidas y que son designadas por dirección ejecutiva dentro de la organización. Teniendo en consideración que en nuestra división tenemos un alto nivel de comunicación, trabajando de manera solidaria con el compromiso por cumplir con los objetivos.	Consiste en controlar que las actividades del astillero estén direccionadas de acuerdo a las normativas de la organización. Considerando algunos aspectos relevantes como el nivel de comunicación y el cumplir con los objetivos de la división de manera comprometida y en las mejores circunstancias para la empresa.
2.-	¿Cuáles son las características de nuestros líderes en la División de Reparaciones Navales del astillero?	Las características que deben tener dentro de la División es el poder tomar decisiones pues ello es trascendental por ser una empresa y una división de alto riesgo, en donde no tomar una decisión no tan solo amerita el retraso de embarcación sino también poner en riesgo de pérdida de vida del personal obrero. Otra característica también importante es tener actitudes y aptitudes donde debo tener que manejar mis emociones y las emociones del personal que tengo a cargo.	Se requiere como características del líder en la división la toma de decisiones porque ello implica el riesgo de vida para otros empleados. También es importante mencionar que considera que las actitudes y aptitudes son características del líder en la División, además de manejar las emociones propias como de las personas que lo rodean en el entorno laboral.
3.-	¿El líder de las reparaciones navales que línea de carrera tiene en el astillero?	En nuestra división de Línea de carrera está constituida por personal civil y personal de la Marina, en la División en la organización la línea de carrera se comienza por el oficial naval inicia como alférez de fragata teniente 1ro teniente 2do y capitán de corbeta total 15 años mientras se va ascendiendo, luego les permite seguir en los demás grados capitán de fragata capitán de navío contralmirante y	En la División hay dos tipos de líneas de carreras una que esta constituida por personal civil y otra que se encuentra constituida por personal marino. En el personal civil son asistentes, analistas, supervisores o jefes de proyecto. En el personal de la Marina en la División son oficial naval, alférez de fragata, teniente de 1ro, teniente 2 do y capitán de

		vicealmirante. Para el personal Civil. Son colaboradores profesionales que usualmente inician en la división como asistentes, analistas, supervisores o jefes de proyecto. Siendo las carreras que tenemos en el División son colaboradores profesionales en ingeniería naval, ingeniería industrial, administradores todos titulados de universidades.	corbeta para el cual total lleva a unos 15 años mientras se van ascendiendo. Las carreras profesionales más empleadas en la organización son primero ingeniería naval, Ingeniería industrial, administradores todos titulados.
4.-	¿Como lograr el control emocional del trabajador en la División de Reparaciones Navales del astillero?	En la División si tienes un cargo en que tienes personal bajo tu responsabilidad debes reconocer y manejar las propias emociones como el que también tengo a mi cargo, porque imagínate muchas veces acá hay momentos de tensión cuando estamos en zona de producción en la que se debe conocer y planificar cada acción.	Se requiere reconocer y manejar las emociones de uno mismo como también de las personas que tiene a su cargo. Es importante porque en la zona de producción se debe conocer y planificar cada acción.
5.-	¿Cuál es la importancia de la inteligencia emocional para el líder o el trabajador en la División de Reparaciones Navales?	Es muy importante la mantener el aspecto emocional equilibrado y muy controlado porque se realizan trabajos considerados de alto riesgo a cargo de ingeniero jefe de proyecto de la División de reparaciones Navales	Es relevantes sostener el aspecto emocional equilibrado para que el jefe de proyecto debe considerar que los trabajos de no tener una inteligencia emocional pueden ser de alto riesgo para la vida.
6.-	¿Como se ejecuta el monitoreo y evaluación en la División de Reparaciones Navales?	Lo que regula mi desempeño como líder es por el resultado anual, si la división de Reparaciones navales dio cumplimiento a las normativas de la organización y si se ha llegado al objetivo elaborado y propuesto al inicio del periodo	Comenta que se regula el desempeño del líder en el resultado anual y si la División de Reparaciones da cumplimiento a la normativas y objetivos del presupuesto elaborado al inicio del año.

N°	Preguntas	Entrevistado 2: Supervisor	Entrevista 2 codificada
1.-	¿En qué consiste el liderazgo organizacional en la División de Reparaciones Navales del astillero?	En el desarrollo de mis funciones me tengo que asegurar que cada uno de los empleados tengan sus EPS durante las reparaciones del buque debido a que si este no las tiene puede ocasionar un accidente ya sea de él mismo u de	Se requiere asegurar que cada uno de los empleados tengan sus EPS en las reparaciones del buque además para evitar poner en riesgo la vida de otro personal además de que en

		otro compañero; por ende, es importante que les haga cumplir desde mi cargo hacerle recordar es uso de sus implementos y cumplir con los ISOS.	la división se debe hacer cumplir con los ISOS de estándares de calidad.
2.-	¿Cuáles son las características de nuestros líderes en las División de Reparaciones Navales del astillero?	En los subgrupos que dirigimos tenemos capataces que son líderes internos dentro de la obra de reparaciones cuya característica es que son personas con experiencia que ya tienes más de veinte años trabajando en el astillero, por eso es que debo tener una adecuada interacción con ellos, además que ellos se han ganada el respeto y la confianza de todo el grupo de trabajo.	Los líderes internos dentro de la división en la obra de reparaciones navales se toma la experiencia por el respeto, la confianza que se genera en el grupo de trabajo y esto se ve influida por los años de experiencia que se tenga en el astillero.
3.-	¿El líder de las reparaciones navales que línea de carrera tiene en el astillero?	En la División como te comentaba tenemos líderes que dirigen subgrupos que son los obreros más experimentados, hay otros que inician como ayudantes, de allí pasan de manera interna como maestro y finalmente a capataz, pero ello dependerá de los años que tengan trabajando con nosotros.	Se comenta que hay lideres que dirigen subgrupos los que regularmente son los obreros mas experimentados que tienen finalmente los nombres de maestro y capataz, aunque ello dependerá de los años que esté trabajando en la División.
4.-	¿Como lograr el control emocional del trabajador en División de Reparaciones Navales del astillero?	Los supervisores si debemos mantener el control emocional debido a que entendamos que el trabajo es directo con los capataces y con los equipos de los capataces que a su vez dirigen, entonces por ejemplo yo tengo que comunicarme de manera asertiva con los capataces y de manera enérgica con los subgrupos por lo cual digo que si hay control emocional.	Mantener el control emocional debido a que se tiene trato con los capataces y estos son los que dirigen a grupos de empleados; entonces es adecuado tener una comunicación asertiva y enérgica, al hacer ello se debe tener control emocional.
5.-	¿Cuál es la importancia de la inteligencia emocional para el líder o el trabajador en la División de Reparaciones Navales?	Los supervisores si debemos de tener la inteligencia emocional justamente para tratar con personal tan antiguo y que muchas veces no se van dejar influenciar, entonces con ellos tienes que saber comunicarte, para que se adapten al cambio o a las nuevas disposiciones que se puedan brindar en la División como te explicaba por la	Si deben tener inteligencia emocional para poder tratar con personal más años en la organización y de esta manera poder hacer que ellos se adapten al cambio o a las nuevas disposiciones que tengan que brindarse ahora en la pandemia y es difícil hacerles entender la

		pandemia los capataces reajustarse a usar mascarilla no les agrada entonces hacerles reflexionar es difícil.	importancia de mantener la mascarilla.
6.-	¿Como se ejecuta el monitoreo y evaluación en la División de Reparaciones Navales?	Los lideramos a los capataces los seguimos en el área a través de los indicadores de trabajos presupuestados por mano de obra es decir que, si está programado para culminar la obra en quince días debe de haberse culminado dentro de ese indicador, cuando esto no pasa es cuando es que no se está llevando a cabo un liderazgo organizacional.	A través de los indicadores de trabajos presupuestados por mano de obra, dentro de los días establecidos para la culminación de la obra de reparación, lo que hará que se estableciendo un adecuado liderazgo organizacional.

N°	Preguntas	Entrevistado 3: Asistente técnico	Entrevista 3 codificada
1.-	¿En qué consiste el liderazgo organizacional en la División de Reparaciones Navales del astillero?	Bueno el liderazgo organizacional con el que se trabaja es más respetando las indicaciones del jefe inmediato, aunque reconozco que el si se preocupa sobre todo en época de pandemia por la integridad de nosotros inclusive cuando ha habido casos de COVID no ha ayudado a conseguir tanques de oxígeno. Entonces los supervisores son personas que se involucran si en el trabajo, pero también en nuestro bienestar personal.	El liderazgo organizacional se trabaja respetando las indicaciones del jefe, reconociendo que este se preocupa por la integridad de sus colaboradores. Ayudando en muchas circunstancias con tanques de oxígenos debido a la situación que se viene atravesando por la pandemia.
2.-	¿Cuáles son las características de nuestros líderes en la División de Reparaciones Navales del astillero?	Nosotros los asistentes técnicos tenemos gran relevancia dentro del área debido a que el liderazgo organizacional que hay programar las reuniones de los clientes, gestionar las autorizaciones para que puedan acceder a la base, ello implica que debo tener excelentes cualidades para poder influir en los clientes al momento de gestionar sus fechas para ingreso, para la atención de quejas o reclamos, por ende, en estas circunstancias se requiere de cuidado y precisión.	Gran relevancia tiene el liderazgo organizacional cuando se tiene que programar y gestionar las autorizaciones para el ingreso de los clientes particulares a la base naval. Así como también tener cualidades para gestionar las quejas o reclamos que se puedan presentar, teniendo cuidado y precisión al momento de recibir las.

3.-	¿El líder de las reparaciones navales que línea de carrera tiene en el astillero?	En la División la línea de carrera no es tan extensa debido a que la mayor expansión en la institución es del personal Marina y no tanto del personal civil; sin embargo, para llegar a un asistente técnico es importante haber contribuido en el área de producción tener el conocimiento para poder tener precisión en gestionar las reuniones de atender a los clientes.	La línea de carrera civil no es tan extensa, la que tiene más amplia es la línea de carrera del personal Marina, no obstante para llegar a ser un asistente técnico es relevante tener conocimientos del área producción justamente para atender a los clientes.
4.-	¿Como lograr el control emocional del trabajador en División de Reparaciones Navales del astillero?	Para mi el control emocional en la división la debe tener absolutamente todos debido a que en esta área es donde se tiene que cumplir con los objetivos trazados por el jefe de proyecto teniendo en cuenta que muchas de nuestras actividades son de riesgo de vida; es decir por ejemplo si no sé controlar mis emociones puedo generar que se altere las ordenes parar atender un cliente provocando que por cumplir dentro de los estándares los obreros descuiden su seguridad.	El control emocional en la división es relevante porque se debe cumplir con los objetivos trazados por el jefe de proyecto. Ello se debe aprender a manejar cuando se dan las ordenes de atención a los clientes. Además, que, si no hay control emocional, provocaría que los obreros descuiden su seguridad.
5.-	¿Cuál es la importancia de la inteligencia emocional para el líder o el trabajador en la División de Reparaciones Navales?	En el personal obrero es donde hay más inteligencia emocional desde mis conocimientos los asistentes técnicos debido a que nos interrelacionamos siempre con gente nueva que los clientes de las embarcaciones entonces nuestro nivel de conexión debe ser empático, con buen trato y en muchas ocasiones saber solucionar problemas cuando se tratar cuando un cliente presenta alguna queja o reclamación.	Donde hay más inteligencia emocional es el personal obrero debido a que todos se interrelacionan, una de lo principal es que en el puesto siempre se conoce a gente nueva que son los clientes, y debe tratar de dar solución a los problemas o quejas cuando un cliente lo presenta.
6.-	¿Como se ejecuta el monitoreo y evaluación en la División de Reparaciones Navales?	En el monitoreo y evaluación como líder es que yo debo tener al día con las reuniones de clientes de las embarcaciones, lo que será verificado por mi jefe inmediato en donde se evaluará si he cumplido con gestión de calidad y con el cumplimiento de los ISOS. Además de que el asistente técnico debe tener la capacidad tomar decisiones en la gestión del proceso de la división.	El líder debe tener al día las reuniones de los clientes de las embarcaciones, lo que será verificado y evaluado por el jefe de la división, además de tomar decisión de gestión de los procesos de la División y con el cumplimiento de los estándares de calidad.

N°	Preguntas	Entrevistado 4: Asistente administrativo	Entrevista 4 codificado
1.-	¿En qué consiste el liderazgo organizacional en la División de Reparaciones Navales del astillero?	Nosotros somos líderes inmersos en el proceso que hacemos que se dé a tiempo los órdenes de servicio de la reparación de las embarcaciones, además dentro de mi puesto es importantísimo tener la confianza de mi jefe por la información que manejo como los precios para cada servicio que brinda la división, así hay información que es trascendental para que nosotros seamos competitivos y que no se debe permitir salir de la oficina.	Los líderes están inmersos en el proceso de cumplir con los tiempos de los órdenes de las reparaciones de las embarcaciones, para ello es importante tener la confianza de los clientes y del jefe debido a la información que se tiene para ser competitivos.
2.-	¿Cuáles son las características de nuestros líderes en la División de Reparaciones Navales del astillero?	Yo creo que mis características como líder está en generar la confianza, tener la visión de progreso en la división y el conocimiento porque aun existiendo otros asistentes administrativos no todos tenemos los mismos conocimientos, porque los conocimientos que adquirimos en la división es muy propia de nuestras necesidades en satisfacción del cliente.	Características del líder esta en generar la confianza de tener la visión del progreso de la División y el conocimiento. Debido a que los asistentes administrativos de la División son muy propios de las necesidades que se requiere para la satisfacción de los clientes.
3.-	¿El líder de las reparaciones navales que línea de carrera tiene en el astillero?	Bueno como te comentaba el líder en mi puesto debe especializarse en los términos de las embarcaciones para poder apoyar al jefe, mi carrera por ejemplo es ingeniería industrial, y eso implica que hay más ingenieros industriales, pero no todos con los conocimientos sobre embarcaciones y sus piezas lo que constituye.	El líder en mi puesto debe especializarse en los términos de las embarcaciones para apoyar al jefe, en donde las carreras deben ser a fin de tener conocimientos solidos sobre las embarcaciones y todas las piezas que lo constituyen.
4.-	¿Como lograr el control emocional del trabajador en la División de Reparaciones Navales del astillero?	Es complicado, pero no imposible, porque complicado cuando se tiene que cumplir con los objetivos en los tiempos que se es designado a nuestros clientes, cuando se tiene que pasar la facturación y realizar todos los	Es complicado tener control emocional cuando se debe cumplir con los objetivos en los tiempos designados a nuestro clientes, cuando se tiene que hacer una



		procesos respetando el tiempo que tiene cada uno.	facturación, respetando el tiempo que tiene cada uno.
5.-	¿Cuál es la importancia de la inteligencia emocional para el líder o el trabajador en la División de Reparaciones Navales?	Es muy relevante en mi puesto porque la presión que tengo es muy fuerte y si no me auto reconozco mis emociones cuando hay estos momentos podría dejar brindar el servicio con los objetivos y esto sería un retraso, entonces las habilidades de comunicación deben ser optimas, la empatía y el poder de influir sobre los empleados para la coordinación de los servicios que otorgamos.	Es muy relevante porque con la presión, se debe auto reconocerse las emociones cuando se brinda servicios en donde habilidades de comunicación, empatía es importante para influir en los empleados para la coordinación de los servicios brindados.
6.-	¿Como se ejecuta el monitoreo y evaluación en la División de Reparaciones Navales?	Se mide a través del cumplimiento de los objetivos planteados por el jefe en donde estos obedecen a la división como también a los ISOS que son los estándares del servicio que ofrece la organización además de ello está vinculado con la calificación que brinda de nuestros servicios por parte de los clientes particulares.	A través del cumplimiento de los objetivos planteados por el jefe que son de acuerdo a los estándares de calidad y ello esta relacionado con la calificación que le dan al servicio de clientes particulares.

## Anexo 5:

### Matriz de entrevistados y conclusiones

N°	Pregunta	E1 –	E2 –	E3 –	E4	Similitud	Diferencias	Conclusión
1	¿En qué consiste el liderazgo organizacional en la División de Reparaciones Navales del astillero?	Consiste en controlar que las actividades del astillero estén direccionadas de acuerdo a las normativas de la organización. Considerando algunos aspectos relevantes como el nivel de comunicación y el cumplir con los objetivos de la división de manera comprometida y en las mejores circunstancias para la empresa.	Se requiere asegurar que cada uno de los empleados tengan sus EPS en las reparaciones del buque además para evitar poner en riesgo la vida de otro personal además de que en la división se debe hacer cumplir con los ISOS de estándares de calidad.	El liderazgo organizacional se trabaja respetando las indicaciones del jefe, reconociendo que este se preocupa por la integridad de sus colaboradores. Ayudando en muchas circunstancias con tanques de oxígeno debido a la situación que se viene atravesando por la pandemia.	Los líderes están inmersos en el proceso de cumplir con los tiempos de los órdenes de las reparaciones de las embarcaciones, para ello es importante tener la confianza de los clientes y del jefe debido a la información que se tiene para ser competitivos.	Coinciden en que el liderazgo permite que se cumplan con los objetivos de la organización y de la división además de ser importante tener la confianza de los empleados que los rodea, aprecian la manera del trato que tienen con su jefe inmediato y esto genera en ellos un mayor compromiso y también les ayuda a ser más competitivo.	El jefe de proyecto enfatiza que lo ayuda que exista un mayor liderazgo la comunicación en niveles altos	Para conseguir que el liderazgo organizacional es importante involucrarse profesionalmente con los empleados, teniendo en consideración una buena comunicación, confianza, respeto y ser mas competitivos. Además, es importante que hacer liderazgo organizacional conlleva a hacer en la organización más competitivo.
2	¿Cuáles son las características de nuestros líderes en la División de Reparaciones Navales del astillero?	Se requiere como características del líder en la división la toma de decisiones porque ello implica el riesgo de vida para otros empleados. También es importante mencionar que considera que las actitudes y aptitudes son características del líder en la División, además de manejar las emociones propias como de las personas que lo rodean en el entorno laboral.	Los líderes internos dentro de la división en la obra de reparaciones navales se toma la experiencia por el respeto, la confianza que se genera en el grupo de trabajo y esto se ve influida por los años de experiencia que se tenga en el astillero.	Gran relevancia tiene el liderazgo organizacional cuando se tiene que programar y gestionar las autorizaciones para el ingreso de los clientes particulares a la base naval. Así como también tener cualidades para gestionar las quejas o reclamos que se puedan presentar, teniendo cuidado y precisión al momento de recepcionarlas.	Características del líder está en generar la confianza de tener la visión del progreso de la División y el conocimiento. Debido a que los asistentes administrativos de la División son muy propios de las necesidades que se requiere para la satisfacción de los clientes.	Las características que tienen los líderes en coincidencia manejar las emociones, tener actitudes, tener conocimiento, experiencia, capacidad para tomar decisiones y solucionar problemas con los clientes.	Para el entrevistado número cuatro es más importante tener como características del liderazgo organizacional que cada empleado tenga visión y cubrir las necesidades a fin de satisfacer las necesidades del cliente.	Para mencionar las características de los líderes es relevante consideran las aptitudes, actitudes y la experiencia de los años que se viene colaborando en el astillero.

3	¿El líder de las reparaciones navales que línea de carrera tiene en el astillero??	En la División hay dos tipos de líneas de carreras una que está constituida por personal civil y otra que se encuentra constituida por personal marino. En el personal civil son asistentes, analistas, supervisores o jefes de proyecto. En el personal de la Marina en la División son oficial naval, alférez de fragata, teniente de 1ro, teniente 2 do y capitán de corbeta para el cual total lleva a unos 15 años mientras se van ascendiendo. Las carreras profesionales más empleadas en la organización son primero ingeniería naval, Ingeniería industrial, administradores todos titulados.	Se comenta que hay líderes que dirigen subgrupos los que regularmente son los obreros más experimentados que tienen finalmente los nombres de maestro y capataz, aunque ello dependerá de los años que esté trabajando en la División.	La línea de carrera civil no es tan extensa, la que tiene más amplia es la línea de carrera del personal Marina, no obstante, para llegar a ser un asistente técnico es relevante tener conocimientos del área producción justamente para atender a los clientes.	El líder en mi puesto debe especializarse en los términos de las embarcaciones para apoyar al jefe, en donde las carreras deben ser a fin de tener conocimientos sólidos sobre las embarcaciones y todas las piezas que lo constituyen.	Dentro de las similitudes de la línea carrera es que existen dos líneas de carreras una por empleados civiles y otro por empleados que son marinos. Además, que la carrera profesional más requerida en la división es ingeniería naval, ingeniería industrial y administradores. Sin embargo, para el entrevistado numero 3 la línea de carrera más extensa y preponderante la tiene el personal Marina dada que ellos tienen parar seguir creciendo en la división y en la organización.	Para el entrevistado número dos refiere que el líder en la organización tiene más línea de carrera en la pampa de la cual inicia como ayudante hasta llegar a un capataz y que ello se relaciona con sus años de laborar en la organización.	El lidere en la División de Reparaciones Navales persisten en dos maneras los civiles y el empleados que son Marinos , siendo la predominante para la División el personal Marina, aunque en la toma de decisiones se da por el personal civil.
4	¿Como lograr el control emocional del trabajador en División de Reparaciones Navales del astillero?	Se requiere reconocer y manejar las emociones de uno mismo como también de las personas que tiene a su cargo. Es importante porque en la zona de producción se debe conocer y planificar cada acción.	Mantener el control emocional debido a que se tiene trato con los capataces y estos son los que dirigen a grupos de empleados; entonces es adecuado tener una comunicación asertiva y enérgica, al hacer ello se debe tener control emocional.	El control emocional en la división es relevante porque se debe cumplir con los objetivos trazados por el jefe de proyecto. Ello se debe aprender a manejar cuando se dan las ordenes de atención a los clientes. Además, que, si no hay control emocional, provocaría que los obreros descuiden su seguridad.	Es complicado tener control emocional cuando se debe cumplir con los objetivos en los tiempos designados a nuestros clientes, cuando se tiene que hacer una facturación, respetando el tiempo que tiene cada uno.	El control emocional es importante en cualquier actividad que se ejecuta como líderes de la organización, además de tener una comunicación asertiva para reconocer las emociones de los empleados.	Para los entrevistados el control emocional es relevante sin embargo esto dependerá del puesto o de las funciones que tienen en la organización.	El control emocional se ve involucrado en la División dentro la organización en todos los aspectos con el propósito de lograr la ejecución de los trabajos de reparación de las embarcaciones además de velar por la seguridad del personal involucrado en obra.

5	¿Cuál es la importancia de la inteligencia emocional para el líder o el trabajador en la División de Reparaciones Navales?	Es relevantes sostener el aspecto emocional equilibrado pero que el jefe de proyecto debe considerar que los trabajos de no tener una inteligencia emocional pueden ser de alto riesgo para la vida.	Si deben tener inteligencia emocional para poder tratar con personal más años en la organización y de esta manera poder hacer que ellos se adapten al cambio o a las nuevas disposiciones que tengan que brindarse ahora en la pandemia y es difícil hacerles entender la importancia de mantener la mascarilla.	Donde hay más inteligencia emocional es el personal obrero debido a que todos se interrelacionan, una de lo principal es que en el puesto siempre se conoce a gente nueva que son los clientes, y debe tratar de dar solución a los problemas o quejas cuando un cliente lo presenta.	Es muy relevante porque con la presión, se debe auto reconocerse las emociones cuando se brinda servicios en donde habilidades de comunicación, empatía es importante para influir en los empleados para la coordinación de los servicios brindados.	Para el entrevistado número uno menciona que es importante tener inteligencia emocional al momento de designar al personal para no poner en riesgo la vida de ningún personal.	Para el entrevistado número 3 es preponderante considerar que la inteligencia emocional en la coordinación para que las peticiones de los clientes sean atendidos a tiempo.	La inteligencia emocional es importante para el líder o para el trabajador uno parar adoptar las nuevas normativas de la División, también porque dentro de este equipo se tiene por conocer a nuevas personas de manera constante que son los clientes
6	¿Como se ejecuta el monitoreo y evaluación en la División de Reparaciones Navales?	Comenta que se regula el desempeño del líder en el resultado anual y si la División de Reparaciones da cumplimiento a la normativas y objetivos del presupuesto elaborado al inicio del año.	A través de los indicadores de trabajos presupuestados por mano de obra, dentro de los días establecidos para la culminación de la obra de reparación, lo que hará que se estableciendo un adecuado liderazgo organizacional.	El líder debe tener al día las reuniones de los clientes de las embarcaciones, lo que será verificado y evaluado por el jefe de la división, además de tomar decisión de gestión de los procesos de la División y con el cumplimiento de los estándares de calidad.	A través del cumplimiento de los objetivos planteados por el jefe que son de acuerdo a los estándares de calidad y ello está relacionado con la calificación que le dan al servicio de clientes particulares.	Las similitudes de cómo se ejecuta el monitoreo y evaluación se da cuando se cumple en el tiempo previsto para la reparación de una embarcación con los estándares de calidad	Para el entrevistado número 3 todos estos procesos son verificados por el jefe del proyecto por eso es que da el cumplimiento de los objetivos.	El monitoreo y evaluación se ve reflejado en la presentación de los resultados anuales y en el cumplimiento de las normativas de la División.

### **Conclusión General de las entrevistas semi estructuradas**

En el presente trabajo de investigación de acuerdo con la técnica empleada se puede concluir que el liderazgo organizacional viene a construir un grato ambiente en el trabajo donde la comunicación de manera asertiva es vital, la confianza genera estabilidad para poder cumplir con los objetivos, y se tiene una visión optima de ser una organización líder en el mercado, y en la existencia de un más de líder en la institución que es importante para cumplir con los estándares de calidad y bajar la tasa de mortalidad al ser una empresa considerada de altos riesgo.

Asimismo, en la organización a los trabajadores entrevistados son personal que laboran un tiempo considerable en la institución por lo cual se puede ultimar que las características del liderazgo organizacional son que exista planes o normativas, procedimientos estandarizados, que sea una organización formal y tenga firmeza en sus acciones, en donde a estos empleados se le ha reconocido por la entereza en sus actividades empleando todos sus conocimientos por la mejora de la institución y la satisfacción de ellos mismos.

## Anexo 6:

### Guía de Observación

Empresa :	Servicios Industriales de Marina Callao
Ubicación :	Av. Contralmirante Mora 1102, Callao
Área :	División de Reparaciones Navales
Observador :	Fiorella Mariel Mollinedo Flores
<p>Redacción de lo observado en relación de los cuatro empleados que trabajan dentro de la División de estudio, donde P1: jefe de proyectos, P2: Supervisor, P3: Asistente técnico y P4 Asistente administrativo.</p> <p>P1: En relación de la entrevista al jefe de proyecto tiene que realizar labores que involucra el trato directo con el personal que colabora en pampa en donde la comunicación, el respeto y la confianza se tiene que establecer para ser escuchado y escuchar a los empleados e influir en ellos en para lograr de manera óptima los objetivos de los trabajadores, también su confianza también se tiene que dar en el parte administrativa en donde los empleados tienen que tener conocimiento sobre las reparaciones de las embarcaciones. Sin embargo, dentro de la observación precisada en la División se requiere de la necesidad del uso del liderazgo organizacional debido a las habilidades blandas que se requiere en el trato con los clientes particulares.</p> <p>P2: Para el supervisor tiene más magnitud su liderazgo en la organización pues maneja una gran cantidad de personas que se encuentran en coordinación directo con él, donde el tiene que velar no tan solo por el cumplimiento de objetivos sino por la integridad del trabajador durante la reparación de la embarcación a fin de evitar tomar riesgos innecesarios donde peligre la vida de las personas, por ello vemos que en muchas ocasiones han tenido que tomar decisiones con el fin de tener el control de las situaciones .</p> <p>P3: En el liderazgo organizacional desarrollado por el colaborador se aprecia que tiene que coordinar no solo con los capataces sino también con los maestros de reparación de las embarcaciones, así como también con los asistentes administrativos entonces el líder tiene que demostrar que ha podido cumplir no tan solo con los objetivos sino también con mantener las buenas relaciones del equipo de trabajo, ganándose de esta manera el respeto, la empatía y el aprecio de las funciones. No obstante, se requiere que en esta posición el líder tenga mas uso de las estrategias del liderazgo</p>	

organizacional tales como la empatía, los conocimientos, la comunicación asertiva y del incentivo para desarrollar su potencial como línea de carrera.

P4: El liderazgo organizacional de este profesional radica en especializarse en los conocimientos requeridos para la reparación de las embarcaciones así como la coordinación entre el jefe de proyecto, y la coordinación con otras áreas para la atención de las inquietudes o reclamos de los clientes particulares, además de tener bajo su responsabilidad información que tiene como característica ser confidencial como los precios que tiene la reparación debido a que esta información debe ser vertida en otros astilleros para así evitar la competencia desleal. Asimismo, en el desempeño de su liderazgo se incrementa la participación de otros colaboradores, estableciendo confianza, fiabilidad, y un ambiente de trabajo sincero donde la honestidad impera en las decisiones tomadas para mejorar los resultados e incrementar un buen clima laboral.

Se concluyo, que el líder organizacional tiene una perspectiva visionaria donde se desea que la institución sea mas productiva, ayuda a mejorar la confianza, aprovechando todas las habilidades y capacidades del talento humanos de la organización, favorece en la toma de decisiones es de esta manera que se logra solidificar las buenas relaciones interpersonales favoreciendo las expectativas de ser líder de las organizaciones en su rubro.

**Anexo 7:****Propuesta**

<b>Título de la Investigación</b>		
El liderazgo organizacional en la División de Reparaciones Navales de un astillero del Callao, 2021		
<b>Fecha: Agosto – Noviembre</b>		
<b>Unidad de aplicación:</b> División de Reparaciones Navales		
<p>El presente estudio de investigación se interesó en valorar la necesidad que tiene el líder por influir en el equipo de trabajo para que de esta manera pueda ser más productiva la División considerando que líder se siente confortable cuando tiene línea de carrera, se le evalúa de acuerdo a indicadores donde se aprecia su creatividad, constancia, su buena actitud, empuje, inteligencia emocional y poder de organización.</p> <p>Actualmente las organizaciones requieren de un liderazgo organizacional donde se logre un buen ambiente de trabajo, y se asegure que las habilidades del líder sigan la dirección de los objetivos de la División y que esta se sienta valoradas no solo en el trabajo sino también en el ámbito personal.</p>		
<b>Objetivos:</b> Proponer las estrategias del liderazgo organizacional en la División de Reparaciones Navales de un astillero del callao, 2021		
<b>Planeación</b>		
<b>Duración</b>	<b>Actividades 1</b>	<b>Observaciones</b>
20 minutos	Se les brindará campañas de estimulación de dinámica de trabajo de en equipo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámicas de presentación personal.</li> <li>• Presentación en pares</li> </ul>	Reunión de la División de reparaciones navales.  Consolidación del trabajo en equipo
40 minutos	Dinámicas de trabajo en equipo	Trabajo en equipo



	<p>La lista más larga, en esta actividad el moderador deberá nombrar una serie de objetos (40 aproximadamente) los líderes deberán mencionar la mayor cantidad de cosas que recuerden.</p>	
<b>Duración</b>	<b>Actividad 2</b>	<b>Observaciones</b>
20 minutos	<p>El ejercicio en el espejo; considerar que es liderar y ser un liderado.</p> <p>Se realizan actividades en parejas se miran frente a frente, el otro comienza a realizar las actividades del otro.</p>	<p><b>Se pregunta que:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se siente ser la persona en el espejo.</li> <li>• Que se siente liderar al otro</li> <li>• Cuáles son las emociones que experimentaste</li> </ul>
20 minutos	<p>Los ojos vendados; se desea ver que se siente ser liderado y liderar a las personas generando confianza.</p> <p>Se realiza en parejas donde uno venda los ojos del otro y este realiza todas las actividades de la voz de su compañero</p>	<p>Como te sentiste:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Al ser liderado por el otro</li> <li>• Que se siente ser el líder</li> <li>• Como te ayudo esta tarea en la confianza al líder</li> </ul>
<b>Duración</b>	<b>Actividad 3</b>	<b>Observaciones</b>
20 minutos	Definición del liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se da lectura a</li> </ul>


	organización propiciado para cada colaborador.	cada definición de manera anónima
20 minutos	Reconocimiento del tipo de colaborador dentro de la División	Acciones que realiza en líder al momento de ejecutar sus actividades
<b>Duración</b>	<b>Actividad 4</b>	<b>Observaciones</b>
20 minutos	Reconocimiento de las herramientas del líder organizacional	Relación entre la motivación y los líderes
20 minutos	Argumentos del uso de las estrategias del liderazgo organizacional.	Retroalimentación para los líderes realicen sus funciones


### Cronograma

Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
		X					
			X				
				X			
					X		

## Anexo 8:

### Autorización de la organización

 **UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"  
"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Lima, 12 de mayo de 2021  
Carta P. 0126-2021-UCV-VA-EPG-F01/3

Capitán de Corbeta  
Miguel SALDARRIAGA Muñoz  
Jefe de División de Reparaciones Navales  
Servicios Industriales de la Marina S.A. - Callao

De mi mayor consideración:


Es grato dirigirme a usted, para presentar a MOLLINEDO FLORES, FIORELLA MARIEL; identificada con DNI N° 45224958 y con código de matrícula N° 6500080292; estudiante del programa de MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de MAESTRA, se encuentra desarrollando el trabajo de investigación titulado:


**El liderazgo organizacional en la División de Reparaciones Navales de un astillero del Callao, 2021**

Con fines de investigación académica, solicito a su digna persona otorgar el permiso a nuestra estudiante, a fin de que pueda obtener información, en la institución que usted representa, que le permita desarrollar su trabajo de investigación. Nuestro estudiante investigador MOLLINEDO FLORES, FIORELLA MARIEL asume el compromiso de alcanzar a su despacho los resultados de este estudio, luego de haber finalizado el mismo con la asesoría de nuestros docentes.

Agradeciendo la gentileza de su atención al presente, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración.

Atentamente,

  
Dr. Carlos Ventura Orbegoso  
Jefe  
ESCUELA DE POSGRADO  
UCV FILIAL LIMA  
CAMPUS LIMA NORTE

  
Capitán de Corbeta  
Miguel SALDARRIAGA Muñoz  
Jefe de División Reparaciones Navales  
SIMA - CALLAO

Somos la universidad de los que quieren salir adelante.

*AUTORIZADO*

