



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**

**TESIS**

PROPUESTA DE BENCHMARKING PARA MEJORAR EL LIDERAZGO  
EMPRESARIAL EN EL DISTRITO DE SAN IGNACIO, PROVINCIA SAN  
IGNACIO – DEPARTAMENTO CAJAMARCA, 2018.

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO**

**EN GESTIÓN PÚBLICA**

**AUTORES**

Br. SINCLER CLANDER CASTILLO CÓRDOVA

Br. ESWIN REYNALDO PEÑA PARRA

**ASESOR**

Dr. CARLOS CHERRE ANTON

**LINEA DE INVESTIGACIÓN**

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**CHICLAYO – PERÚ**

**2018**

PAGINA DEL JURADO



---

Dra. BERTILA HERNANDEZ FERNANDEZ  
Presidente.



---

Dr. CHRISTIAN ABRAHAN DIOS CASTILLO  
Secretario.



---

Dr. CARLOS ALBERTO CHERRE ANTON  
Vocal.

## DECLARACIÓN JURADA

Yo, Sincler Clander Castillo Córdova; Eswin Reynaldo Peña Parra egresado (a) del Programa de Maestría (x) Doctorado ( ) Maestría en Gestión pública de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 43794362

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor (a) de la tesis titulada: Propuesta de benchmarking para mejorar el liderazgo empresarial en el distrito de San Ignacio, provincia San Ignacio – departamento Cajamarca, 2018.
2. La misma que presento para optar el grado de: Maestro en Gestión Pública.
3. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
4. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
5. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
6. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Chiclayo, 19 de Octubre de 2017

Firma

Nombres y apellidos: Sincler Clander Castillo Córdova

DNI: 43794362

## DECLARACIÓN JURADA

Yo, Eswin Reynaldo Peña Parra egresado (a) del Programa de Maestría (x) Doctorado ( ) Maestría en Gestión pública de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N°

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

7. Soy autor (a) de la tesis titulada: Propuesta de benchmarking para mejorar el liderazgo empresarial en el distrito de San Ignacio, provincia San Ignacio – departamento Cajamarca, 2018.
8. La misma que presento para optar el grado de: Maestro en Gestión Pública.
9. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
10. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
11. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
12. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Chiclayo, junio del 2018

Firma

Nombres y apellidos: Eswin Reynaldo Peña Parra

DNI: 2785864

## DEDICATORIA

A Dios fuente de amor y sabiduría, a mis padres por darme el apoyo, A mi amada esposa y nuestro hermoso hijo. A mis amigos (as) gracias por darme todo su apoyo, por guiarme por el camino correcto y lo voy hacer cada día que pasa. Gracias por todo Y voy hacerlo cada día que pasa, amigos y (as) por guiarme por el camino correcto. A mis tíos, primos y mis abuelitos, a quien admiro por su gran esfuerzo y dedicación por sacarme adelante en los momentos más difíciles, gracias por ser los mejores padres del mundo.

***Sincler.***

A mi esposa Olga y a mi hija Tatiana por apoyarme en lograr este anhelo personal y profesional.

***Eswin.***

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer en primer lugar a Dios, por guiarme en el camino y fortalecerme espiritualmente para empezar un camino lleno de éxito. Así, quiero mostrar mi gratitud a todas aquellas personas que estuvieron presentes en la realización de esta meta, de este sueño que es tan importante para mí, agradecer todas sus ayudas, sus palabras motivadoras, sus conocimientos, sus consejos y su dedicación.

Muestro mis más sinceros agradecimientos a mi tutor de proyecto, quien con su conocimiento y su guía fue una pieza clave para que pudiera desarrollar una serie de hechos que fueron imprescindibles para cada etapa de desarrollo del trabajo.

A mis compañeros, quienes a través de tiempo fuimos fortaleciendo una amistad y creando una familia, muchas gracias por toda su colaboración, por convivir todo este tiempo conmigo, por compartir experiencias, alegrías, frustraciones, llantos, tristezas, peleas, celebraciones y múltiples factores que ayudaron a que hoy seamos como una familia, por aportarme confianza y por crecer juntos en este proyecto, muchas gracias.

Por último, quiero agradecer a la base de todo, a mi familia, en especial a mis padres, esposa y mi menor hijo que quienes con sus consejos fueron el motor de arranque y mi constante motivación, muchas gracias por su paciencia y comprensión, y sobre todo por su amor.

***Sincler.***

A Dios y a mis padres que me encaminaron para ser un buen profesional.

***Eswin.***

## **PRESENTACIÓN.**

### **SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:**

De conformidad con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, ponemos a vuestra consideración la evaluación de la tesis titulada “Propuesta de benchmarking para mejorar el liderazgo empresarial en el distrito de San Ignacio, provincia San Ignacio – departamento Cajamarca, 2018, elaborada con el propósito de obtener el Grado Académico de Magíster en Gestión Pública. El presente estudio es de tipo descriptivo propositivo y se focalizó en el Distrito de San Ignacio

Esperamos que el presente estudio sea evaluado valorando el esfuerzo realizado para desarrollar dicha investigación. Es más estamos dispuestos a aceptar su veredicto al presente Informe de Investigación, así como atender las observaciones y sugerencias formuladas, las mismas que permitirán su mejoramiento. Es propicia la oportunidad para expresar nuestro sincero agradecimiento a ustedes señores miembros del Jurado, al igual que a todos los docentes de la Escuela de Postgrado de esta prestigiosa Universidad César vallejo, por todas las orientaciones y conocimientos compartidos en el proceso de nuestra formación profesional. Finalmente pongo a disposición de la ciudadanía aceptando sugerencia de aquellas personas que benevolentemente quieren que este trabajo mejore.

Chiclayo, julio del 2018.

## ÍNDICE

Página del Jurado.....	II
Declaratoria de Autenticidad.....	III
Dedicatoria .....	IV
Agradecimiento.....	V
Presentación.....	VI
Índice.....	VII
Resumen .....	IX
Abstract .....	X
I. INTRODUCCIÓN.	
1.1. Realidad Problemática.....	12
1.2. Trabajos previos.....	15
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	21
1.4. Formulación del problema.....	41
1.5. Justificación.....	41
1.6 Hipótesis.....	42
1.7. Objetivos.....	42
II. MÉTODO.....	43
2.1. Diseño de investigación.....	43
2.2. Variables, Operacionalización.....	43
2.2.1. Definición conceptual.....	43
2.2.2. Definición Operacional.....	44
2.2.3. Operacionalización de la variable.....	44
2.3. Población y muestra.....	45
2.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad...	46
2.4.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	46
2.4.2. Validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos.....	47
2.5. Métodos de análisis de datos.....	49
2.6. Aspectos éticos.....	49
III RESULTADOS.....	51
IV. Discusión de resultados.....	62

V. Conclusiones.....	64
VI. Sugerencias.....	65
Referencias bibliográficas.	
Acta de originalidad.....	81
Acta de autorización de publicación de tesis.....	82
Reporte del Turnitin.....	84

## RESUMEN

La presente investigación titulada “Propuesta de benchmarking para mejorar el liderazgo empresarial en el distrito de San Ignacio, provincia San Ignacio – departamento Cajamarca, 2018, tuvo como objetivo general: Diseñar propuesta de benchmarking para mejorar el liderazgo empresarial en el distrito de san Ignacio, provincia San Ignacio – departamento Cajamarca, 2018.

El tipo de investigación es descriptiva – propositiva, con un diseño no experimental descriptivo – propositivo se realizó con una muestra de 23 pobladores del Distrito de San Ignacio los cuales fueron elegidos en forma no probabilística por conveniencia o a criterio del investigador.

De acuerdo a los resultados tenemos que la variable liderazgo empresarial el 10,9% indica que es malo, además un 45,6% considera que es regular y finalmente un 43,5% sostiene que es bueno.

**Palabras clave:** Liderazgo, empresa, benchmarking, cooperación, entusiasmo, motivación, estímulo.

## ABSTRACT

This research entitled "Benchmarking proposal to improve business leadership in San Ignacio district, San Ignacio province - Cajamarca department, 2018, had as a general objective: Design a benchmarking proposal to improve business leadership in the district of San Ignacio, San Ignacio province - Cajamarca department, 2018. The type of research is descriptive - propositive, with a non-experimental descriptive - proactive design was made with a sample of 23 inhabitants of the District of San Ignacio who were chosen in a non-probabilistic manner for convenience or at the discretion of the researcher.

According to the results we have that the business leadership variable 10.9% indicates that it is bad, in addition 45.6% considers that it is regular and finally 43.5% maintains that it is good.

**Keywords:** Leadership, company, benchmarking, cooperation, enthusiasm, motivation, encouragement.

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Realidad problemática

Hablar de liderazgo empresarial es un fenómeno que exige estar a la vanguardia de los acontecimientos a nivel del planeta, en este sentido se torna de vital importancia que el liderazgo esté relacionado a la innovación y desarrollo de nuevas estrategias con el fin de ser competentes en un mundo globalizado.

En este sentido el Instituto nacional de contadores públicos (2015) de Colombia hace la siguiente referencia en relación al mundo empresarial: “El año 2017 dejó como saldo un mercado laboral y empresarial que camina cada vez más rápido hacia cuestiones como la digitalización, el manejo de información y datos, los procesos digitales de compraventa, mayor inversión en capital humano y, claro, modelos de liderazgo empresarial más acordes con las circunstancias”.

Al inicio de ese año se hablaba de la llegada de la Cuarta Revolución Industrial, que no es otra cosa que la evolución de las tecnologías y la aparición de nuevos conceptos como el denominado Internet de las Cosas, la Inteligencia Artificial, la robótica, la biotecnología o el Big Data, entre otros. (Instituto nacional de contadores públicos, 2015).

De acuerdo a estos cambios el sistema empresarial está sufriendo muchas transformaciones a pasos agigantados, en la medida que deben estar en funcionamiento de acuerdo a la globalización es por ello que la competencia se hace cada vez mayor. Frente a esta disyuntiva de seguir avanzando o simplemente quedarse en el mundo local se hace necesario implementar estrategias de desarrollo y crecimiento industrial.

Es por ello que de acuerdo al (Instituto nacional de contadores públicos, 2015) de Colombia hace mención en que las empresas deben crecer e implementar cambios:

Otras, por el contrario, tuvieron que implementar cambios en su filosofía corporativa ante una crisis de identidad que está provocando la alta competitividad que promueve la globalización y la inclusión de nuevas marcas y productos en los mercados; la idea es sobrevivir a partir de su revisión y reinención, en este contexto es que arranca un nuevo año de gestión y liderazgo empresarial, del cual se espera, como ya se ha dicho, nuevos avances y más cambios en los modelos de interacción y de relaciones entre las empresas, los mercados y los consumidores.

Frente a este panorama se hace necesario que en nuestro país se haga un cambio en muchos cambios del elemento empresarial toda vez que debe convertirse en un eje fundamental en el crecimiento económico y por ello García, M., González, M. (2014). Manifiestan lo siguiente: “El liderazgo empresarial ha tenido un cambio radical, ya que este no se ejerce de manera piramidal, si no que hablamos de una relación paralela entre líderes y colaboradores, de una manera que se estructure en forma plana”.

Por otro lado según la abogada Sandra Henríquez, García & González (2014) también agregó que uno de los principales aspectos que un líder nato debe tomar en consideración es cómo comprometer a sus trabajadores; en primer lugar, sería comprometiéndoles de manera motivacional. “El liderazgo empresarial es un proceso continuo, que consiste en gestionar los diversos recursos productivos de la empresa con la finalidad de alcanzar los objetivos marcados con la mayor eficiencia posible. Dependiendo del tamaño de la empresa, la dirección puede ser ejercida por una sola persona o por varios, distribuidas en diferentes niveles”.

Siguiendo Rodríguez, (2014) el cual considera:

Las empresas altamente competitivas en el mercado tienen un amplio conjunto de estrategias para cumplir con los objetivos y metas estipuladas, una de ellas es mantener y conservar un capital humano con excelentes niveles de motivación para lograr la satisfacción del mismo y desempeños altos que eleven la productividad y las ganancias. Un porcentaje mínimo de colaboradores suelen auto incentivarse solamente porque les gusta realizar diferentes actividades laborales, la realidad en Guatemala es que las personas trabajan porque tiene un alto número de necesidades que deben solventar, y por ello deciden prestar sus servicios profesionales a una organización, que les brinde una remuneración justa y que se adecúe a su presupuesto.

De acuerdo a este acápite anterior y sobre todo en que la productividad es fundamental dentro de la empresa se hace necesario tener mecanismos de crecimiento empresarial, pero debemos ser consecuentes que un factor genera el cumplimiento de otros; en este sentido la parte de la legalidad es de vital importancia toda vez que debe ser sólido su funcionamiento.

En relación al liderazgo empresarial es oportuno indicar, que en el área objeto de la investigación se encuentran muchas dificultades como la informalidad, en el cual

existen “empresarios” que de alguna manera no cumplen con requisitos mínimos y sobre todo son ajenos a la productividad de la empresa, frente a eso nace la propuesta de Benchmarking que es “una técnica de gestión empresarial que busca descubrir y definir aquellos aspectos que hacen que una empresa sea más rentable que otra, estudiando dos casos ajenos, comparándolos entre sí, para después adaptar el conocimiento adquirido de esa observación a las características de nuestra compañía y a nuestros objetivos” (Bolívar & García, 2014).

Por lo descrito se hace necesario diagnosticar el funcionamiento para poder establecer mejorar en el servicio, pero ello depende del nivel de aceptación y el manejo por parte de los líderes.

## **1.2 Trabajos previos**

Rodríguez (2014) el autor en mención escribió sobre “El liderazgo en el ámbito empresarial dentro del contexto del desarrollo humano”, se planteó como objetivo Caracterizar la aplicación del liderazgo en la organización empresarial dentro del contexto del desarrollo humano. “El trabajo se contempla dentro de un enfoque cualitativo dada las expectativas generales del tema y su dinámica en el contexto social y organizativo, por su flexibilidad en la asociación de diversas teorías que permite la fundamentación teórica, la metodología investigativa abarca un método hermenéutico, como referencia en la construcción del mismo análisis a través de los textos; por tal razón, el tipo de investigación se encierra en lo documental o en el estado del arte, para fortalecer el desarrollo investigativo y el conocimiento del tema” Rodríguez (2014).

En cuanto a las conclusiones se determinó lo siguiente:

“En la relación del liderazgo y las organizaciones, el enfoque de desarrollo humano es una garantía de flexibilidad frente a los diferentes cambios del mundo global y de los mercados en particular, porque lo establece como una inversión en el talento”.

“El liderazgo en el ámbito empresarial dentro del contexto del desarrollo humano” se elaboró desarrollando un marco conceptual que define como objeto de estudio

el liderazgo, como elemento esencial, y propiciar el sustento teórico del desarrollo individual en las organizaciones, dentro del contexto de desarrollo humano”.

“En el desarrollo de la propuesta se asimila críticamente el procedimiento en los ajustes del marco conceptual elaborado, donde se visualiza el liderazgo como factor importante en la gestión del desarrollo humano para favorecer la calidad de vida en las particularidades y ampliar la capacidad organizacional”.

Palacio (2014). La autora investigó sobre el “Pronóstico del Liderazgo Empresarial Femenino en Latinoamérica entre el periodo 2013 – 2018”, estableciendo como objetivo “Evaluar por medio de históricos y con proyecciones estadísticas, el crecimiento que tendrá el liderazgo empresarial femenino en Latinoamérica entre el período 2013- 2018”. Se desarrolló dentro de la investigación cualitativa debido a: “este estudio pretende abordar esta problemática a partir de una revisión documental que dé cuenta de la situación actual de la mujer en el mundo laboral, en esta revisión se identificaron datos respecto a la posición actual de la mujer en altos cargos directivos, sus condiciones a nivel laboral, social y educativo, y se evidenció su inminente, aunque lento, ascenso a la alta dirección”.

“Del estudio realizado se ha concluido que las mujeres adquieren un estilo para liderar diferente a su contraparte masculina, de allí surgen rasgos que permiten crear estructuras más formales y menos jerárquicas. Además se evidencia que la mujer ejerce un tipo de liderazgo transformacional en el cual se elimina el pensamiento individual, enfocándose en el grupo” (Palacio, 2014).

“En el estudio realizado se analiza que aunque las mujeres han permitido evidenciar fortalezas en los estilos que tienen, sigue predominando el porcentaje de hombres en cargos directivos, cifras globales indican una participación del 56% para las mujeres y del 81% para los hombres, basado en ello se concluye que es necesario cambiar la cultura existente dentro de las empresas y así mejorar la incursión y el posicionamiento de las mujeres en cargos directivos y que requieran desarrollo de liderazgo” (Palacio, 2014).

Francois (2016) investigó sobre un “Modelo de liderazgo participativo para mejorar la calidad total”, su intención del autor fue “Proponer un Modelo de liderazgo

participativo para mejorar la calidad total de las empresas”. “La investigación se diseñó con un alcance descriptivo, enfoque cualitativo, no experimental en donde la muestra fue dirigida, además la recolección de los datos para validar el modelo propuesto se hizo por medio de la realización de dos grupos de enfoque o focus group con la participación de expertos, quienes llenaron un instrumento de recolección de datos diseñado para tal fin; los datos recolectados se analizaron cualitativamente por medio de una codificación diseñada a partir del instrumento de recolección de datos, el resultado de la codificación fue interpretado a partir de criterios de aceptación definidos previamente a la recolección”.

El autor en mención llegó a la siguiente conclusión:

El modelo propuesto tiene una característica estructural válida que aporta la base para el desarrollo de otros modelos similares. También es un medio útil para el desarrollo de la participación de los empleados en las organizaciones que se interesen en aumentar la efectividad de sus líderes y por consiguiente su efectividad como organización. Por último, este modelo apoya la innovación, permite una mayor motivación, cohesión, espíritu de equipo, contribuye a motivar de una mejor manera a los empleados y refuerza la confianza y el compromiso mutuo de los empleados con su empresa. (Francois, 2016)

De acuerdo a este resultado se puede determinar que la propuesta registra aporte de motivación, cohesión, además de trabajo en equipo efectividad e innovación; elementos fundamentales en el desarrollo y progreso de toda empresa.

Aguilar (2015) la autora en mención realizó el siguiente “El liderazgo del equipo gerencial y su impacto en la mejora de las relaciones interpersonales en la empresa eléctrica de Guatemala, S.A.”, su propósito fue “determinar la influencia que tiene el liderazgo del equipo gerencial en las relaciones interpersonales en Empresa Eléctrica de Guatemala, S.A”;

La autora llegó a las siguientes conclusiones:

De acuerdo al estilo de liderazgo que se practica en Empresa eléctrica de Guatemala, S.A. los líderes manifiestan características del liderazgo transformacional, tales como enfoque a resultados, desarrollo de colaboradores, modestia y sincera humildad, responsabilidad, autenticidad, credibilidad y legitimidad además de lealtad y compromiso que se convierten en ejemplo y modelo a replicar, en sus equipos; Mostrando competencias como: gerenciamiento de personas, comunicación efectiva, orientación al logro, orientación al servicio. (Aguilar, 2015)

Es preciso indicar que de acuerdo a los resultados resalta la importancia de valores como humildad, responsabilidad, legitimidad, además de la lealtad que debe existir entre los equipos de trabajo, en ello se da vital importancia la orientación y comunicación efectiva.

Zapata, Sigala, y Mirabal. (2016), los autores antes mencionados investigaron sobre “Toma de Decisiones y Estilo de Liderazgo: Estudio en Medianas Empresas”. Par poder realizar con la investigación “utilizaron una metodología cuantitativa, en el presente trabajo se evalúa la relación entre el estilo de liderazgo y el proceso de toma de decisiones, medido esto último a través de la variable de diseño organizativo: centralización”. Del análisis y desarrollo del marco teórico, se integran en un conjunto de hipótesis los planteamientos teóricos que explican el comportamiento de ambas variables, operacionalizadas en un estudio de campo mediante la aplicación de un cuestionario estructurado a una población de medianas empresas del estado Lara en Venezuela.

De los resultados alcanzados, se concluye que “existe una relación entre el estilo de liderazgo de la alta gerencia y el proceso de toma de decisiones estratégicas y operativas, demostrando que frente a las primeras no necesariamente la presencia del líder transformacional implica una descentralización en la toma de decisiones, situación que si ocurre cuando se trata de decisiones operativas” (Zapata, Sigala, y Mirabal, 2016).

### **1.3 Teorías relacionadas al tema.**

#### **1.3.1. Conceptualización de Benchmarking**

“Es un proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procedimientos de trabajo de las empresas que se reconocen como representantes de las mejores prácticas y el propósito es el mejoramiento organizacional”. (Bolívar & García, 2014)

También puede entenderse el benchmarking como una herramienta para proponerse metas utilizando normas externas y objetivas, y aprendiendo de los productos de los otros: aprendido cuanto, y tal vez lo que es más importante, aprendiendo como.

Además de ello se presentan algunas definiciones:

Stoner J. & Freeman E. & Gilbert Jr. D. (1996) citado por Bolívar & García, (2014) define como el “Proceso que consiste en encontrar las mejores características, procesos y servicios de un producto y después usarlos como norma para mejorar los productos y procesos y servicios de la propia empresa”.

Harrington (1996). El “Benchmarking significa generar mejores soluciones, sobre la base del conocimiento empresarial. No es copiar al mejor”. (Bolívar & García, 2014)

La definición de David T. Kearns, Director General de Xerox Corporation “el benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como la mejor práctica, aquellos competidores más duros” citado por (Bolívar & García, 2014).

El benchmarking toma aquellos productos servicios de trabajo que realizan otras organizaciones que mediante sus prácticas sobresalgan en el mercado, para esto se hace una comparación con los productos propios, con el fin de adquirir nuevos conocimientos.

El mejoramiento de la calidad, es decir, el mejoramiento continuo y la satisfacción del cliente, así como el interés y la participación del empleado, se aceptan, por lo general, como los dos elementos básicos de la administración de la calidad total. Para ejecutar de manera efectiva total, una empresa tiene que lograr unir a sus empleados bajo el lema del mejoramiento continuo como el medio para alcanzar los niveles más altos de satisfacción del cliente y mayor productividad.

De acuerdo con Bolívar & García, (2014) considera:

Es importante identificar hacia donde deben concentrarse los esfuerzos de los empleados para mejorar de manera continua. En ese sentido, el benchmarking se constituye en un instrumento clave de la calidad total, por ser la vía a través de la cual una organización detecta los principales procesos que pueden ofrecerle más mayores ventajas competitivas. Desear ser competitivos no tiene que ser solo una ola sino que en estos tiempos de cambios rápidos se presentan como una apremiante necesidad. Existen estrategias útiles para aumentar la competitividad. Una de ellas es Kaizen palabra japonesa que significa mejoramiento continuo con la participación de todos los miembros de la organización, concepto que se desprende de la

filosofía Zen, que invita a mejorar todos los días lo mejor se ha hecho hasta ahora.

El propósito esencial de benchmarking es la evaluación de procesos, de ahí que sean importantes las mediciones porque se deben medir los resultados; al evaluar con base en un punto de referencia, la dirección es hacia un proceso, teniendo en cuenta que solamente se podrá mejorar cuando se ajustan debidamente los procesos que habitualmente se vienen aplicando. Ello implica que si se espera la eficacia de benchmarking, se debe empezar con la práctica antes de determinar qué sistema la medirá mejor. Bob Camp, inventor del benchmarking, insiste en la métrica del benchmarking siempre es el resultado de la comprensión de las mejores prácticas y no a la viceversa.

El benchmarking requiere mediciones continuas debido a que los competidores no van a esperar ser balanceados. Dave Kearns ex director general Xerox Corporation, definió claramente este punto Prophets in the Dark, escrito con David Nadler, en el que describió la puesta de práctica de la calidad total de Xerox: <<Teníamos que establecer ganancias en la productividad del orden del 18 al 19 por ciento anual durante cinco años para situarnos en el mismo nivel que los japoneses. Y esos, únicamente si los japoneses continuaban mejorando en alrededor de seis por ciento anual, lo que, en ese momento, consideramos un supuesto razonable. Más tarde aprendimos que no iba a ocurrir nada parecido. Las empresas japonesas se las arreglaron para mejorar a una tasa de casi doce por ciento anual. (Bolívar & García, 2014)

Aunque la búsqueda continuaba de mediciones tal vez parezca una carga, solo unos cuantos profesionales se oponen a la búsqueda constante de las mejores prácticas, debido a que la gran mayoría sabe que el intercambio continuo de ideas es necesario para que una industria mejore. Los mejores profesionales de hoy comprenden que el mundo está cambiando rápidamente y que aquellos que titubeen perderán.

El proceso de benchmarking se concentra en las actividades más exitosas. Es por ello que el benchmarking es más que un análisis de la competencia. El objetivo es aprender que no simplemente que se produce, sino también como se produce. La cuestión no es solo el producto o servicio sino, también el proceso. Los japoneses lo denominan dantotsu- lo mejor de las mejores prácticas, las mejores de las clases, la mejor de la raza- sin importar en donde se encuentran: en la propia campaña o industria o fuera de ella. Puesto que el objetivo es identificar las mejores

prácticas, los socios más convenientes para el benchmarking no son necesariamente los competidores directos de la empresa, sino los que marchan a la vanguardia, sin importar en que área se destacan.

Por ejemplo, a partir del momento en que Xerox inicio el benchmarking su punto de referencia para almacenamiento y distribución ha sido L.L. Bean, una compañía distribuidora de ropa informal, Desde luego L.L. Bean no constituye un puntual de la industria de equipo para oficinas. Pero, en opinión de Xerox, es más eficiente en el control de inventarios y entregas al cliente que nadie en el mundo.

Por otro lado el mismo (Bolívar & García, 2014):

Benchmarking no es un método arbitrario de reunir información. Más bien se trata de un proceso sistemático, estructurado paso por paso, para evaluar los métodos de trabajo en el mercado. Como señala Spendlin<<Los empleados no tienen que inventar o ajustar el benchmarking a sus necesidades particulares o idioma departamental. Existen consistencia entre las funciones organizacionales y las ubicaciones, así como un conjunto completo de expectativas respecto a los resultados realistas del benchmarking>>. La clase de datos que el benchmarking proporciona permite a las empresas comparar sus productos, servicios y procesos de trabajo con los mejores.

Benchmarking constituye un compromiso con el mejoramiento debido a que es posible emplear la información recopilada en una variedad de formas de producir un efecto significativo en las operaciones de la organización. Los resultados de un estudio de benchmarking se convertirán en la base de objetivos de corto o largo plazo consistente con la realidad del mercado. Por esa razón se utilizan para anticipar tendencias en los negocios y descubrir oportunidades de innovación.

Las últimas tendencias en el campo de la estrategia empresarial son vías hacia el logro de mejoras eficacias y competitividad de las empresas, en vista de los factores que afectan el comportamiento de los negocios como las internacionalización del ciclo de vida de los productos y el cambio en los hábitos de consumo de la gente, y que no pueden originar un relativo desconcierto en el mercado.

Actualmente, los bienes y servicios deben ser producidos y atendidos mas rápidamente y con mayor calidad. Asimismo, se tienen en cuenta metas cuantitativas: costo y tiempos: igualmente, metas cualitativas: flexibilidad,

seguridad, conocimiento de los procesos, innovación, calidad total y protección del medio ambiente.

Ante el nuevo panorama, las transformaciones de mayor importancia son los cambios de estructura de producción. Esta requiere un enfoque global de proceso, en el sentido de optimizar conjuntamente el factor humano, la técnica y la organización. Con tal propósito, se debe explorar constantemente el entorno con el fin de observar si otra organización aplica prácticas y procedimientos que le dan mayor eficacia y obtienen excelentes resultados.

El uso de benchmarking requiere modernización constante. Son críticos el cumplimiento de los compromisos monetarios y el uso del tiempo. Antes de observar otras organizaciones, se deben apreciar los trámites internos, ya que en benchmarking es un proceso sistemático que sirve para medir los resultados de los competidores con base en factores claves del éxito, identificar la forma de conseguir dichos resultados. Utilizar la información así obtenida como fuente para la fijación de objetivos y estrategias y para adecuarlos al interior de la organización; no se trata de copiar o espiar a la competencia sino de obtener la mayor eficacia a través del aprendizaje de las prácticas de organizaciones líderes para desplazar desde la posición donde ahora se encuentra hasta donde se desea llegar.

El benchmarking puede ser interno: el cual se presenta en organizaciones que están estructuradas en grandes divisiones o operaciones en otros países y donde se realizan procesos similares en diferentes unidades de negocio. La más sencilla manera de investigar resulta de comparar las operaciones que se realizan internamente. Es preciso contar con el apoyo para el acceso a la información sin restricciones de ninguna naturaleza; la primera instancia para la investigación de benchmarking es un gran paso que no es de ayuda única para encontrar aspectos divergentes e importantes; más bien, es de utilidad para fijar el interés en temas centrales que sirvan para asimilar los hallazgos encontrados con indagaciones al exterior de la organización.

Es frente a la competencia directa donde debe hacerse benchmarking. Allí se puede realizar todos los ejercicios de, comparación, al fin y al cabo toda la información

obtenida debe conducir a identificar la posición en el mercado con respecto a las ventajas y a las desventajas en relación con los principales competidores.

El benchmarking funcional es de otra modalidad que permite identificar los competidores líderes en la industria, frente a los cuales establecer relación de comparación.

Otra manera de clasificar el benchmarking corresponde a los conceptos benchmarking de desempeño, estratégico y de proceso, útil debido a que facilita que las organizaciones adquieran competencias paulatinamente. Cuando empieza por el benchmarking de desempeño, es decir, se establece quien se desempeña mejor. Fundamentado en reportes de producción, esta sería la manera más simple de investigar, tanto a competidores como a líderes funcionales. No es costoso porque la información se puede obtener en fuentes de libre consulta, sin necesidad de acudir a las organizaciones analizadas.

Con el benchmarking estratégico se puede avanzar un poco más en el análisis del liderazgo en el desempeño con el fin de encontrar a los líderes no industriales y descubrir importantes tendencias que pueden dar luces sobre potenciales oportunidades de mejoramiento; comúnmente se aplica asociándose con varias organizaciones que no representen competencias. Este tipo de benchmarking se ha popularizado ya que no implica mayor inversión de recursos.

En la aplicación del benchmarking de procesos hay un mayor compromiso, porque implica conocer los mejores procesos estratégicos, mediante profunda investigaciones, sin detenerse a pensar en cuales son los elegidos para las mejores prácticas. Demanda personal idóneo y el concurso del sueño de un proceso y sus colaboradores que son quienes mejor conocen lo que se hace; el apoyo es decisivo así como la adecuada capacitación. Aquí, aunque el esfuerzo es notable, en esa misma medida se recibe los beneficios derivados de significativos cambios en los procesos.

Para la implementación de benchmarking se requiere del apoyo y autorizaciones de los niveles claves para contar con los recursos suficientes que permitan adecuadas relaciones con los socios para el intercambio de información en el proceso de benchmarking.

La debilidad en los procesos es una oportunidad para cambiar, lo cual no implica descuidar los procesos fuertes. Para obtener una buena información y poder compartirla con los socios, es aconsejable que todos los procesos estén debidamente documentados.

Una recomendación importante es que solo se hará benchmarking en los procesos que se conocen como menos fuertes y este no se debe realizar a un proceso que no se desea modificar.

En la conformación de los equipos de benchmarking, debe incluirse a la gente con capacidad investigativa para que observe, colecte y documente todo sobre el proceso del socio, determine los factores y los procesos subyacentes, indague acerca de aquello que les ha permitido ser exitosos en esta área; para establecer si acuden al uso de MANTENIMIENTO PRODUCTIVO TOTAL TPM, si adelantan procesos de mejora continua, si allí se trabaja con base al facultamiento de personal, si se da el uso de técnicas estadísticas; para comprender sus procesos, entender los flujogramas, conocer sus necesidades de apoyo, tiempos de procesos, mecanismos y tipos de control, relaciones entre actividades precedentes y consecuencias; para que cuando se practiquen las visitas a las investigaciones del socio esté atento a las ideas novedosas aunque no estén ligadas en relación directa con el proceso que se observa y , lo más importante, para no perder la oportunidad de conocer la cultura organizacional.

La gente que conforma a los equipos de benchmarking, también deberá poseer habilidades para el establecimiento de relaciones adecuadas de comunicación con la contraparte; deberá incorporarse al equipo a alguien que represente los niveles directivos de manera que pueda informar a la dirección de la organización y de paso, dar el apoyo de esta, en el proceso de aplicación del cambio.

Las organizaciones posicionales como número uno en su clave muestran disposición para compartir información. Una vez tomados los datos del socio, pueden confrontarse con los del propio proceso. Así podrán establecerse las distancias en cuanto al rendimiento entre uno y otro proceso. Por ejemplo: número de unidades de producto/ unidad de tiempo (20 unidades/hora). En el supuesto caso de que el proceso ajeno sea superior, se puede analizar la vialidad de

reemplazar el proceso por el de ellos, en el sentido de cuantificarse el costo, evaluar disponibilidad de recursos para descubrirlo, la inconsciencia del cambio en los demás procesos dependientes: el resultado de ese análisis será la decisión de si se aplica o no el cambio.

En caso de ser positiva de la decisión, deberá plantearse cuidadosamente la aplicación del cambio para eliminar factores perturbadores mientras se perfecciona el nuevo proceso, lo cual se dará a ritmo que permita asimilar la transformación en forma lenta pero segura, tomando conciencia de los tropiezos que normalmente pueden llegar a suceder. Es indispensable la adecuada capacitación, preparación y entrenamiento del personal interno, de los proveedores y de los clientes.

La transformación del proceso no debe quedarse solo en la imitación del proceso del socio, porque el reto de la organización debe ser superar el desempeño de los mejores en su clase. Por lo tanto, puede que no se alcance al principio ser mejor que el socio, pero debe darse un plazo prudente para lograrlo. Una vez implementado debe motivarse constantemente para lo cual puede servir el control estadístico del proceso y el análisis gráfico, la actualización periódica de los benchmarks manteniéndose atento al desempeño del mejor y continuar el desarrollo del proceso.

Un procedimiento que se debe aplicar para la relación de benchmarking, es el que continuación se presenta:

- Determinar el área, el propósito y los objetivos para el benchmarking
- Determinar el área, producto, servicio o proceso que hemos de mejorar.
- Conformar el equipo de trabajo
- Diseñar un instrumento de recolección de información que permita recoger, procesar y analizar la información.
- Establecer ventajas y desventajas que puede existir al comparar las organizaciones analizadas frente a la propia.
- Actuar de conformidad con los hallazgos en la aplicación del aprendizaje obtenido a partir de la investigación.
- Después de cumplido este proceso, empezar de nuevo el ciclo en otro producto, proceso, área o servicio susceptible de mejoramiento.

Hay una relación estrecha entre benchmarking, y reingeniería, si se tiene en cuenta que el propósito de una reingeniería es lograr ventajas competitivas que pueden ser altamente provechosas desde el punto de vista rentabilidad y sostenibilidad. En este sentido, el benchmarking, es clave para detectar las mejores prácticas conducentes a lograr mayores ventajas que las de la competencia.

### **1.3.2. Liderazgo.**

#### **a. Conceptualización de liderazgo.**

De acuerdo con Bonilla (2012) el “concepto de liderazgo es uno de los que más controversias ha generado dentro de la literatura científica y sobre este existen diversas interpretaciones así como diversos autores han tratado la temática”. Así, Fiedler (1961) citado por Bonilla (2012) considera el liderazgo como un hecho subjetivo que estructura el poder de un grupo.

“Desde otro punto de vista, el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango general en una organización” (Robbins, 2004).

Por otro lado, la UNESCO. 2000, (p. 9) señala que “El liderazgo puede definirse como el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos”. “Y se refiere a la capacidad de influir en los demás para incentivarlos a trabajar con sus pares” citado por (Bonilla, 2012).

Para (Chiavenato, 2000, p. 562). “El liderazgo no debe ser confundido con dirección ni con gerencia y que un buen administrador se obliga a ser inevitablemente un buen líder”. “Por otra parte plantea que, no siempre un líder es administrador; porque el liderazgo es calificado como un fenómeno social que ocurre especialmente en los grupos sociales y en las organizaciones; por lo que define al liderazgo: como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos.

Siliceo, Angulo, (2001, pp. 38 - 44), describen al liderazgo como influencia para el logro de un fin valioso; fundamentada en que "la inteligencia emocional del líder tiene como razón y objetivo fundamental, generar y mantener un capital emocional en los grupos y organizaciones, como la verdadera causa de la productividad humano-organizacional" citado por (Bonilla, 2012).

Por otro lado, el liderazgo según refleja Bass (1990,11-18) citado por Peris (1998) ha sido concebido de la siguiente manera:

**Como núcleo de los procesos grupales:** el líder sería la persona delimitadora de la estructura del grupo, de sus creencias y también de la actividad y cambio del mismo. Asimismo se encontrarían en este apartado al señalar que el líder "en virtud de su especial posición en el grupo sirve como un primer agente para la determinación de la estructura del grupo, atmósfera grupal, metas grupales, ideologías grupales y actividades del grupo. "Igualmente, se considera al líder como agente creador y modificador de la cultura de un grupo pertenecería a esta categoría" Bass (1990,11-18) citado por Peris (1998).

**El líder como un individuo con una "personalidad impactante":** el líder tendría un mayor número de rasgos deseables de personalidad que le diferenciaría de los seguidores. Las teorías del Gran Hombre que veremos posteriormente responderían a esta descripción". "También la Teoría de los Rasgos el Liderazgo quedaría dentro de este apartado" Bass (1990,11-18) citado por Peris (1998).

**Como el Arte de inducir a la sumisión:** "el liderazgo se entiende como un modo de moldear al grupo hacia la voluntad del líder". "Como señalaba la Teoría X de McGregor podría representar un modo coercitivo de lograr la sumisión de los trabajadores, que se mostrarían sumisos públicamente, aunque no mantuviesen dicha aceptación privadamente" Bass (1990,11-18) citado por Peris (1998)

**Como una relación de poder,** "donde un individuo percibe que otro puede disponer sobre su conducta. French y Raven, grandes investigadores del fenómeno del poder, entienden el liderazgo como una relación diferencial de poder entre miembros del grupo" Bass (1990,11-18) citado por Peris (1998).

**Como un modo particular de "Persuasión".** El liderazgo implicaría persuadir a los seguidores a través del valor de los argumentos utilizados. "Se entiende que "el

liderazgo... es el arte de influenciar a una organización de gente por persuasión o ejemplo para seguir una línea de acción” Bass (1990,11-18) citado por Peris (1998).

**Como expresión de determinadas conductas** realizadas por el sujeto que dirige a un grupo concreto. Frente a ello se define el liderazgo “como la conducta de un sujeto mientras está implicado en dirigir las actividades grupales”. Bass (1990,11-18) citado por Peris (1998).

**Como un instrumento para la consecución de metas:** el líder dirigirá al grupo hacia el logro de los objetivos propuestos. Autores como Bellow (1998) define el liderazgo como “el proceso de organizar una situación de modo que varios miembros del grupo, incluido el líder, pueden lograr metas comunes con la máxima economía y el mínimo tiempo y trabajo”. Bass (1990,11-18) citado por Peris (1998)

**Como un proceso de "influencia".** El liderazgo efectivo sería el resultado de la influencia directa o modélica del líder sobre los seguidores que conllevaría el logro de las metas del grupo. Esto apunta: "lo que realmente caracteriza a los líderes es que ellos pueden influir a otros más de lo que ellos mismos son influidos" Bass (1990,11-18) citado por Peris (1998).

**Como efecto de la interacción grupal:** el liderazgo sería el resultado de la interacción entre los miembros del grupo. Esto reflejaría esta concepción cuando dice que “como un proceso social, el liderazgo es esa inter-estimulación que hace que un número de personas se dispongan hacia viejas metas con un nuevo ánimo, o a nuevas metas con un gran optimismo” Bass (1990,11-18) citado por Peris (1998).

**Como una diferenciación de roles:** de acuerdo con la teoría del rol, cada miembro de un grupo detenta una posición a la que le corresponde el desempeño de un determinado papel (rol). Así, sugieren que “el liderazgo es un rol dentro de un esquema de relaciones y está definido por las expectativas reciprocas entre el líder y los otros miembros”. Bass (1990,11-18) citado por Peris (1998)

## **b. Tipos de liderazgo**

“Hay una variedad de tipos de liderazgo, como resultado de los estudios sobre este tema, que ha apasionado a la humanidad, pero para efectos de este estudio se

consideran los siguientes tipos de liderazgo: Carismático, Transaccional, Transformacional” que según Peris, (1998) tenemos:

### 1. Liderazgo carismático

Este tipo de liderazgo ha sido objeto de diversos estudios, que han determinado, que la forma de influir en los seguidores, no está basada por autoridad formal, sino, en las percepciones de los seguidores de que el líder posee habilidades y competencias que lo hacen merecedor de respeto y admiración.

“Como resultado de los estudios sobre el tema de liderazgo carismático, se han identificado características que distinguen a un líder carismático”. Y para ponerlas en perspectiva Bonilla (2012) las describen de la siguiente manera:

- a) **Visión.** Los líderes carismáticos articulan una visión trascendente que se convierte en el grito de guerra de un movimiento o causa. Tiene la habilidad de articular una visión idealizada de un futuro que es mucho mejor que el presente. “Reconoce con rapidez las discrepancias fundamentales en el status quo y la forma en que las cosas pueden (o deben) hacerse”.
- b) **Habilidades de comunicación excepcionales.** “Además de visión los líderes con carisma poseen la capacidad de comunicar ideas y objetivos complejos de manera clara y conveniente, de modo que todos, desde la alta dirección hasta las bases de la organización, entiendan y se identifiquen con su mensaje”.
- c) **Confianza en sí mismo y convicción moral.** “Los líderes carismáticos generan confianza en su liderazgo, merced a su inquebrantable confianza en sí mismos, perdurable fe, sólida convicción moral y capacidad de sacrificio”.
- d) **Capacidad para inspirar confianza.** “Sus partidarios creen con tal fuerza en la integridad de los líderes carismáticos, que arriesgan su carrera para seguir la visión de sus líderes”. “Éstos se ganan el respaldo y confianza mostrando su compromiso con las necesidades de los seguidores y generan confianza mutua entre ellos y el líder”.
- e) **Fuerte orientación al riesgo.** “Los líderes carismáticos se ganan la confianza de sus seguidores por su disposición de asumir grandes riesgos personales. La

gente admira el valor de quienes “se la juegan”. “El que estos líderes se pongan en peligro es una forma de defender personalmente su visión, y al hacerlo obtienen la admiración y el respeto de sus seguidores”.

- f) Gran energía y orientación a la acción.** “Los líderes con carisma están llenos de energía y sirven como modelo para hacer que las cosas se realicen a tiempo”. “Logran que sus emociones se involucren en su vida laboral cotidiana, lo que inyecta energía, entusiasmo y atrae a los demás”.
- g) Base de poder fundamentada en las relaciones.** “una dimensión medular del liderazgo carismático es que éste conlleva una relación o intención entre líderes y seguidores”. “No obstante, a diferencia de otras formas de liderazgo, el carismático se basa profundamente en la relaciones y casi por completo en el poder experto, incluso cuando ocupa una posición formal en la organización”.
- h) Conflicto interno mínimo.** “Por lo común los líderes con carisma están convencidos de que su visión y estrategias son las correctas, lo que explica por qué persisten y aguantan los revese hasta el final. debido a su convicción, hasta cierto punto no les incomoda ni les produce culpa presionar a los seguidores para que resistan aunque enfrenten amenazas”.
- i) Habilidades para delegar autoridad en los demás.** “Los líderes carismáticos reconocen que solos no pueden concretar la visión, que necesitan ayuda y respaldo de sus seguidores”. “Por lo tanto, delegan autoridad en los demás y con ello fortalecen la efectividad personal de los seguidores. Hacen esto asignándoles tareas que los lleven acertadamente a experiencias cada vez más positivas y acentúan su confianza en sí mismos, con lo que los convencen de sus capacidades y crean un entorno de emociones positivas y entusiasmo”.
- j) Personalidad autopromotora.** “Aun cuando nadie haga suya la causa de los carismáticos, con frecuencia éstos promueven su persona y su visión”.

Estas características o cualidades de los líderes carismáticos, pueden ser adquiridas, afianzadas o mejoradas, a través de procesos de adquisición de conocimiento formal o no formal.

Para ello Lussier, Achua (2011) plantean que “las personas pueden mejorar sus habilidades para comunicarse por cualquier medio, fortalecer la confianza en sí mismos, como elevar su autoestima a aprender destrezas para inspirar y delegar autoridad en sus seguidores”.

Según (Robbins, 2014), “esta influencia de los líderes carismáticos en sus seguidores la logran mediante la implementación del siguiente proceso”:

- Empieza con la articulación de una visión de una visión interesante por el líder.
- Esta visión proporciona un sentido de continuidad a los seguidores al unir el presente con un mejor futuro para la organización.
- El líder comunica entonces altas expectativas de desempeño y expresa la seguridad de que los seguidores podrán lograrlas.
- Esto incrementa la autoestima y la seguridad de los seguidores.
- El líder transmite mediante palabras y acciones, un nuevo conjunto de valores.
- Mediante su comportamiento, modela a sus seguidores para que lo imiten.
- Finalmente, el líder carismático hace autosacrificios y se compromete en comportamientos no convencionales para demostrar coraje y convicción acerca de su visión.

Así mismo, (Robbins, 2014, p. 390) “plantea un listado de comportamientos que adoptan las personas que son carismáticas y que practicándolos se puede llegar a ser un líder carismático”:

- “Proyecta una presencia poderosa, segura, y dinámica... Utilizan un tono de voz cautivador y atrayente”. “Transmiten seguridad. también hablan directamente a sus interlocutores, mantienen un contacto visual y mantienen una postura corporal que dicen que están seguros de ellos mismos”.
- “Articulan una meta alcanzable. Tienen una visión de futuro, formas no convencionales de lograr esa visión y la capacidad de comunicarla a los demás”.
- “Comunicar expectativas de alto desempeño y seguridad, con base en la capacidad de los demás para cumplir con estas expectativas. Demuestran su

confianza en la gente al establecer metas ambiciosas, para ellos tanto individualmente como en grupo”.

- “Son sensibles a las necesidades de sus seguidores. Los líderes carismáticos consiguen conocer a cada uno de sus seguidores. entienden sus necesidades individuales y son capaces de desarrollar relaciones interpersonales intensas con cada uno”.

## **2. Liderazgo transaccional**

Ivancevich, Lorenzi, Skinner, Crosby, (1996). Consideran:

Este liderazgo está determinado por una dependencia económica, porque el líder transaccional utiliza los premios y castigos para hacer que se cumpla responsablemente con las funciones asignadas; por lo que la motivación de sus seguidores no es inspirada, espontánea ni voluntaria, sino, influenciada por su poder que le faculta dar o quitar incentivos o estímulos, fundamentándose en reglamentos, contratos y objetivos cuidadosamente elaborados, siendo así un líder que solo manda y ordena.

“Estos líderes resultan ser detallistas y centrados en el corto plazo, manejan eficientemente los procesos y recursos; resultan ser buenos negociadores, autoritarios y a veces agresivos logrando el máximo provecho de en sus ejecutorias en función del poder formal que les da su influencia económica” (Ivancevich, Lorenzi, Skinner, Crosby, 1996).

“Para mejorar la comprensión de este tipo de liderazgo, por su relevancia y pertinencia se plasman los planteamientos” citados por Vega y Zavala (2004. pp. 106 - 107):

El liderazgo transaccional es reforzamiento contingente. “Aquí líder y seguidor aceptan roles y responsabilidades interconectadas para alcanzar las metas designadas, y acuerdan qué es lo que el subordinado debe hacer para obtener la recompensa (material o no material), o evitar la sanción estipulada en el contrato”. Pariente (2010) plantea las siguientes fases en el ciclo de intercambio o transacción entre líder y subordinado:

- a. Líder y seguidor perciben cada uno, que el otro tiene un potencial instrumental para el cumplimiento de sus necesidades o la complementación de una tarea.

Porque el líder dedica tiempo a enseñar y orientar individualmente a sus seguidores sobre los procedimientos a poner en práctica en la realización de las tareas, desarrollándoles sus fortalezas bajo el entendido que el líder considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.

- b. El líder aclara al seguidor qué es lo que debe hacer para completar la transacción, para obtener la recompensa material o psicológica, o para satisfacer sus necesidades. Por otra parte, si la tarea no es completada exitosamente el líder tomará acción correctiva.
- c. El empleado recibe una recompensa o evita el castigo, lo que es contingente con el desempeño acordado. Blanchard y Johnson (1982) Pariente (2010), mencionan algunas reglas para la aplicación del Reforzamiento Contingente, a saber:
  - “Acordar la meta junto con el subordinado, incluyendo la conducta apropiada para lograrla. Además, chequear su conducta, para ver si marcha de acuerdo con la meta”.
  - “Si la meta es alcanzada, alabar el desempeño del subordinado tan pronto como sea posible, acotándose a lo que específicamente hizo bien (Recompensa Contingente), indicándole cómo su accionar es útil para los demás y para la organización”.
  - “Si el desempeño del subordinado cae bajo lo esperado, reprenderlo (Castigo Contingente) tan pronto como sea posible después de la falla. Aclarando que el líder sigue pensando bien del empleado, aunque no así de su desempeño específico”.
  - “El éxito del seguidor puede llamar a la colocación de una nueva meta. El fracaso de éste, puede requerir de una revisión y aclaración de las metas planteadas”.

“En el Liderazgo Transaccional se utilizan dos formas de reforzamiento para motivar a los empleados”, tal como lo plantea (Pariente, 2010).

**Reforzamiento Contingente Positivo (Recompensa Contingente);** donde el líder recompensa al seguidor si éste ha alcanzado el desempeño acordado. “La recompensa contingente puede aparecer en forma de felicitaciones por un trabajo bien hecho, recomendaciones para bonos, aumentos de sueldo, promociones, incluyendo reconocimiento público por desempeño sobresaliente”.

**Reforzamiento Contingente Aversivo (Castigo Contingente);** en el cual el líder reacciona ante el fracaso de un empleado en alcanzar el desempeño acordado por ambos”. “Este tipo de apuntar a la aclaración de qué debe hacerse e cómo, el Reforzamiento Contingente Aversivo puede tomar varias formas. Por ejemplo, el líder puede llamar la atención del subordinado sobre la desviación, lo que es particularmente útil para los subordinados sin experiencia, especialmente si el feedback negativo se acompaña con aclaración adicional de que se desea”. “El castigo contingente también puede verse en forma de multas, suspensión sin pago, pérdida de apoyo del líder; las que son menos frecuentes y tienen menos probabilidad de promover efectividad”.

### **3. Liderazgo transformacional**

De acuerdo con la revisión bibliográfica Lussier, Achua, (2011) sostiene que los líderes transformacionales presentan las siguientes características:

Los líderes transformacionales, son personas que facilitan respeto a cada uno de sus seguidores, así como motivación y habilidades para el pensamiento. Y depositan en él confianza, de que puedan dirigir la organización hacia el logro de metas.

“Los líderes transformacionales están conscientes que para conseguir que sus discípulos se comprometan y colabores a plenitud en el proceso de transformación, de la organización, es necesario confiarles autoridad, brindarles apoyo y reconocimiento a su labor” (Lussier, Achua, 2011)

Por lo tanto “El liderazgo transformacional sirve cambiar el status quo, pues articula para los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión convincente de lo que podría ser una nueva organización” (Lussier, Achua, 2011, p. 356).

Para (Bass, 1990, p 22. Citado por Robbins, 2004, p. 374). Las características del líder transformacional son:

- ❖ “Carisma. proporciona visión y sentido de la misión, involucra el orgullo, obtiene respeto y confianza”.
- ❖ “Inspiración. Comunica altas expectativas, utiliza símbolos para enfocar los esfuerzos, expresar propósitos importantes de manera simple”.
- ❖ “Estimulación intelectual. Promueve la inteligencia, la racionalidad y la cuidadosa solución de problemas”.
- ❖ “Consideración individualizada. Proporciona atención individualizada, trata a cada empleado individualmente, instruye, aconseja”.

#### **d. Teorías del liderazgo**

##### **Teorías de los rasgos**

Los rasgos son características que distinguen a las personas y la personalidad es una combinación de rasgos que definen el comportamiento de un individuo.

Lussier (2015) en su libro sobre liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades, considera:

Las teorías de los rasgos de liderazgo se refieren a los estudios que se realizaron (y que aún siguen en proceso) sobre las principales características de los líderes; destacan las físicas, sociales, de personalidad, así como los aspectos esenciales sobre la forma de trabajar. De acuerdo con estas aportaciones, es común que los líderes posean, rasgos físicos como una estatura significativa y mirada imponente; entre los rasgos sociales destacan la diplomacia, estudios, ímpetu y seguridad; los atributos de personalidad están representados por cierto grado de madurez, la iniciativa y aceptación de la responsabilidad.

Lo más importante de estas investigaciones son los rasgos similares que han encontrado en los líderes eficaces, los cuales se explican a continuación:

a) Dominio. “Los buenos líderes quieren ser directivos y asumir grandes responsabilidades, pero no intimidan a las personas que están bajo su mando; trabajan para desarrollar y disfrutar las habilidades de su equipo y en el proceso hacen crecer al resto de las personas”.

b) Gran energía. “Los líderes excelentes son entusiastas, nunca se cansan y trabajan demasiado para lograr sus objetivos y enfrentar las adversidades que se presenten”.

c) Confianza en sí mismos. “Los líderes usan su autoconfianza como indicador de la eficacia, no dudan en que pueden resolver cualquier problema. Las personas a su cargo no los ven como arrogantes; al contrario, los admiran por su capacidad”.

d) Locus de control. “El verdadero líder no cree en la mala suerte, confía en su conocimiento, destreza, astucia y habilidad para el logro de objetivos, Es así como asume la responsabilidad de lo que pueda suceder. Los demás aprenden de su experiencia”.

e) Estabilidad. “Los líderes conocen sus debilidades y fortalezas, por lo que están orientados a mejorar las cosas y no ponerse a la defensiva, siempre Procuran no desequilibrarse emocionalmente”.

f) Integridad. “Los buenos líderes se orientan hacia la práctica de la honestidad y la ética. Para sus seguidores, son un ejemplo de rectitud y valores”.

g) Inteligencia. “Los líderes tienen un coeficiente intelectual arriba del promedio y obtienen grados académicos; pero ya no sólo se considera este tipo de inteligencia relevante, sino también lo que se denomina inteligencia emocional. Se dice que el primer factor consigue el empleo y el segundo, ascensos”.

h) Flexibilidad. “El líder siempre se podrá adaptar a cualquier cambio situacional y se mantiene a la vanguardia de lo que sucede en el mundo”.

i) Sensibilidad. “El líder excelente se preocupa por lo que le sucede a las personas y por el crecimiento de ellas en lo profesional; antepone los intereses de los demás al suyo propio. Obtiene, a cambio obediencia y lealtad indiscutibles”.

### **Teorías conductuales**

Lussier (2015) indica lo siguiente:

Este grupo de teorías tiene como característica principal establecer la diferencia de comportamiento entre quienes son líderes y quienes sólo son jefes o gerentes. En la primera unidad de este libro se detalla una de las aportaciones que pertenecen a esta clasificación, la que se relaciona con la forma en que los líderes delegan su autoridad para establecer los estilos de

liderazgo (que se dividen en autocrata, democrata y de rienda suelta o liberal).

A continuación se presentan algunas de las modalidades de las teorías conductuales. Según Lussier (2015), tenemos:

a) Los estudios de la Universidad de Ohio “hacen referencia a que los líderes orientan a las personas; respecto a la actitud que demuestran y su forma de trabajar; tal dirección logra contribuir al trabajo diario, además de que ayuda a tomar en cuenta la confianza, respeto y empatía”.

b) Rejilla o Grid gerencial. “Este estilo clasifica a los líderes de acuerdo con la forma en que demuestran su mayor preocupación; algunos tienen mayor interés por la gente y otros por la producción”.

c) Teoría XY. “Clasifica a los líderes de acuerdo con su nivel de cooperación y compromiso”.

e) Estudios de Escandinavia. “Los resultados indican de los estudiosos de las universidades de los países escandinavos indican que los líderes relacionados con el mejor desempeño están orientados al desarrollo; es decir; a una mejor preparación y adquisición de nuevos conocimientos; buscan nuevas ideas, generan grandes cambios y valoran también la experimentación”.

### **Teorías de la contingencia y situacional.**

“La contingencia básicamente es un riesgo, por lo que la conducta del líder, de acuerdo con estas teorías, depende de los subordinados, de las tareas y de las variables del grupo”. Dentro de estas teorías se encuentran:

a) Teoría de contingencia de Fiedler. En ella se explica que la conducta del líder depende de la situación favorable o desfavorable que presenten los subordinados. Propone tres dimensiones: las relaciones del líder, la estructura de la tarea y el poder del puesto.

Los líderes que conservan buenas relaciones con los empleados, tienen una mayor influencia sobre ellos. Asimismo, cuanto más estructurado esté el trabajo, más

favorable será la situación y no presentará ningún problema. Por último, según estos presupuestos el líder con poder por posición ejerce mucha influencia sobre sus seguidores: cuanto mayor sea el poder que tenga, más favorable será la situación.

b) Teoría situacional de Hersey y Blanchard. En este caso los niveles de conducta que tenga el líder al estar dirigiendo una organización, dependen de los niveles de disposición de los subordinados, quienes aceptarán o rechazarán al líder independientemente del comportamiento que éste posea. En este caso se toma en cuenta el grado de madurez del grupo, que puede entenderse según dos criterios, que son:

### **1.3.3. Liderazgo empresarial.**

#### **a. Conceptualización.**

Definir este tipo de liderazgo hasta cierto modo se ha tomado un poco difícil, debido a los escasos de conceptualizaciones, en este sentido se ha revisado lo planteado por WorkMeter (2015) en donde lo define de la siguiente forma:

Un grupo de trabajadores acepta a una persona como su líder cuando entienden que sus recomendaciones son las más convenientes para la mayoría; para ello, debes saber cómo comunicarte con tu equipo, motivarlos para poder conseguir mejores resultados y crear un clima donde todos compartáis unas mismas ideas y objetivos. Solo así podrás pasar de ser simplemente un jefe, a ser un líder empresarial.

Por otro lado RAE, el liderazgo empresarial se define como: “Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”.

Además agrega Rodríguez (2014) en relación al tema “El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos”

Asimismo Marco (2015) define de la siguiente manera: “capacidad que se tiene de conducir a una empresa hacia metas positivas, coordinando los elementos con los

que la misma cuenta para mantenerse funcionando; Comprende muchos aspectos necesarios, como la motivación de los empleados y el poder de persuasión”.

Un líder empresarial debe imponerse como una autoridad dentro del sitio donde labora, sin por ello proyectar una imagen de autoritarismo o temor en sus subordinados. Este modelo de organización no solo es obsoleto hoy en día, sino que conduce a resultados que son bastante perjudiciales para una compañía, fomentando actitudes como la deslealtad y la aversión hacia el trabajo. (Marco, 2015)

Finalmente “el liderazgo empresarial es detentado por aquel directivo o gerente de la empresa que logra captar la voluntad de sus empleados para que estos se vean compenetrados con el rumbo de la empresa y acepten sus directivas, consejos, sugerencias, de buen grado, reconociendo en él la capacidad de mando y la competencia organizativa y directriz”. (Gómez, 2016).

Es preciso indicar la definición que hace García & González (2014) en donde destaca que debe existir un vínculo entre trabajadores y las metas de las empresas como parte de su funcionamiento.

Es aquel que es ejercido por una persona (jefe) dentro de una empresa que tiene la capacidad de comunicarse exitosamente con los empleados a la hora de realizar recomendaciones o sugerencias, creando un vínculo con los trabajadores y el objetivo de la empresa, por lo tanto es reconocido por las personas como un líder dentro del ámbito laboral, su función principal es encargarse del perfecto funcionamiento en todas las áreas de la empresa para así obtener el éxito.

#### **b. Características del liderazgo empresarial.**

De acuerdo con la revisión bibliográfica WorkMeter (2015), considera las siguientes características:

**Carisma:** “la habilidad natural para atraer y seducir personas es muy necesaria en un líder; con carisma permite ganarse al equipo de trabajo y que estos saquen lo mejor de sí mismos para el beneficio de la empresa. El carisma te hace único y atractivo para los demás; aprende a sacar partido de ello. El líder siempre sobresale por encima del resto, y es capaz de guiar a las personas en su misma dirección”

**Organizativo:** “obviando la parte de que debe tener un conocimiento profundo sobre la empresa, el líder tiene que saber manejar y organizar los recursos que

tiene a su disposición. Deberá tener todo bajo control y estar atento a futuros conflictos que puedan surgir y tener buena capacidad de reacción así como de resolución de problemas”.

**Visionario:** “no se trata únicamente de tener una buena idea sino de que esta sea única y encima poder llevarla a cabo. Todo líder se caracteriza por su visión a largo plazo, por adelantarse a los problemas, por detectar oportunidades que sólo él ve, por estar en constante búsqueda de la perfección y de ir siempre por delante”.

**Comunicador:** “el líder tiene que ser un buen orador para transmitir de manera acertada sus pensamientos con el resto del equipo. Esta habilidad le va a permitir “vender” sus ideas de manera sugerente y persuasiva. Si no se es capaz de hacer comprender el mensaje de forma clara, entonces el mensaje deja de tener sentido”.

**Entusiasta:** “muy relacionada con la anterior ya que debe saber transmitir todo este entusiasmo al resto de personas para que crean en él y que perciban el mensaje del líder como una meta positiva tanto para ellos como para la organización. Tiene que conseguir que todo el equipo le siga y remen en la misma dirección”.

**Resolutivo:** “el líder quiere resultados ya que al fin y al cabo es lo más importante. Y los quiere rápido. Debe poner solución a los problemas que vayan surgiendo de manera inmediata y efectiva. Toma decisiones, es valiente y no se esconde ante sus posibles consecuencias”.

**Disciplina:** “el líder basa su éxito en su capacidad de liderazgo y en el arte de la convicción, pero en ocasiones tiene que saber imponer su autoridad cuando la situación lo requiere. Es comprensivo sí, pero no es blando ni se empequeñece ante los problemas. Debe saber transmitir la exigencia no sólo a su equipo de trabajo sino también a sí mismo.

**Creativo:** todo liderazgo debe rebosar creatividad para proponer soluciones innovadoras. El líder tiene que ser atrevido y poder ver situaciones desde nuevas perspectivas. Un líder creativo es capaz de fomentar ideas novedosas y enfrentarse a los riesgos que estas puedan generar”.

**Negociador:** “un buen líder es un gran negociador que trata con clientes, empleados, proveedores etc. Sabe venderse muy bien él y sus ideas a través de la persuasión y la convicción ya que presenta sus argumentos de forma que consigue ganarse la atención de la otra parte”.

**Honesto:** “la última pero no menos importante. La honestidad es un valor ético que debe estar presente en cualquier persona con liderazgo. Si el equipo detecta esta honestidad, comprenderá que están delante de un líder que no les va a dejar en mitad del camino y tendrá su confianza ganada”.

### **c. Importancia del líder empresarial**

Rodríguez (2014) considera que el líder empresarial “debe tener la capacidad de apaciguar las distintas personalidades de las personas que laboran en determinado sitio de trabajo, para el mejor desempeño de los mismo y por consiguiente la consecución de los objetivos, esto sin dejar de lado las emociones y sentimientos de dichos individuos, para eso el líder debe ser un ejemplo a seguir dentro de la empresa”.

Además indica lo siguiente

El liderazgo empresarial puede clasificarse en transaccional y transformacional, el primero es el más riguroso, ya que está enfocado en los números, el proceso detallado de cada acción que se lleve a cabo y los ingresos, en cambio el transformacional, se enfoca más hacia el valor que se le debe dar a los trabajadores que laboran en la empresa. Para algunos el secreto está en conseguir el equilibrio entre ambos, lo que puede generar que la organización tenga un mayor crecimiento. Rodríguez (2014)

### **d. Estilos de liderazgo empresarial.**

De acuerdo a la revisión en el Instituto nacional de contadores públicos (2015) considera los siguientes estilos:

**Estilo autocrático:** “el jefe impone las normas y sus criterios sin consultar con sus subordinados. Es el jefe quien diseña, planifica y asigna el trabajo. El grado de autoridad es muy elevado y suele generar ambientes de trabajo tensos”.

**Estilo paternalista:** “establece una actitud protectora con los subordinados, interesándose por sus problemas, no obstante, es el jefe quien toma las decisiones y ejerce la máxima autoridad”.

**Estilo laissez faire-laissez passer (dejar hacer, dejar pasar):** “el jefe no interviene en las decisiones, no motiva, no da instrucciones de trabajo, deja libertad de actuación a los empleados, los cuales realizan libremente su trabajo tomando sus propias decisiones. Este tipo de dirección conduce a un desconcierto generalizado, al no estar definidas las pautas de trabajo”.

**Estilo democrático:** “el directivo mantiene un equilibrio entre autoridad (dando orientaciones y marcando pautas) y la libertad de los empleados, que participan en la toma de decisiones. Contribuye a crear un clima agradable de trabajo, aunque no siempre es eficiente”.

**Estilo burocrático:** “la organización establece una estructura jerárquica con normas, pautas de actuación rígidas, de manera que todo se debe desarrollar conforme a las mismas”.

**Estilo institucional:** “el directivo se adapta a la situación de trabajo. Es un buen comunicador, tolerante, con confianza en sus colaboradores que procura fomentar la participación y sabe recompensar el trabajo realizado”.

### **1.3. Formulación del problema.**

Es posible que la Propuesta de benchmarking mejore el liderazgo empresarial en el distrito de San Ignacio, provincia San Ignacio – departamento Cajamarca, 2018.

### **1.4 Justificación del estudio.**

Teniendo en cuenta que muchas personas con empresas no pertenecen a una misma rama o actividad se hace necesario tener diversas habilidades o estar al frente con un liderazgo que nos obliga a tener u conocimiento de la información necesaria para poder aportar en función al crecimiento de la empresa. Frente a esto es importante conocer cómo se desarrolla el liderazgo empresarial en las “empresa”

de la provincia de San Ignacio, el mismo que se logró a través del diagnóstico a los empresarios de las mismas.

Es preciso indicar que se pone de manifiesto los instrumentos que puedan ser utilizados en diversos contextos, además de tener un panorama general de las dificultades que se presentan y que muchas veces dificultan el crecimiento de los mismos, por otro lado es importante mencionar el aporte de la investigación antecedentes a investigaciones que se desarrollen en el contexto local.

## **1.5 Hipótesis**

Teniendo en cuenta lo planteado por Hernández, Zapata, Mendoza (2013) considera:

Que no en todas las investigaciones se formulan hipótesis. El hecho de que plantees o no hipótesis depende de un factor esencial: el alcance inicial de tu estudio. Las investigaciones que establecen hipótesis son únicamente aquellas cuyo planteamiento define que su alcance será correlacional o explicativo o las que tienen un alcance descriptivo, pero que intentan pronosticar una cifra, valor o hecho. (p.84)

De acuerdo al tipo de investigación que se plantea en el presente informe, y en relación a lo planteado en el acápite anterior no se ha considerado hipótesis, toda vez que la investigación es de tipo descriptivo - propositivo.

## **1.6. Objetivos.**

### **1.6.1. Objetivo general.**

Diseñar propuesta de benchmarking para mejorar el liderazgo empresarial en el distrito de san Ignacio, provincia San Ignacio – departamento Cajamarca, 2018.

### **1.6.2. Objetivos específicos.**

1. Diagnosticar el nivel de liderazgo empresarial en el distrito de San Ignacio, provincia San Ignacio – departamento Cajamarca, 2018.
2. Elaborar propuesta de benchmarking para mejorar el liderazgo empresarial en el distrito de San Ignacio, provincia San Ignacio – departamento Cajamarca, 2018.

3. Validar propuesta de benchmarking para mejorar el liderazgo empresarial en el distrito de San Ignacio, provincia San Ignacio – departamento Cajamarca, 2018.

## II. MÉTODO.

### 2.1. Diseño de investigación.

Dada la naturaleza y el propósito de la presente investigación, se determina que el mismo tiene un alcance descriptivo – proyectiva. Los primeros consisten en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es detallar cómo se manifiestan. De acuerdo con Hernández, Fernández, Baptista, (2010, pp. 80-81)

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.

Es proyectiva debido a que consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico. Es decir “propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta”. Hurtado de Barrera, (2008).

Teniendo en cuenta las características de la presente investigación y además de la revisión bibliográfica se determinó el diseño, tal como lo manifiesta lo siguiente:

Diseños no experimentales del tipo transversal descriptivo, tienen como propósito describir las variables y analizar su incidencia de manera individual, presentando un panorama del estado de dicha variable o variables e incluso los indicadores en un momento único. Este tipo de investigación es más natural y cercana a la realidad cotidiana. En ella se recolectan datos sobre cada una de las dimensiones, conceptos, variables, contextos, comunidades o fenómenos y reportan lo que arrojan esos datos. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)

De acuerdo al acápite anterior el diseño de investigación que se utilizará es el descriptivo, de corte transversal, “esto quiere decir que no se manipularán las variables, solo se observa el fenómeno tal y como se da en su contexto natural”, Sánchez, Reyes (1998, p. 77). Los “datos se realizan en un solo momento, en un tiempo único, realizando un corte específico en un tiempo determinado; es descriptivo por tanto busca precisar, la incidencia del fenómeno en las variables y las relaciones existentes entre sus componentes”. Sánchez, Reyes (1998, p. 77).

El diagrama que le corresponde se resume en el siguiente esquema:

M ----- O -----P

Donde:

**M:** Representa la muestra de la cual se recogió información para el estudio.

**O:** Representa la información sobre la investigación.

**P:** Propuesta a la situación estudiada.

## **2.2. Variables, Operacionalización.**

### **2.3.1. Variables.**

#### **2.3.1.1. Definición conceptual.**

❖ **Variable independiente: Propuesta de benchmarking.**

De acuerdo con Bolívar & García (2014) “considera que la propuesta de benchmarking es el conjunto de actividades que se anticipa y permite entender y adoptar una visión de desarrollo y superación en beneficio dentro de la empresa”

❖ **Variable dependiente: Liderazgo empresarial.**

Según Francisco (2013) “Es la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo; es el proceso en el cual influyen líderes sobre sus seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio”.

#### **2.3.1.2. Definición operacional.**

❖ **Variable independiente: Propuesta de benchmarking.**

Son un conjunto de actividades que se han planificado y que se hace con la finalidad de mejorar la calidad y eficiencia de la empresa.

❖ **Variable dependiente: Liderazgo empresarial.**

Es la cualidad que debe presentar una persona teniendo en cuenta elementos como Cooperación y entusiasmo, desempeño y compromiso, motivación laboral, estímulo personal para poder orientar y guiar a un grupo de personas.

### 2.3.2. Operacionalización.

De acuerdo a Valderrama (2013) considera:

“Operacionalización como el proceso mediante el cual se transforma las variables de conceptos abstractos a unidades de medición, es decir las variables viene a ser la búsqueda de los componentes o elementos que constituyen dichas variables, para precisar las dimensiones, subdimensiones e indicadores, finalmente los ítems” (p.160).

“Este proceso es la parte operativa de la definición operacional de las variables y tiene como propósito construir la matriz metodológica para el diseño y elaboración de los instrumentos de medición empírica los mismos que permitirán al investigador” identificar y/o diagnosticar la situación de la variable.

#### MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLE

VARIABLE	DIMENSION		INSTRUMENTO
Propuesta de Benchmarking	Liderazgo y sus enfoques.		Lista de cotejo
	Liderazgo y acción.		
	Pensamiento, proceso y Desarrollo de la capacidad creativa: técnicas.		
	Paradigmas empresariales		
	Habilidades de Comunicación		
	Negociación empresarial		
	Creatividad empresarial.		
VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS
Liderazgo empresarial	Liderazgo transaccional	Cooperación y entusiasmo	4
		Desempeño y compromiso	5
	Liderazgo transformacional	Motivación laboral	5
		Estimulo personal	4

Fuente: Elaboración propia.

### 2.3. Población y muestra.

#### Población.

Podemos decir que la población que se ha determinado en la presente investigación por los empresarios que se han posicionado en el distrito de San Ignacio, en este sentido se cuenta con 23.

#### Muestra

Para la selección de la muestra se consideró la muestra no probabilística a criterio del investigador, la misma que de acuerdo con Hernández, Fernández, Baptista, (2010) la denomina como muestras intencionadas en el sentido de que “es aquella que el investigador selecciona según su propio criterio, sin ninguna regla matemática o estadística”. Por otro lado de acuerdo con Gamarra, Berrospi, Pujay, Cuevas (2008) sostiene un muestreo por cuotas que es aquella muestra de juicio, con la restricción de que la muestra incluye un número mínimo de cada subgrupo específico dentro de la población.

En lo que corresponde a la presente investigación se consideró la totalidad de la población.

#### **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.**

Para la presente investigación se utilizó lo siguiente:

##### **Técnicas.**

###### **a. La encuesta:**

De acuerdo con García, (2003), la encuesta se puede definir como:

Una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características. (p. 78)

Para Sierra, citado por Carrasco (2009), “la observación por encuesta, que consiste igualmente en la obtención de datos de interés sociológico mediante la interrogación a los miembros de la sociedad, es el procedimiento sociológico de investigación más importante y el más empleado”. Esta técnica nos permitirá obtener los datos de la variable en estudio y luego realizar la sistematización de resultados.

##### **Instrumentos.**

Escala de Likert: de acuerdo con Carrasco (2009, p. 296) “es una estructura que presenta un conjunto de ítems en forma de proposiciones positivas (favorables), sobre hechos y fenómenos sociales o naturales de la realidad, comportamientos

individuales y personas” sometidas a observación que expresen su opinión o actitud. Frente a lo descrito líneas arriba se puede determinar que no hay respuestas correctas o incorrectas.

La “escala Likert se aplica habitualmente como parte de una encuesta, que puede contener varias escalas y otros instrumentos”. “La escala Likert es una escala sumatoria: sus puntajes son la suma de los puntajes de los ítems”. (Muñoz, 2010)

De acuerdo a García, (2003), la guía de encuesta permite recoger la información relevante para el investigador.

De acuerdo al acápite anterior en el presente trabajo de investigación se consideró la encuesta construida para identificar el clima organizacional, las que se aplicarán a la respectiva muestra.

La encuesta está estructurada teniendo en cuentas sus respectivas dimensiones, estas a su vez se subdividen en indicadores y finalmente se elaboran los ítems, los mismos que nos permitieron recoger la información de la variable clima organizacional.

La variable; liderazgo empresarial entre sus dimensiones consideradas tenemos: liderazgo transaccional y liderazgo transformacional. La primera dimensión comprende los indicadores cooperación y entusiasmo, la segunda comprende motivación laboral y estímulo personal.

Es oportuno recalcar que cada indicador comprende sus respectivos ítems, teniendo un total de 18 preguntas para la variable liderazgo empresarial.

### **Validez del instrumento:**

Castañeda (2013) sostiene:

Todo instrumento de recolección de datos debe resumir dos requisitos esenciales: validez y confiabilidad. Con la validez se determina la revisión de la presentación del contenido, el contraste de los indicadores con los ítems que miden las variables correspondientes. Se estima la validez como el hecho de que una prueba sea de tal manera concebida, elaborada y aplicada y que mida lo que se propone medir. (p. 71)

Carrasco (2009) citado por Castañeda (2013) considera: la validez como el:

Grado de precisión con que el test utilizado mide realmente lo que está destinado a medir” Es decir, la validez se considera como un conjunto específico en el sentido que se refiere a un propósito especial y a un determinado grupo de sujetos. (p. 26)

“Asimismo, el juicio de Jueces o expertos pretende lograr validez de contenido de los instrumentos que será expresada por profesionales de alta trayectoria profesional en el ámbito de la elaboración de instrumentos” (Castañeda, 2013).

“Los mismos tendrán la oportunidad de hacer las debidas correcciones en cuanto al contenido, pertinencia, ambigüedad, redacción y otros aspectos que consideraron necesario realizar mejoras. Al cumplirse éste procedimiento, las observaciones y sugerencias de los expertos, permitirán el rediseño del instrumento de medición, para luego someterlo a la confiabilidad”. (Castañeda, 2013)

### **FICHA DE CONSOLIDADO DE JUICIO DE EXPERTOS**

**Título de la investigación:** Propuesta de benchmarking para mejorar el liderazgo empresarial en el distrito de San Ignacio, provincia San Ignacio – departamento Cajamarca, 2018.

**Instrumento:** Encuesta.

EXPERTO 1						EXPERTO 2						EXPERTO 3					
ITEMS	VALORACIÓN					ITEMS	VALORACIÓN					ITEMS	VALORACIÓN				
	4	3	2	1	0		4	3	2	1	0		4	3	2	1	0
I <sub>1</sub>	x					I <sub>1</sub>	x				I <sub>1</sub>	x					
I <sub>2</sub>	x					I <sub>2</sub>	x				I <sub>2</sub>		x				
I <sub>3</sub>	x					I <sub>3</sub>	x				I <sub>3</sub>	x					
I <sub>4</sub>		x				I <sub>4</sub>		x			I <sub>4</sub>	x					
I <sub>5</sub>	x					I <sub>5</sub>	x				I <sub>5</sub>	x					
I <sub>6</sub>	x					I <sub>6</sub>	x				I <sub>6</sub>	x					
I <sub>7</sub>	x					I <sub>7</sub>	x				I <sub>7</sub>	x					
I <sub>8</sub>	x					I <sub>8</sub>	x				I <sub>8</sub>	x					
I <sub>9</sub>	x					I <sub>9</sub>	x				I <sub>9</sub>		x				
I <sub>10</sub>	x					I <sub>10</sub>	x				I <sub>10</sub>	x					
I <sub>11</sub>	x					I <sub>11</sub>		x			I <sub>11</sub>	x					
I <sub>12</sub>	x					I <sub>12</sub>	x				I <sub>12</sub>	x					
I <sub>13</sub>	x					I <sub>13</sub>	x				I <sub>13</sub>	x					
I <sub>14</sub>	x					I <sub>14</sub>		x			I <sub>14</sub>	x					
I <sub>15</sub>	x					I <sub>15</sub>	x				I <sub>15</sub>	x					
I <sub>16</sub>	x					I <sub>16</sub>		x			I <sub>16</sub>	x					
I <sub>17</sub>		x				I <sub>17</sub>	x				I <sub>17</sub>	x					
I <sub>18</sub>	x					I <sub>18</sub>	x				I <sub>18</sub>	x					
<b>Total</b>	64	06				<b>Total</b>	56	12			<b>Total</b>	64	06				

FUENTE: Informe de expertos.

Coefficiente de valoración del instrumento por cada jurado:

Experto 1						Experto 2						Experto 3					
C <sub>1</sub> =	T4	T3	T2	T1	T0	C <sub>1</sub> =	T4	T3	T2	T1	T0	C <sub>1</sub> =	T4	T3	T2	T1	T0
Valoración	64	6	0	0	0	Valoración	56	12	0	0	0	Valoración	64	6	0	0	0
Total Maximo	72					Total Maximo	72					Total Maximo	72				
C <sub>1</sub> =	97%					C <sub>2</sub> =	94%					C <sub>3</sub> =	97.22%				
$C_g = \sqrt[3]{C_1 \cdot C_2 \cdot C_3} =$						96.29%											

“Este coeficiente de validez nos indica que el referido instrumento tiene validez es decir tienen relación los ítems, con la variable, dimensiones e indicadores, por lo que se le recomienda aplicar el instrumento” (Castañeda, 2013).

### **Confiabilidad del instrumento.**

“La confiabilidad es la cualidad o propiedad de un instrumento de medición, que le permite obtener los mismos resultados, al aplicarse una o más veces a la misma persona o grupo de personas en diferentes periodos de tiempo” (Castañeda, 2013).

El coeficiente Alpha de Cronbach, que describe las estimaciones de confiabilidad basadas en la correlación promedio entre reactivos dentro de una prueba. Hernández, Fernández, Baptista, (2010), señalan que un coeficiente de confiabilidad será más significativo mientras más se acerque el coeficiente a uno (1), lo cual significará un menor error de medición. La medición va de 0 a 1, tal como se muestra a continuación: De 0, 00 a 0,19 representa un nivel de confiabilidad muy débil; de 0,20 a 0,39 débil; de 0,40 a 0,59 tiene un nivel moderado; por su parte, de 0,60 a 0,79 es fuerte; y, finalmente, de 0,80 a 1,00 significa un grado de confiabilidad muy fuerte. (Castañeda, 2013).

Neil Salkind (1997) citado por Carrasco, (2009), nos dice que “algo que es confiable, funciona en el futuro como lo hecho en el pasado. Una prueba o medida de conducta confiable, puede medir la misma cosa más de una vez y producirá los mismos resultados”.

La ecuación de fórmula que se empleó para el cálculo del coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach es la siguiente.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

- K: El número de ítems
- $\sum S_i^2$ : Sumatoria de Varianzas de los Ítems
- $S_T^2$ : Varianza de la suma de los Ítems
- $\alpha$ : Coeficiente de Alfa de Cronbach

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.075	.079	18

Entre más cerca de 1 está, más alto es el grado de confiabilidad.

### 2.7. Aspectos éticos

De acuerdo a lo establecido por la Universidad los Ángeles de Chimbote, (2011) considera lo siguiente:

La realización del análisis crítico del objeto de estudio, estará sujeta a lineamientos éticos básicos de: objetividad, honestidad, respeto de los derechos de terceros, y relaciones de igualdad. Asimismo se considera la toma de decisiones en cada etapa del proceso de investigación debe estar encaminada a asegurar tanto la calidad de la investigación, como la seguridad y bienestar de las personas/grupos involucrados en la investigación y debe cumplir con los reglamentos, normativas y aspectos legales pertinentes.

Por otro lado el “investigador asume estos principios, desde el inicio, durante y después del proceso de investigación; a efectos de cumplir el principio de reserva, el respeto a la dignidad humana y el derecho a la intimidad” Universidad de Celaya, (2011).

### III. Resultados

El presente acápite se presenta los resultados de acuerdo al objetivo específico, tal como se muestra a continuación:

#### a. Objetivo específico N° 01.

Diagnosticar el nivel de liderazgo empresarial en el distrito de San Ignacio, provincia San Ignacio – departamento Cajamarca, 2018.

**Tabla N° 01:** Indicador cooperación en el distrito de San Ignacio, provincia San Ignacio – departamento Cajamarca, 2018.

Indicador: Cooperación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	12	52,2	52,2	52,2
	Siempre	11	47,8	47,8	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada.

#### Interpretación.

Como resultado de la encuesta tenemos que el 52.2% de los encuestados considera que el indicador cooperación se cumple a veces debido a: (Tiene disposición de asumir grandes riesgos por defender la visión institucional, Necesita que su supervisor este pendiente de usted para poder realizar correctamente su trabajo, Ayuda a los demás siempre que se esfuercen., Se relaciona personalmente con cada uno de los colaboradores); por otro lado tenemos que el 47,8% indica que siempre cumple lo descrito anteriormente.

**Tabla N° 02:** Indicador entusiasmo en el distrito de San Ignacio, provincia San Ignacio – departamento Cajamarca, 2018.

Indicador: Entusiasmo.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	4	17,4	17,4	17,4
	A veces	11	47,8	47,8	65,2
	Siempre	8	34,8	34,8	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada.

#### Interpretación.

Como resultado de la encuesta tenemos que el 47,8% de los encuestados considera que el indicador entusiasmo se cumple a veces debido a: (Expresa la satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado; Intercambia promesas, arregla acuerdos mutuamente satisfactorios con los demás trabajadores; felicita el esfuerzo y promueve recomendaciones para un desempeño exitoso; Toma acciones correctivas si surgen desviaciones de las normas dentro de la organización; considera que su jefe se apoya en las capacitaciones impartidas por la empresa para ayudarlo a elevar su desempeño), por otro lado tenemos que el 34,8% indica que siempre cumple, asimismo un mínimo 17,4% considera que nunca se manifiesta lo descrito anteriormente.

**Tabla Nº 03:** Resumen de la dimensiones liderazgo transaccional en el distrito de San Ignacio, provincia San Ignacio – departamento Cajamarca, 2018.

Dimensión	Indicador	Nunca -	A veces -	Siempre -	Total
		Malo	Regular	Bueno	
		%	%	%	%
Liderazgo transaccional	Cooperación	0,0	52,2	47,8	100
	Entusiasmo	17,4	47,8	34,8	100
<b>RESULTADO</b>		<b>8,7</b>	<b>50,0</b>	<b>41,3</b>	<b>100</b>

Fuente: Tablas del 1-2

### Interpretación:

De acuerdo a los resultados tenemos que la dimensión liderazgo transaccional el 8,7 indica que es malo, además un 50,0% considera que es regular y finalmente un 41,3% sostiene que es bueno.

**Tabla Nº 04:** Indicador motivación laboral en el distrito de San Ignacio, provincia San Ignacio – departamento Cajamarca, 2018.

Indicador: Motivación laboral					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
			válido	acumulado	
Válidos	A veces	13	56,5	56,5	56,5
	Siempre	10	43,5	43,5	100,0
Total		23	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada.

### Interpretación.

Como resultado de la encuesta tenemos que el 56,5% de los encuestados considera que el indicador motivación laboral se cumple a veces debido a: (Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas; Ha recibido usted algún tipo de reconocimiento de parte de su jefe en el tiempo que ha laborado para la empresa; Participa cuando los problemas de la institución son graves; Inspira y da confianza en sí mismo, para afrontar las actividades dentro de la institución; Por el bienestar del grupo va más allá de los intereses personales.), por otro lado tenemos que 43,5% considera que siempre se manifiesta lo descrito anteriormente.

**Tabla Nº 05:** Indicador estímulo personal en el distrito de San Ignacio, provincia San Ignacio – departamento Cajamarca, 2018.

<b>Indicador: Estimulo personal</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	6	26,1	26,1	26,1
	A veces	6	26,1	26,1	52,2
	Siempre	11	47,8	47,8	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada.

### **Interpretación.**

Como resultado de la encuesta tenemos que el 47,8% de los encuestados considera que el indicador estímulo personal se cumple siempre debido a: (Se considera un supervisor que posee habilidades para motivar a sus colaboradores; Promueve usted la identidad empresarial en los colaboradores para que se sientan orgullosos de laborar en ella; Demuestra capacidad para comunicar ideas y objetivos de manera clara y pertinente; Considera que el salario que recibe es justo y acorde para las actividades que realiza en su trabajo), por otro lado tenemos que 26,1% considera que a veces y nunca se manifiesta lo descrito anteriormente.

**Tabla Nº 06:** Resumen de la dimensiones liderazgo transaccional en el distrito de San Ignacio, provincia San Ignacio – departamento Cajamarca, 2018.

Dimensión	Indicador	Nunca -	A veces -	Siempre -	Total
		Malo	Regular	Bueno	
		%	%	%	%
Liderazgo transformacional	Motivación laboral	0,0	56,5	43,5	100
	Estimulo personal	26,1	26,1	47,8	100
<b>RESULTADO</b>		13,0	41,3	45,7	100

Fuente: Tablas del 1-2

### Interpretación:

De acuerdo a los resultados tenemos que la dimensión liderazgo transformacional el 13,0% indica que es malo, además un 41,3% considera que es regular y finalmente un 45,7% sostiene que es bueno.

**Tabla N° 07:** Resumen de la variable liderazgo empresarial en el distrito de San Ignacio, provincia San Ignacio – departamento Cajamarca, 2018.

Dimensión	Indicador	Nunca -	A veces -	Siempre -	Total
		Malo	Regular	Bueno	
		%	%	%	%
Liderazgo empresarial	Liderazgo transaccional	8,7	50,0	41,3	100
	Liderazgo transformacional	13,0	41,3	45,7	100
<b>RESULTADO DE VARIABLE</b>		10,9	45,6	43,5	100

Fuente: Tablas del 3-6

### Interpretación:

De acuerdo a los resultados tenemos que la variable liderazgo empresarial el 10,9% indica que es malo, además un 45,6% considera que es regular y finalmente un 43,5% sostiene que es bueno.

# **PROPUESTA DE BENCHMARKING PARA MEJORAR EL LIDERAZGO EMPRESARIAL EN EL DISTRITO DE SAN IGNACIO, PROVINCIA SAN IGNACIO – DEPARTAMENTO CAJAMARCA, 2018.**

## **I. INTRODUCCIÓN.**

“El Benchmarking es una técnica de comparación entre los procesos de una empresa con los de otra similar para mejorar los procesos de la entidad, es decir, nos ayuda a ser mejores sobre el éxito de otros” Bolívar & García (2014). En relación al concepto se busca mejorar los procesos los mismos que nos garanticen un mejor funcionamiento en la misma y por ende un mejor rendimiento.

Es oportuno indicar que el líder debe hacer funcionar los procesos de manera adecuada, para ello debe ser una persona capaz de fomentar estrategias de cambio en el personal.

## **II. OBJETIVOS Y / O PROPOSITO.**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL.**

Mejorar el liderazgo empresarial distrito de San Ignacio, provincia San Ignacio – departamento Cajamarca, 2018.

### **2.2. OBJETIVO ESPECIFICOS.**

- ❖ Desarrollar talleres para mejorar el liderazgo empresarial del distrito de San Ignacio, provincia San Ignacio – departamento Cajamarca, 2018.
- ❖ Validar propuesta de benchmarking para mejorar liderazgo empresarial del distrito de San Ignacio, provincia San Ignacio – departamento Cajamarca, 2018.

## **III. TEORIAS RELACIONADS A LAS HABILIDADES GERENCIALES**

Según Huatuco (2017), considera entre las principales teorías lo siguiente:

- ❖ **La teoría del Aprendizaje Social de Skinner.**

Según esta teoría se afirma que “las habilidades se aprenden del entorno social, porque es parte de nuestra conducta y ésta se regula de acuerdo a las consecuencias vividas en nuestro entorno en donde se desarrollan, mediante investigaciones se demostró que la conducta está en función de los antecedentes, cuyas consecuencias son positivas y refuerzan nuestro comportamiento”. (p. 37).

❖ **Psicología social industrial de Argyle y Kendon.**

“Es un modelo ergonómico hombre-máquina, en donde se aplica los comportamientos o habilidades sociales con los cuales se integran las conductas motoras, los procesos perceptivos y los mecanismos cognitivos, mediante la comunicación” (p. 143).

❖ **La teoría de los polos de crecimiento y los nuevos enfoques**

La teoría de Maslow, “plantea que los valores humanos se presentan cuando tienen necesidades o dificultades, los prioriza y se vuelven más importantes, tratan de superarse y logran obtener habilidades como la creatividad mediante las motivaciones” (p. 464).

#### **IV. PRINCIPIOS.**

De acuerdo con Espinoza (2017) se han considerado los siguientes:

##### **Competitivo**

“El benchmarking competitivo busca medir los productos, servicios, procesos y funciones de los principales competidores para realizar una comparación con nuestra empresa y poder detectar y llevar a cabo mejoras que superen a las de nuestros competidores” (Espinoza, 2017).

##### **Interno**

“El benchmarking interno se lleva a cabo dentro de la misma empresa, se suele llevar a cabo en empresas grandes que cuentan con diferentes departamentos o también con grupos empresariales que están formados por varias empresas; en el proceso se identifica un departamento o área que sea un ejemplo a seguir por sus

buenos resultados para poder llevar a cabo un benchmark con los demás departamentos internos de la compañía” (Espinoza, 2017).

### **Funcional**

“El benchmarking funcional identifica las mejores prácticas de una empresa que sea excelente en el área que se quiere mejorar. No es necesario que esta empresa sea competidora o incluso que pertenezca al mismo sector” (Espinoza, 2017).

## **V. ETAPAS DEL BENCHMARKING**

Según Espinoza (2017) para diseñar y hacer correctamente un proceso de benchmarking se recomienda lo siguientes:

### **Planificación**

“El objetivo principal de esta primera etapa es planificar la investigación que se va realizar”.

¿A quién voy a medir? Para responder a esta segunda pregunta hemos de plantearnos que tipo de benchmarking vamos a seguir: competitivo, interno o funcional. Una vez hayamos tomado la decisión sabremos si nos compararemos con un departamento propio o con una empresa de dentro o fuera del sector”.

-¿Cómo vamos hacerlo? Para llevar a cabo el proyecto hemos de crear un equipo de trabajo para que sea responsable de la organización y de la dirección del mismo.

### **Datos**

“La recopilación de datos es fundamental para el benchmarking, de ello dependerá en gran medida el éxito o el fracaso de todo el proceso, podemos obtener datos de diferentes fuentes: interna, asociaciones profesionales o investigaciones propias entre otras” (Espinoza, 2017).

### **Análisis**

“Una vez hemos recopilado la información necesaria, hemos de analizar los elementos que causan las diferencias entre nuestra compañía y las empresas estudiadas, para poder identificar las oportunidades de mejora” (Espinoza, 2017).

## **Acción**

“El siguiente paso después de analizar la información y de haber seleccionado los aspectos de referencia en las empresas seleccionadas, es el momento de adaptarlos a nuestra empresa pero siempre implementando mejoras”.

Dicho de otro modo, después de analizar la información y de lograr identificar los mejores aspectos de las empresas que hemos seleccionado, los tomamos como puntos de referencia para adaptarlos a nuestra empresa pero siempre añadiéndole alguna mejora o alguna ventaja que le aporte valor a nuestros clientes. (Espinoza, 2017).

## **Seguimiento y mejora**

“En esta última etapa se debe hacer un informe con toda la información destacada del proceso, esto ayudará a retomar el trabajo en proyectos posteriores. La idea es que se convierta en un ejercicio de la empresa sostenido en el tiempo para adoptar una mejora continua”.

## V. CONTENIDOS.

MÓDULO	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	ESTRATEGIA A DESARROLLAR	RECURSOS Y MATERIALES	RESPONSABLES	INSTRUMENTOS DE EVALUACION
01 Liderazgo y sus enfoques.	Explica su importancia en el nuevo escenario de competitividad empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bienvenida a los(as) participantes.</li> <li>✓ Ponencias dirigidas a participantes.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo: conceptos y elementos claves.</li> <li>- Estilos tradicionales: autócrata, demócrata y liberal.</li> <li>- Enfoques modernos de liderazgo.</li> <li>- Visión de futuro.</li> </ul> </li> <li>✓ Exposición de videos relacionados al tema.</li> <li>✓ Rueda de preguntas, reflexiones, posiciones, criticas, en el que los participantes hagan sus apreciaciones tanto de los contenidos como de los comentarios que surjan.</li> <li>✓ Autoevaluación.</li> </ul>	Proyector multimedia.  Módulo  Videos.  Material de escritorio.	Investigador y colaboradores de la investigación.  Especialista en el tema	Lista de asistencia y fotos del evento.  Lista de cotejo.
02 Liderazgo y acción.	Desarrollar habilidades en beneficio de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se proyectará un video sobre la creatividad que deben tener los gerentes.</li> <li>✓ El módulo comprende las siguientes temáticas.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación efectiva.</li> <li>- Habilidades sociales.</li> <li>- Trabajo de equipo; sinergia.</li> <li>- Herramientas de gestión.</li> </ul> </li> <li>✓ Rueda de preguntas, reflexiones, posiciones, criticas, en el que los participantes hagan sus apreciaciones tanto de los contenidos como de los comentarios que surjan.</li> <li>✓ Autoevaluación.</li> </ul>	Proyector multimedia.  Módulo  Videos.  Material de escritorio.	Investigador y colaboradores de la investigación.  Especialista en el tema	Lista de asistencia y fotos del evento.  Lista de cotejo.
03 Pensamiento, proceso y Desarrollo de la capacidad	Promover el pensamiento creativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se proyectará un video sobre la teoría de sistemas.</li> <li>✓ El módulo comprende las siguientes temáticas.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinámica de cambio</li> <li>- Lenguaje del pensamiento sistémico</li> <li>- Pensamiento creativo.</li> <li>- El proceso creativo e innovación.</li> </ul> </li> </ul>	Proyector multimedia.  Módulo  Videos.	Investigador y colaboradores de la investigación.  Especialista en el tema	Lista de asistencia y fotos del evento.  Lista de cotejo.

creativa: técnicas.		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnica creativa.</li> <li>- Técnicas para desarrollar la capacidad creativa.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rueda de preguntas, reflexiones, posiciones, criticas, en el que los participantes hagan sus apreciaciones tanto de los contenidos como de los comentarios que surjan.</li> <li>✓ Autoevaluación.</li> </ul>	Material de escritorio.		
04 Paradigmas empresariales	Desarrollar técnicas creativas para la capacidad empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se proyectará un video sobre liderazgo en la empresa.</li> <li>✓ El módulo comprende las siguientes temáticas. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creatividad empresarial.</li> <li>- Técnicas creativas para desarrollar la capacidad empresarial.</li> </ul> </li> <li>✓ Rueda de preguntas, reflexiones, posiciones, criticas, en el que los participantes hagan sus apreciaciones tanto de los contenidos como de los comentarios que surjan.</li> <li>✓ Autoevaluación.</li> </ul>	Proyector multimedia. Módulo Videos. Material de escritorio.	Investigador y colaboradores de la investigación.  Especialista en el tema	Lista de asistencia y fotos del evento.  Lista de cotejo.
05 Habilidades de Comunicación	Fortalecimiento de capacidades de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se proyectará un video sobre la importancia de la comunicación.</li> <li>✓ El módulo comprende las siguientes temáticas. <ul style="list-style-type: none"> <li>- El modelo de comunicación de Hovland.</li> <li>- La Comunicación Asertiva Centrada en las Personas.</li> <li>- La Inteligencia Emocional y el Lenguaje Corporal.</li> <li>- Comunicación escrita para gerentes.</li> <li>- Práctica de Oratoria.</li> </ul> </li> <li>✓ Rueda de preguntas, reflexiones, posiciones, criticas, en el que los participantes hagan sus apreciaciones tanto de los contenidos como de los comentarios que surjan.</li> <li>✓ Autoevaluación.</li> </ul>	Proyector multimedia. Módulo Videos. Material de escritorio.	Investigador y colaboradores de la investigación.  Especialista en el tema.	Lista de asistencia y fotos del evento.  Lista de cotejo.

<p>06 Negociación empresarial</p>	<p>Promover estrategias de negociación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se proyectará un video sobre negociación.</li> <li>✓ El módulo comprende las siguientes temáticas. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conceptos de Negociación.</li> <li>- El método Harvard de Negociación.</li> <li>- El equipo de Negociación.</li> <li>- Fases de la negociación.</li> <li>- Estrategia y Tácticas de negociación.</li> <li>- Ejecución de negociaciones.</li> </ul> </li> <li>✓ Rueda de preguntas, reflexiones, posiciones, criticas, en el que los participantes hagan sus apreciaciones tanto de los contenidos como de los comentarios que surjan.</li> <li>✓ Autoevaluación.</li> </ul>	<p>Proyector multimedia.  Módulo  Videos.  Material de escritorio.</p>	<p>Investigador y colaboradores de la investigación.  Especialista en el tema</p>	<p>Lista de asistencia y fotos del evento.  Lista de cotejo.</p>
<p>07 Creatividad empresarial.</p>	<p>Promover la innovación en la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se proyectará un video sobre toma de decisiones.</li> <li>✓ El módulo comprende las siguientes temáticas. <ul style="list-style-type: none"> <li>- La capacidad de innovación de la empresa.</li> </ul> </li> <li>✓ Rueda de preguntas, reflexiones, posiciones, criticas, en el que los participantes hagan sus apreciaciones tanto de los contenidos como de los comentarios que surjan.</li> <li>✓ Autoevaluación.</li> </ul>	<p>Proyector multimedia.  Módulo  Videos.  Material de escritorio.</p>	<p>Investigador y colaboradores de la investigación.  Especialista en el tema</p>	<p>Lista de asistencia y fotos del evento.  Lista de cotejo.</p>

## VI. EVALUACIÓN

Para un mejor control y funcionamiento de los talleres se hace necesario más que tomar la evaluación como un proceso continuo, teniendo en cuenta sobre todo dos factores: el compromiso institucional y la participación del personal de la municipalidad.

Asimismo a iniciativa del investigador se ha considerado la siguiente lista de cotejo.

PREGUNTAS	SI	NO
Demuestran compromiso en el desarrollo en los talleres		
Participa de forma activa en las actividades del taller.		
Presta atención a las indicaciones del taller.		
Muestra responsabilidad y dedicación en el desarrollo de las actividades encargadas.		
Demuestra interés por el conocimiento adquirido.		
Se compromete en aplicar los conocimientos.		
Participan e interactúa en sus actividades cotidianas.		

## VII. VIGENCIA DE LA PROPUESTA

La vigencia de la propuesta depende de aprovechar óptimamente los recursos necesarios para impartirla y asegurando que las oportunidades de recibirla y los beneficios sean en bien de mejorar la entidad.

### RETOS QUE EXIGE LA PROPUESTA.

La propuesta exige diferentes circunstancias de responsabilidad y dedicación por parte de los asesores de las empresas.

#### **Reto 01.**

Involucrar a los gerentes de asumir compromisos y obligación en la elaboración de los temas.

#### **Reto 02**

Fomentar que los responsables asuman el compromiso de cumplir con las exigencias que significa el desarrollo de las actividades.

#### IV. DISCUSIÓN.

De acuerdo a los resultados tenemos que el liderazgo empresarial es el 10,9% indica que es malo, además un 45,6% considera que es regular y finalmente un 43,5% sostiene que es bueno. En este sentido se coincide con Rodríguez (2014) en donde primero se realizó un diagnóstico y posteriormente se diseñó una propuesta:

En la relación del liderazgo y las organizaciones, el enfoque de desarrollo humano es una garantía de flexibilidad frente a los diferentes cambios del mundo global y de los mercados en particular, porque lo establece como una inversión en el talento”.

“El liderazgo en el ámbito empresarial dentro del contexto del desarrollo humano” se elaboró desarrollando un marco conceptual que define como objeto de estudio el liderazgo, como elemento esencial, y propiciar el sustento teórico del desarrollo individual en las organizaciones, dentro del contexto de desarrollo humano”.

“En el desarrollo de la propuesta se asimila críticamente el procedimiento en los ajustes del marco conceptual elaborado, donde se visualiza el liderazgo como factor importante en la gestión del desarrollo humano para favorecer la calidad de vida en las particularidades y ampliar la capacidad organizacional” Rodríguez (2014).

Por otro lado es de vital importancia la propuesta tal como lo plantea Francois, (2016) en donde no solamente es para la gerencia, sino que implica la participación de los empleados:

El modelo propuesto tiene una característica estructural válida que aporta la base para el desarrollo de otros modelos similares. También es un medio útil para el desarrollo de la participación de los empleados en las organizaciones que se interesen en aumentar la efectividad de sus líderes y por consiguiente su efectividad como organización. Por último, este modelo apoya la innovación, permite una mayor motivación, cohesión, espíritu de equipo, contribuye a motivar de una mejor manera a los empleados y refuerza la confianza y el compromiso mutuo de los empleados con su empresa. (Francois, 2016)

Frente a estos argumentos se hace imprescindible que existan políticas estratégicas para mejorar el liderazgo en las instituciones y sobre todo en las empresas que son fundamentales en el desarrollo del país y sobre todo la formación de personas como administradores, gerentes de los mismos.

## **V. CONCLUSIONES**

De acuerdo a los resultados tenemos que la dimensión liderazgo transaccional el 8,7 indica que es malo, además un 50,0% considera que es regular y finalmente un 41,3% sostiene que es bueno.

De acuerdo a los resultados tenemos que la dimensión liderazgo transformacional el 13,0% indica que es malo, además un 41,3% considera que es regular y finalmente un 45,7% sostiene que es bueno.

De acuerdo a los resultados tenemos que la variable liderazgo empresarial el 10,9% indica que es malo, además un 45,6% considera que es regular y finalmente un 43,5% sostiene que es bueno.

Después de validar la propuesta se determina que puede ser aplicada para los fines que se considere pertinente.

## **VI. RECOMENDACIONES**

Después de las conclusiones se puede recomendar lo siguiente:

Se sugiere a los representantes empresariales aplicar la propuesta de Benchmarking para mejorar el liderazgo empresarial.

A los gerentes de las empresas considerar capacitaciones e intercambios empresariales para los trabajadores y estar a la vanguardia de las innovaciones.

A los gerentes innovar en estrategias comerciales para liderar el comercio en las zonas y generar desarrollo en la población.

## VII. REFERENCIAS.

- Aguilar, G. (2015). El liderazgo del equipo gerencial y su impacto en la mejora de las relaciones interpersonales en la empresa eléctrica de Guatemala, S.A. Recuperado de: [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/13/13\\_2959.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/13/13_2959.pdf)
- Alcon, N. (2014). *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del municipio Tinaquillo, estado Cojedes*. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf2/mejora-clima-organizacional-satisfaccion-laboral/mejora-clima-organizacional-satisfaccion-laboral.pdf>
- Avila, C., Velázquez, R. (2014). *Liderazgo Transformacional como Herramienta de la Productividad de los Empleados. (Caso: Empresa Textilera, Municipio Ixtapaluca)*. Recuperado de: <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/30808/Trabajo%20de%20Tesis.pdf?sequence=1>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson.
- Bolívar, J., García, G. (2014). *Fundamentos de la gestión pública: hacia un Estado eficiente*. Colombia, Alfaomega colombiana, Universidad EAN.
- Campos, A. (2012). *Orientaciones formales para la elaboración de la tesis*. APA 6ª ed. Lima, Perú: Universidad Femenina del Sagrado Corazón.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación científica*. Lima, Perú: San Marcos.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación científica*. Lima, Perú: San Marcos.
- Carrión, J. (2015). *Factores que influyen en la toma de decisiones de una empresa*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/345751454/Factores-Que-Influyen-en-La-Toma-de-Decisiones-de-Una-Empresa>
- Centeno, M. (2012). *Liderazgo empresarial: visto desde una perspectiva de comunicación organizacional*. Recuperado de: <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2041/CentenoMarcela2012.pdf?sequence=1>
- Chiavenato, I. (2000). *Gestión del Talento Humano*, 2ª ed., México: Mcgraw-Hill Interamericana S.A.
- Cordero, O. (2006). *Caracterización de los tipos de liderazgo*: Recuperado de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ6445.pdf>

- Espinoza, R. (2017). BENCHMARKING: qué es, tipos, etapas y ejemplos. Recuperado de: <https://robertoespinosa.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos/>
- Francisco, B. (2013). El liderazgo en la empresa. Recuperado de: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/3653/1/PFGLIDERAZGO%5BBEATRIZFRANCISCOAYUSO%5D%5B1%5D.pdf>
- Francois, J. (2016). Modelo de liderazgo participativo para mejorar la calidad total. Recuperado de: [https://repositorio.itesm.mx/bitstream/handle/11285/569389/DocsTec\\_10124.pdf?sequence=1](https://repositorio.itesm.mx/bitstream/handle/11285/569389/DocsTec_10124.pdf?sequence=1)
- Freitas, J. (2005). *La toma de decisiones en la empresa*. Recuperado de: <http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-5.pdf>
- Gamarra, G., Berrospi, J., Pujay, O., Cuevas, R. (2008). *Estadística e investigación*. Lima. Perú: Editorial San Marcos.
- Gamarra, G., Berrospi, J., Pujay, O., Cuevas, R. (2008). *Estadística e investigación*. Lima. Perú: Editorial San Marcos.
- García, M., González, M. (2014). El liderazgo empresarial en el siglo XXI y el capital intelectual. Recuperado de: <http://www.asepelt.org/ficheros/File/Anales/2000%20%20Oviedo/Trabajos/PDF/94.pdf>
- Gómez, R. (2016). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/1872/187217476004.pdf>
- Hernández, B. (2016). *Relación entre los estilos de liderazgo y la toma de decisiones en los mandos medios de la distribuidora huehueteca de centro de occidente, S. A.* Recuperado de: <recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Hernandez-Barbara.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Hernández, Zapata, Mendoza (2013). *Metodología de la investigación para bachillerato. Enfoque por competencias*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Instituto nacional de contadores públicos. (2015). *Liderazgo empresarial*. Recuperado de: <https://www.incp.org.co/liderazgo-empresarial/>

- Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, S., Crosby, P. (1996). *Gestión, calidad y competitividad*. Mosby-Doyma libros, S.A. Colombia.
- Jeri, L. (2004). Teorías del liderazgo. Recuperado de: <http://www.encyclopediainanciera.com/habilidades-directivas/liderazgo-transformacional.htm>
- Lussier, R. (2015). Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades, considera. Recuperado de: <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-11/libro-general.pdf>
- Lussier, R., Achua, C. (2011). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Recuperado de: <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-11/libro-general.pdf>
- Marco, G. (2015). Ética y liderazgo empresarial: una complementariedad necesaria. Recuperado de: <http://www.eticaed.org/13.Marco00.pdf>
- Mayurí, J. (2006). *Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación-FEBAN, Lima 2006*. Recuperado de: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2615>
- Mejía, E. (2005). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima, Perú: Centro de Producción Editorial e Imprenta de la UNMSM.
- Nieto, J. (2014). *Liderazgo*. Recuperado de: <http://liderazgo-psicologia.blogspot.pe/2014/09/si-bien-en-un-inicio-el-liderazgo-se.html>
- Palacio, V. (2014). Pronóstico del Liderazgo Empresarial Femenino en Latinoamérica entre el periodo 2013 – 2018. Recuperado de: <http://bdigital.unal.edu.co/12403/1/43974695.2014.pdf>
- Pariente, J. (2010). *Algunas reflexiones en torno al concepto del liderazgo*. Recuperado de: [https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI\\_SistOrgSocMedEfec/mendoza\\_moheno\\_jessica/algunas\\_reflexiones.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/mendoza_moheno_jessica/algunas_reflexiones.pdf)
- Peris, R. (1998). *Liderazgo organizacional: Un acercamiento desde las teorías implícitas*. Recuperado de: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10522/peris.pdf?sequence=1>
- Pino, R. (2007). *Metodología de la investigación*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.
- Robbins, S. (1994). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. Sexta Edición. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Rodríguez, A. (2014). El liderazgo en el ámbito empresarial dentro del contexto del desarrollo humano. Recuperado de: <https://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/2703/1/73568843.pdf>

WorkMeter (2015). El liderazgo empresarial y sus 10 características básicas. Recuperado de: <https://es.workmeter.com/blog/bid/312706/el-liderazgo-empresarial-y-sus-10-caracter-sticas-b-sicas>

Zapata, G., Sigala, L. y Mirabal, A. (2016). *Toma de Decisiones y Estilo de Liderazgo: Estudio en Medianas Empresas*. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/305767469\\_Toma\\_de\\_Decisiones\\_y\\_Estilo\\_de\\_Liderazgo\\_Estudio\\_en\\_Medianas\\_Empresas](https://www.researchgate.net/publication/305767469_Toma_de_Decisiones_y_Estilo_de_Liderazgo_Estudio_en_Medianas_Empresas)

## ANEXOS

### CUESTIONARIO PARA EVALUAR LIDERAZGO EMPRESARIAL

Este cuestionario tiene como objetivo evaluar el liderazgo empresarial en el distrito de San Ignacio, 2018. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias.

#### I. INDICACIONES.

A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá usted responder, marcando con una (X) la respuesta que considere correcta:

1.- Nunca      2.- Casi nunca      3.- Normalmente      4.- Casi Siempre      5.- Siempre

ITEMS	1	2	3	4	5
01. Tiene disposición de asumir grandes riesgos por defender la visión institucional.					
02. Necesita que su supervisor este pendiente de usted para poder realizar correctamente su trabajo.					
03. Ayuda a los demás siempre que se esfuercen.					
04. Se relaciona personalmente con cada uno de los colaboradores.					
05. Expresa la satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.					
06. Intercambia promesas, arregla acuerdos mutuamente satisfactorios con los demás trabajadores					
07. Felicita el esfuerzo y promueve recomendaciones para un desempeño exitoso.					
08. Toma acciones correctivas si surgen desviaciones de las normas dentro de la organización.					
09. Considera que su jefe se apoya en las capacitaciones impartidas por la empresa para ayudarlo a elevar su desempeño.					
10. Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.					
11. Ha recibido usted algún tipo de reconocimiento de parte de su jefe en el tiempo que ha laborado para la empresa?					
12. Participa cuando los problemas de la institución son graves.					
13. Inspira y da confianza en sí mismo, para afrontar las actividades dentro de la institución.					
14. Por el bienestar del grupo va más allá de los intereses personales.					
15. Se considera un supervisor que posee habilidades para motivar a sus colaboradores.					
16. Promueve usted la identidad empresarial en los colaboradores para que se sientan orgullosos de laborar en ella.					
17. Demuestra capacidad para comunicar ideas y objetivos de manera clara y pertinente.					
18. Considera que el salario que recibe es justo y acorde para las actividades que realiza en su trabajo.					

## CRITERIO DE EXPERTO

Estimado (a):.....

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicio de investigación Titulada: Propuesta de benchmarking para mejorar el liderazgo empresarial en el distrito de San Ignacio, provincia San Ignacio – departamento Cajamarca, 2018, que se presenta para alcanzar este objetivo se le ha seleccionado como experto (a) en la materia y necesito su valiosa opinión. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MA** : Muy adecuado.  
**BA** : Bastante adecuado.  
**A** : Adecuado  
**PA** : Poco adecuado  
**NA** : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
<b>I.</b>	<b>Redacción Científica</b>					
1.1	La redacción empleada es clara, precisas, concisa y debidamente organizada					
1.2	Los términos utilizados son propios de la investigación científica					
<b>II.</b>	<b>Lógica de la Investigación</b>					
<b>2.1</b>	<b>Problema de Estudio</b>					
2.2.1	Describe de forma clara y precisa la realidad problemática tratada					
2.2.2	El problema se ha definido según estándares internaciones de la investigación científica					
<b>2.2</b>	<b>Objetivos de la Investigación</b>					
2.2.1	Expresan con claridad la intencionalidad de la investigación					
2.2.2	Guardan coherencia con el título, el problema, objeto campo de acción, supuestos y metodologías e instrumentos utilizados.					
<b>2.3</b>	<b>Previsiones metodológicas</b>					
2.3.1	Se ha caracterizado la investigación según criterios pertinentes					
2.3.2	Los escenarios y los participantes seleccionados son apropiados para los propósitos de la investigación					
2.3.3	Presenta instrumentos apropiados para recolectar datos					
2.3.4	Los métodos y técnicas empleadas en el tratamiento de la información son propios del tipo de la investigación planteada.					
<b>2.4</b>	<b>Fundamentación teórica y epistemológica</b>					
2.4.1	Proporciona antecedentes relevantes a la investigación, como producto de la revisión de la bibliografía referida al modelo.					
2.4.2	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas, sistematizadas en función de los objetivos de la investigación					
<b>2.5</b>	<b>Bibliografía</b>					

2.5.1	Presenta la bibliografía pertinente al tema y la correspondiente a la metodología a la investigación.					
<b>2.6</b>	<b>Anexos</b>					
2.6.1	Los anexos presentados son consistentes y contienen los datos más relevantes de la investigación					
<b>III</b>	<b>Fundamentación y viabilidad del Modelo</b>					
3.1.	La fundamentación teórica y epistemológica del modelo guarda coherencia con el enfoque sistémico y la nueva ciencia.					
3.2.	El modelo propuesto es coherente, pertinente y trascendente.					
3.3.	El modelo propuesto es factible de aplicarse a otras organizaciones o instituciones.					
<b>IV</b>	<b>Fundamentación y viabilidad de los Instrumentos</b>					
4.1.	La fundamentación teórica guarda relación con la operacionalización de la variable a evaluar.					
4.2.	Los instrumentos son coherentes a la operacionalización de variables.					
4.3.	Los instrumentos propuestos son factibles de aplicarse a otras organizaciones, grupos o instituciones de similares características de su población de estudio.					

Mucho le voy a agradecer cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:


Validado por el Doctor:.....

Especializado: .....

Categoría Docente:.....

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: .....

Cargo Actual: .....

Fecha: .....

\_\_\_\_\_

DNI: .....

## CRITERIO DE EXPERTO

Estimado (a):.....*Oswaldo Villoslada Aguero*.....

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicio de investigación Titulada: Propuesta de benchmarking para mejorar el liderazgo empresarial en el distrito de San Ignacio, provincia San Ignacio – departamento Cajamarca, 2018, que se presenta para alcanzar este objetivo se le ha seleccionado como experto (a) en la materia y necesito su valiosa opinión. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MA** : Muy adecuado.
- BA** : Bastante adecuado.
- A** : Adecuado
- PA** : Poco adecuado
- NA** : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
<b>I.</b>	<b>Redacción Científica</b>					
1.1	La redacción empleada es clara, precisas, concisa y debidamente organizada	/				
1.2	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	/				
<b>II.</b>	<b>Lógica de la Investigación</b>					
<b>2.1</b>	<b>Problema de Estudio</b>					
2.2.1	Describe de forma clara y precisa la realidad problemática tratada	/				
2.2.2	El problema se ha definido según estándares internaciones de la investigación científica	/				
<b>2.2</b>	<b>Objetivos de la Investigación</b>					
2.2.1	Expresan con claridad la intencionalidad de la investigación	/				
2.2.2	Guardan coherencia con el título, el problema, objeto campo de acción, supuestos y metodologías e instrumentos utilizados.	/				
<b>2.3</b>	<b>Previsiones metodológicas</b>					
2.3.1	Se ha caracterizado la investigación según criterios pertinentes	/				
2.3.2	Los escenarios y los participantes seleccionados son apropiados para los propósitos de la investigación	/				
2.3.3	Presenta instrumentos apropiados para recolectar datos	/				
2.3.4	Los métodos y técnicas empleadas en el tratamiento de la información son propios del tipo de la investigación planteada.		/			
<b>2.4</b>	<b>Fundamentación teórica y epistemológica</b>					
2.4.1	Proporciona antecedentes relevantes a la investigación, como producto de la revisión de la bibliografía referida al modelo.	/				
2.4.2	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas, sistematizadas en función de los objetivos de la investigación		/			
<b>2.5</b>	<b>Bibliografía</b>					

2.5.1	Presenta la bibliografía pertinente al tema y la correspondiente a la metodología a la investigación.	/				
<b>2.6</b>	<b>Anexos</b>					
2.6.1	Los anexos presentados son consistentes y contienen los datos más relevantes de la investigación	/				
<b>III</b>	<b>Fundamentación y viabilidad del Modelo</b>					
3.1.	La fundamentación teórica y epistemológica del modelo guarda coherencia con el enfoque sistémico y la nueva ciencia.	/				
3.2.	El modelo propuesto es coherente, pertinente y trascendente.	/				
3.3.	El modelo propuesto es factible de aplicarse a otras organizaciones o instituciones.		/			
<b>IV</b>	<b>Fundamentación y viabilidad de los Instrumentos</b>					
4.1.	La fundamentación teórica guarda relación con la operacionalización de la variable a evaluar.	/				
4.2.	Los instrumentos son coherentes a la operacionalización de variables.	/				
4.3.	Los instrumentos propuestos son factibles de aplicarse a otras organizaciones, grupos o instituciones de similares características de su población de estudio.	/				

Mucho le voy a agradecer cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

Es conforme para su aplicación.

Validado por el Doctor: Osvaldo Villoslada Aguirre  
Especializado: Carrón Universitaria  
Categoría Docente: Auxiliar  
Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 10 años  
Cargo Actual: Docente  
Fecha: Mayo 2018

  
DNI: 40981581

## CRITERIO DE EXPERTO

Estimado (a):.....LILIANA LACHIRA PRIETO.....

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicio de investigación Titulada: Propuesta de benchmarking para mejorar el liderazgo empresarial en el distrito de San Ignacio, provincia San Ignacio – departamento Cajamarca, 2018, que se presenta para alcanzar este objetivo se le ha seleccionado como experto (a) en la materia y necesito su valiosa opinión. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MA** : Muy adecuado.
- BA** : Bastante adecuado.
- A** : Adecuado
- PA** : Poco adecuado
- NA** : No Adecuado

Nº	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
<b>I.</b>	<b>Redacción Científica</b>					
1.1	La redacción empleada es clara, precisas, concisa y debidamente organizada	X				
1.2	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	X				
<b>II.</b>	<b>Lógica de la Investigación</b>					
<b>2.1</b>	<b>Problema de Estudio</b>					
2.2.1	Describe de forma clara y precisa la realidad problemática tratada	X				
2.2.2	El problema se ha definido según estándares internaciones de la investigación científica	X				
<b>2.2</b>	<b>Objetivos de la Investigación</b>					
2.2.1	Expresan con claridad la intencionalidad de la investigación	X				
2.2.2	Guardan coherencia con el título, el problema, objeto campo de acción, supuestos y metodologías e instrumentos utilizados.	X				
<b>2.3</b>	<b>Previsiones metodológicas</b>					
2.3.1	Se ha caracterizado la investigación según criterios pertinentes	X				
2.3.2	Los escenarios y los participantes seleccionados son apropiados para los propósitos de la investigación		X			
2.3.3	Presenta instrumentos apropiados para recolectar datos		X			
2.3.4	Los métodos y técnicas empleadas en el tratamiento de la información son propios del tipo de la investigación planteada.	X				
<b>2.4</b>	<b>Fundamentación teórica y epistemológica</b>					
2.4.1	Proporciona antecedentes relevantes a la investigación, como producto de la revisión de la bibliografía referida al modelo.	X				
2.4.2	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas, sistematizadas en función de los objetivos de la investigación	X				
<b>2.5</b>	<b>Bibliografía</b>					

2.5.1	Presenta la bibliografía pertinente al tema y la correspondiente a la metodología a la investigación.	X				
<b>2.6</b>	<b>Anexos</b>					
2.6.1	Los anexos presentados son consistentes y contienen los datos más relevantes de la investigación	X				
<b>III</b>	<b>Fundamentación y viabilidad del Modelo</b>					
3.1.	La fundamentación teórica y epistemológica del modelo guarda coherencia con el enfoque sistémico y la nueva ciencia.	X				
3.2.	El modelo propuesto es coherente, pertinente y trascendente.	X				
3.3.	El modelo propuesto es factible de aplicarse a otras organizaciones o instituciones.	X				
<b>IV</b>	<b>Fundamentación y viabilidad de los Instrumentos</b>					
4.1.	La fundamentación teórica guarda relación con la operacionalización de la variable a evaluar.	X				
4.2.	Los instrumentos son coherentes a la operacionalización de variables.	X				
4.3.	Los instrumentos propuestos son factibles de aplicarse a otras organizaciones, grupos o instituciones de similares características de su población de estudio.	X				

Mucho le voy a agradecer cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

ES CONFORME EL INSTRUMENTO PARA SU APLICACION

Validado por el Doctor: Mg. LILIANA LAHIRA PRIETO  
Especializado: INVESTIGACIÓN  
Categoría Docente: AUXILIAR  
Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 16 AÑOS  
Cargo Actual: DOCENTE DE INVESTIGACIÓN  
Fecha: MAYO 2018

  
DNI: 04543684

## CRITERIO DE EXPERTO

Estimado (a):..... *Robby Gutierrez Benza* .....

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicio de investigación Titulada: Propuesta de benchmarking para mejorar el liderazgo empresarial en el distrito de San Ignacio, provincia San Ignacio – departamento Cajamarca, 2018, que se presenta para alcanzar este objetivo se le ha seleccionado como experto (a) en la materia y necesito su valiosa opinión. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MA** : Muy adecuado.
- BA** : Bastante adecuado.
- A** : Adecuado
- PA** : Poco adecuado
- NA** : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
<b>I.</b>	<b>Redacción Científica</b>					
1.1	La redacción empleada es clara, precisas, concisa y debidamente organizada	/				
1.2	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	/				
<b>II.</b>	<b>Lógica de la Investigación</b>					
<b>2.1</b>	<b>Problema de Estudio</b>					
2.2.1	Describe de forma clara y precisa la realidad problemática tratada	/				
2.2.2	El problema se ha definido según estándares internaciones de la investigación científica	/				
<b>2.2</b>	<b>Objetivos de la Investigación</b>					
2.2.1	Expresan con claridad la intencionalidad de la investigación	/				
2.2.2	Guardan coherencia con el título, el problema, objeto campo de acción, supuestos y metodologías e instrumentos utilizados.	/				
<b>2.3</b>	<b>Previsiones metodológicas</b>					
2.3.1	Se ha caracterizado la investigación según criterios pertinentes		/			
2.3.2	Los escenarios y los participantes seleccionados son apropiados para los propósitos de la investigación	/				
2.3.3	Presenta instrumentos apropiados para recolectar datos	/				
2.3.4	Los métodos y técnicas empleadas en el tratamiento de la información son propios del tipo de la investigación planteada.	/				
<b>2.4</b>	<b>Fundamentación teórica y epistemológica</b>					
2.4.1	Proporciona antecedentes relevantes a la investigación, como producto de la revisión de la bibliografía referida al modelo.	/				
2.4.2	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas, sistematizadas en función de los objetivos de la investigación	/				
<b>2.5</b>	<b>Bibliografía</b>					

2.5.1	Presenta la bibliografía pertinente al tema y la correspondiente a la metodología a la investigación.	/					
<b>2.6</b>	<b>Anexos</b>						
2.6.1	Los anexos presentados son consistentes y contienen los datos más relevantes de la investigación	/					
<b>III</b>	<b>Fundamentación y viabilidad del Modelo</b>						
3.1.	La fundamentación teórica y epistemológica del modelo guarda coherencia con el enfoque sistémico y la nueva ciencia.	/					
3.2.	El modelo propuesto es coherente, pertinente y trascendente.	/					
3.3.	El modelo propuesto es factible de aplicarse a otras organizaciones o instituciones.	/					
<b>IV</b>	<b>Fundamentación y viabilidad de los Instrumentos</b>						
4.1.	La fundamentación teórica guarda relación con la operacionalización de la variable a evaluar.	/					
4.2.	Los instrumentos son coherentes a la operacionalización de variables.	/					
4.3.	Los instrumentos propuestos son factibles de aplicarse a otras organizaciones, grupos o instituciones de similares características de su población de estudio.	/					

Mucho le voy a agradecer cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

El instrumento presenta coherencia entre la
dimensión, encoders y items.
Se recomienda su aplicación.

Validado por el Doctor: Robby Anticruz Gonzales  
Especializado: Investigación  
Categoría Docente: Asesorado  
Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 19 años  
Cargo Actual: coordinador de investigación  
Fecha: Mayo 2018

  
DNI: 35481673

## ALFA DE CRONBACH

### VARIABLE LIDERAZGO

SUJETOS																			SUMA DE LA VARIANZA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	DE LA SUMA DE LOS ITEMS
1	3	4	2	5	5	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	62
2	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	59
3	1	5	5	5	4	3	4	2	4	3	3	3	3	4	4	2	2	3	60
4	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	2	4	3	3	3	3	54
5	2	2	1	5	2	2	3	2	2	4	3	2	3	4	1	4	3	3	48
6	4	4	2	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	5	4	4	69
7	3	4	2	5	2	3	2	3	1	4	2	2	5	3	2	4	4	4	55
8	3	4	1	5	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	2	3	4	3	59
9	3	3	3	5	3	4	5	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	61
10	4	4	2	5	3	4	4	2	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	57
11	2	3	2	5	2	2	2	1	2	4	2	3	3	2	3	3	3	3	47
12	4	4	2	4	2	2	2	3	2	4	2	3	4	2	2	5	3	3	53
13	2	3	3	5	4	3	4	3	2	3	2	2	5	2	2	3	4	4	56
14	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	1	4	3	2	3	4	4	60
15	4	4	3	5	3	4	4	2	2	3	3	1	3	3	2	4	4	4	58
16	4	4	2	4	4	4	4	2	2	3	2	4	4	3	1	4	2	3	56
17	2	5	2	5	3	2	2	4	2	3	2	3	4	3	1	3	2	3	51
18	4	5	3	5	4	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2	4	2	3	53
19	4	5	2	5	2	3	3	2	2	3	2	4	3	4	3	3	2	4	56
20	4	4	3	4	2	2	2	3	2	4	3	3	3	5	4	3	2	4	57
VAR ITEMS	0.87	0.83	0.89	0.22	0.87	0.63	0.93	0.80	0.58	0.30	0.51	0.77	0.58	0.72	1.00	0.57	0.68	0.34	24.89
SUMA VAR ITEMS	7.14																		

Numero de preguntas = 18

0.75

**ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS**

Yo, **Carlos Cherre Antón** asesor del curso de desarrollo del trabajo de investigación y revisor de la tesis de los estudiantes: Br. **SINCLER CLANDER CASTILLO CÓRDOVA, ESWIN REYNALDO PEÑA PARRA** Titulada: **PROPUESTA DE BENCHMARKING PARA MEJORAR EL LIDERAZGO EMPRESARIAL EN EL DISTRITO DE SAN IGNACIO, PROVINCIA SAN IGNACIO – DEPARTAMENTO CAJAMARCA, 2018**. Constato que la misma tiene un índice de similitud de 24%.

Verificable en el reporte de originalidad del programa *turnitin*.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, julio del 2018



.....  
Dr. Carlos Cherre Antón  
Docente asesor de tesis  
DNI: 40991682

**CAMPUS CHICLAYO**  
Carretera Pimentel km. 3.5



**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE  
TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
UCV**

Código : F08-PP-PR-02.02  
Versión : 07  
Fecha : 31-03-2017  
Página : 1 de 2

Yo ESWIN REYNALDO PEÑA PARRA....., identificado con DNI N° 27858647....., egresado de la Escuela Profesional de POSTGRADO..... de la Universidad César Vallejo, autorizo (X) , No autorizo ( ) la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "PROPUESTA DE BENCHMARKING PARA MEJORAR EL LIDERAZGO EMPRESARIAL EN EL DISTRITO DE SAN IGNACIO, PROVINCIA SAN IGNACIO - DEPARTAMENTO CASAMARCA, 2018....."; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

  
FIRMA



DNI: 27858647

FECHA: 20 de octubre del 2018

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------

 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE          TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b> <b>UCV</b>	Código : F08-PP-PR-02.02
		Versión : 07 Fecha : 31-03-2017 Página : 1 de 2

Yo SINCLER CLANDER CASTILLO CORDOVA, identificado con DNI N° 43794362, egresado de la Escuela Profesional de POST GRADO de la Universidad César Vallejo, autorizo  , No autorizo ( ) la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "PROPUESTA DE BENCHMARKING PARA MEJORAR EL LIDERAZGO EMPRESARIAL EN EL DISTRITO DE SAN IGNACIO PROVINCIA DE SAN IGNACIO - DEPARTAMENTO CAJAMARCA"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

  
 FIRMA



DNI: 43794362

FECHA: 10 de octubre del 2018

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------

# PROPUESTA DE BENCHMARKING PARA MEJORAR EL LIDERAZGO EMPRESARIAL EN EL DISTRITO DE SAN IGNACIO, PROVINCIA SAN IGNACIO – DEPARTAMENTO CAJAMARCA, 2018.

## INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>24%</b>	<b>22%</b>	<b>0%</b>	<b>13%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>www.cervantesvirtual.com</b> Fuente de Internet	<b>3%</b>
<b>2</b>	<b>Submitted to Universidad Santo Tomas</b> Trabajo del estudiante	<b>2%</b>
<b>3</b>	<b>repositorio.unprg.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>cybertesis.ubiobio.cl</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>recursosbiblio.url.edu.gt</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>issuu.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>universidad-une.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>docslide.us</b>	