



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – MBA**

**Influencia del liderazgo gerencial del dirigente en el desarrollo  
de las Pymes mediado por actitudes emprendedoras, rubro TI  
S.J.L. 2020**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestro en Administración de Negocios – MBA**

**AUTOR:**

Br. Casos Bances, Juan del Carmen (ORCID: 0000-0002-6762-688X)

**ASESOR:**

Dr. Muñoz Ledesma, Sabino (ORCID: 0000-0001-6629-7802)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Modelos y Herramientas Gerenciales.

LIMA – PERÚ

2021

## **Dedicatoria.**

A Dios sea toda gloria, por permitirme llegar hasta este momento.

A mi esposa Mariela a mis hijas Azumy y Fernanda, por su amor e invaluable apoyo.

A mi Padre que está en el cielo, por inculcarme el amor a los libros.

A mi madre María Santos y a mis hermanos, por los ejemplos de perseverancia y humildad.

### **Agradecimiento.**

A Dios, por la vida y la fortaleza. A mi asesor, Dr. Sabino Muñoz, a mis compañeros, y a la universidad César Vallejo por permitirme viabilizar mis sueños.

## Índice de contenidos.

Carátula.	i
Dedicatoria.	ii
Agradecimiento.	iii
Índice de tablas.	v
Índice de gráficos.	vi
Resumen.	vii
Abstract.	viii
I. INTRODUCCIÓN.	1
II. MARCO TEÓRICO.	7
III. METODOLOGÍA.	40
3.1. Tipo y diseño de investigación.	40
3.2. Variables y operacionalización.	41
3.3. Población, muestra y muestreo.	44
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	45
3.5. Procedimientos.	54
3.6. Método de análisis de datos.	56
3.7. Aspectos éticos.	56
IV. RESULTADOS.	57
V. DISCUSIÓN.	71
VI. CONCLUSIONES.	76
VII. RECOMENDACIONES.	78
REFERENCIAS.	80
ANEXOS.	86

## Índice de tablas.

Tabla 1: Operacionalización de la variable Independiente: Liderazgo Gerencial.	42
Tabla 2: Operacionalización de la variable Dependiente: Desarrollo de las Pymes.	43
Tabla 3: Operacionalización de la variable Mediadora: Actitud Emprendedora.	44
Tabla 4: Ficha técnica del cuestionario: Liderazgo Gerencial.	46
Tabla 5: Ficha técnica del cuestionario: Desarrollo de las Pymes.	47
Tabla 6: Ficha técnica del cuestionario Actitudes Emprendedoras.	48
Tabla 7: AFE de Liderazgo Gerencial.	50
Tabla 8: AFE de Desarrollo de las Pymes.	50
Tabla 9: AFE de las Actitudes Emprendedoras.	51
Tabla 10: Medidas de ajuste encontradas por aplicación del AFC en las variables LG, DP, AE.	52
Tabla 11: Resultados de la prueba de fiabilidad de Alfa de Cronbach.	54
Tabla 12: Rangos Prueba de Mann-Whitney Liderazgo Gerencial.	64
Tabla 13: Estadísticos de Prueba de Mann-Whitney Liderazgo Gerencial.	64
Tabla 14: ERLM hipótesis general.	64
Tabla 15: Coeficientes de Hipótesis General.	65
Tabla 16: ERLM Hipótesis Especifica 1.	65
Tabla 17: Coeficientes de la Hipótesis Especifica 1.	66
Tabla 18: ERLM hipótesis Especifica.	66
Tabla 19: Coeficientes de la Hipótesis Especifica 2.	67
Tabla 20: ERLM - Hipótesis Especifica 3.	68
Tabla 21: Coeficientes de la Hipótesis Especifica 3.	68

## Índice de gráficos.

Gráfico 1: Proceso del desarrollo empresarial.	13
Gráfico 2: Efecto de Variables.	40
Gráfico 3: Analisis de ruta del Liderazgo Gerencial.	52
Gráfico 4: Análisis de ruta del Desarrollo de las Pymes.	53
Gráfico 5: Análisis de ruta de las Actitudes Emprendedoras.	53
Gráfico 6: Estadísticos de la Vi.	57
Gráfico 7: Histograma de la Vi.	57
Gráfico 8: Histograma del factor L. Personal.	58
Gráfico 9: Histograma del factor L. de Influencia.	58
Gráfico 10: Histograma del factor L. Estratégico.	58
Gráfico 11: Histograma factor L. Resultados.	58
Gráfico 12: Estadísticos de la Vd.	59
Gráfico 13: Histograma de la Vd.	59
Gráfico 14: Histograma del factor Antecedentes del Emprededor.	59
Gráfico 15: : Histograma del factor Eficacia de la Organización.	59
Gráfico 16 : Histograma del factor Dinámica del Medio.	60
Gráfico 17: Estadísticos de la Vm.	60
Gráfico 18: Histograma de la Vd.	60
Gráfico 19: Histograma del factor N. de Logro.	61
Gráfico 20: Histograma del factor Innovación.	61
Gráfico 21: Histograma del factor C. Interno.	61
Gráfico 22: Histograma del factor Autoestima.	61
Gráfico 23: Histograma del factor Autoestima.	61
Gráfico 24: Asociación Vi – Vd.	62
Gráfico 25: Significación de asociación.	62
Gráfico 26: Asociación Vm – Vd.	62
Gráfico 27: Significación de asociación.	62
Gráfico 28: Asociación Vi-Vm.	63
Gráfico 29: Significación de asociación.	63
Gráfico 30: Modelo de ecuación estructural.	69

## Resumen

El liderazgo y las actitudes que posee un empresario, pueden intervenir en el desarrollo de su organización, esto es importante para entender el comportamiento empresarial. Es por ello, que el objetivo de la investigación ha sido determinar la influencia del Liderazgo Gerencial del Dirigente en el Desarrollo de las Pymes, mediado por las Actitudes Emprendedoras.

El tipo de investigación fue Explicativa, diseño, experimental en su modalidad cuasiexperimental desarrollada con grupo experimental y control. La población fue de 800 empresas y muestra 113. La técnica fue una encuesta. El instrumento, un cuestionario, elaborando uno por variable. El cuestionario fue sometido a validez de contenido, utilizando juicio de expertos (prueba V de Aiken). Este tipo de validez, fue complementado con la del constructo utilizando análisis factorial exploratorio – confirmatorio AFE - AFC evidenciando indicadores robustos. La confiabilidad del cuestionario se realizó por constructos obteniendo coeficientes del 92% (LG), 91% (DP) y 88,1% (AE).

En los resultados obtenidos se concluye evidencia de influencia significativa del LG en el DP de 76%; las AE en el DP de 30% y del LG en las AE, del 36%, indicando que el Desarrollo de las Pymes depende directamente del Liderazgo Gerencial, con mediación de las Actitudes Emprendedoras.

**Palabras Clave:** Liderazgo, Desarrollo, Pyme, Actitudes Emprendedoras.

## **Abstract**

The leadership and attitudes that an entrepreneur possesses, can intervene in the development of his organization, this is important to understand entrepreneurial behavior. For this reason, the objective of the research was to determine the influence of the Managerial Leadership of the Manager in the Development of the SMEs, mediated by the Entrepreneurial Attitudes.

The type of research was Explanatory, design, experimental in its quasi-experimental modality developed with experimental and control group. The population was 800 companies and sample 113. The technique was a survey. The instrument was a questionnaire, with one per variable. The questionnaire was submitted to content validity, using expert judgment (Aiken's V test). This type of validity was complemented with construct validity using exploratory-confirmatory factor analysis AFE - AFC, showing robust indicators. The reliability of the questionnaire was carried out by construct, obtaining coefficients of 92% (LG), 91% (DP) and 88.1% (AE).

The results obtained show evidence of significant influence of the LG in the DP of 76%; the AE in the DP of 30% and of the LG in the AE of 36%, indicating that the Development of the SMEs depends directly on Managerial Leadership, with mediation of the Entrepreneurial Attitudes.

**Keywords:** Leadership, Development, SMEs, Entrepreneurial Attitudes.

## I. INTRODUCCIÓN

El rol de una Pyme en la economía mundial es esencial, es por eso que estudiar el desarrollo empresarial no es exclusivo de empresas y enormes corporaciones (Patiño C. , 2014). Aunque para nacer, crecer y desarrollarse, las Pymes se deben fomentar capacidades empresariales como factores claves del crecimiento; en consecuencia, sus líderes deben estar preparados para asumir responsabilidades y tomar decisiones rápidamente. América Latina es una región de emprendedores; no obstante, la mayoría de microempresarios no crecen y no logran desarrollarse incluso tras décadas de trabajo. (Banco Mundial, 2013). A pesar de esta vacilación, en nuestro país, muchas personas sienten una fuerte atracción por el mundo empresarial, es así que para el año 2019 del universo de empresas formales, el 95% estuvieron conformadas por micro y pequeñas organizaciones según INEI; es decir, aproximadamente uno de cuatro peruanos en estos momentos está emprendiendo (Serida et al., 2012). En San Juan de Lurigancho, las micro y pequeñas empresas dedicadas a dar servicios en tecnologías de la información, no son ajenas a esta realidad. La necesidad por auto emplearse, aprovechar alguna oportunidad, u otro factor, no basta para poder sobrevivir en un mercado cada vez más exigente. Por tanto, se necesita algo más que buenos motivos para emprender; según INEI, las Pymes tienen un alto riesgo de desaparecer dentro de los cinco primeros años. En ese sentido, Pymes el financiero (2015) afirma que, la mortalidad de las pymes varía entre 50% y 55% para las empresas con menos de un año de creación; para las empresas con menos de dos años, la tasa de mortalidad es del 40%; y para las empresas con cinco años, oscila entre 20% a 25%. Lebendiker (2010), refiere que la causa de los decesos tempranos en el sector Pyme, como primer punto, se debe a la subsistencia, es decir que, 80% surgen por necesidad. Como segundo factor de la muerte empresarial, están las Pymes tradicionales, por la poca diferenciación. Otro factor se debe a la falta de financiamiento, es decir, que el empresario tiene falta de acceso al capital financiero. Finalmente, Lebenddiker afirma que, la formación del emprendedor también es una de las causas de la muerte temprana de las empresas. El autor citado menciona que, el mundo de las pymes es un stock que se renueva cada tres años, aunque nada tiene que ver con la línea de negocio, sino con las actitudes y competencias del emprendedor que esta atrás del negocio.

Para (Ángeles Chavarría, 2019) cualquier persona, con sueños empresariales una de sus principales características es la predisposición a la acción, además de actitud positiva, y dotes de liderazgo. Se puede inferir, que la acción para emprender no es el simple acto de planificar y hacer, si no que requiere de actitudes y liderazgo. En tal sentido, Villacis Vargas, et al. (2018) comenta que, el liderazgo puede intervenir en el desarrollo de una organización, así como las actitudes hacia el espíritu emprendedor ayuda a predecir el comportamiento empresarial. Se comenta en Honduras Digital (2020), que Elon Musk el hoy gran emprendedor y líder, en algún momento de su carrera fracasó en su empresa ZIP2, porque carecía de capacidades y habilidades de liderazgo. A pesar de ello, él supo revertir esta situación ya que hoy en día este personaje es calificado como un ejemplo de liderazgo. Posee actitudes y competencias, para entender la gestión empresarial, el emprendimiento y el liderazgo. (EUDE, 2018).

Conceicao et al., (2020) aporta con su pesquisa denominada "La influencia del liderazgo y la motivación de los empleados en el éxito empresarial y desempeño organizacional". La muestra fue de 130 empleados, mediante cuestionarios y variables explicativas de corte transversal. Los resultados mostraron que, el liderazgo tiene influencia positiva y parcialmente significativa en el éxito empresarial. (18%); la motivación de los empleados posee una influencia positiva y significativa en el éxito empresarial. (25%), el liderazgo sostiene un efecto positivo y parcialmente significativo en el desempeño organizacional (34%). La motivación de los empleados sostiene una influencia positiva y significativa en el desempeño organizacional. (70%) (Anexo 20). Por su parte, (López-Lemus y De la Garza, 2019) en su artículo de investigación se proponen descubrir la influencia de las prácticas del liderazgo empresarial, innovación y emprendimiento empresarial sobre el rendimiento de las firmas emprendedoras de un estado de México; utilizan un diseño cuantitativo, explicativo. Su universo muestral fue 304 jóvenes emprendedores. Los hallazgos comprueban que el liderazgo empresarial influye en forma positiva y significativa en el rendimiento de una empresa (59%), la innovación (64%), y el emprendimiento empresarial (53%). La innovación tiene un impacto positivo significativo en el emprendimiento empresarial (51%). Para el caso del emprendimiento empresarial tiene un impacto positivo sobre el rendimiento de las

empresas (37%). Finalmente, el emprendimiento empresarial, la innovación, y el rendimiento de la organización tiene una influencia positiva como variables mediadoras sobre las prácticas de gestión (92%) (Anexo 21).

Aunque, emprender es una cualidad humana, esa predisposición, debe ser un factor determinante que impulse no solo a la creación de empresas si no a mantenerlas vivas a través de un eficiente desempeño. (Filion et al., 2011) conceptualiza que el desarrollo de las Pymes, es la capacidad y tenacidad del emprendedor para conducir correctamente su empresa; a su óptima planificación y, en consecuencia, responder eficientemente las necesidades de los clientes con propuestas innovadoras. Sus dimensiones se definen en; Antecedentes del emprendedor, Eficacia de la Organización y la Dinámica del medio.

Según INEI, en el segundo semestre de 2019 se cerraron 31,165 empresas; ante esta situación, quizá sea pertinente mirar el argumento de (Mora, 2011) que señala, actitud emprendedora puede definirse como un comportamiento estable para dirigir bienes, recursos y competencias para generar el éxito esperado. Sus dimensiones se componen en: (1) Necesidad de logro, (2) Innovación, (3) Control percibido interno, (4) Autoestima y (5) Riesgo. Las actitudes emprendedoras están a menudo más valoradas, hombres como Bill Gates, Mark Zuckerberg, Steve Jobs, y otros; transformaron la actividad empresarial con sus ideas, en este sentido varias empresas que iniciaron con limitados recursos y ahora son negocios de alcance global, nos indican la forma de convertir las ideas en potenciales realidades; Google, Amazon, Facebook son algunas muestras de ese espíritu emprendedor. Evidentemente, así como el mundo necesita emprendedores para lograr el avance económico y de las sociedades; de acuerdo a (Byler, 2014) el mundo está clamando líderes; aunque la sencillez del liderazgo nos podría hacer considerar que los líderes no son relevantes dentro de una organización. La verdad es lo opuesto; son vitales. Se los necesita con desesperación. Es en este contexto, que se asoma la figura del Liderazgo Gerencial (LG). (Aubert, 2014) refiere, es la influencia interpersonal ejercitada en un determinado momento; dirigida por medio del proceso comunicativo, a consecuencia de objetivos específicos. Por tanto, el liderazgo gerencial es el evidente labrador de cultura en una organización, formado

por las siguientes dimensiones, (1) Liderazgo personal, (2) Liderazgo de influencia, (3) Liderazgo estratégico, y (4) Liderazgo de resultados.

Por tanto, el presente trabajo se justifica en su utilidad práctica, porque los resultados podría ser de beneficio intelectual para los gerentes de las Pymes, y ello ayude al crecimiento y fortalecimiento de sus organizaciones. En lo tocante a lo social, busca ser un aporte a todos aquellos hombres de negocios, y sobretodo en aquellos que buscan generar el cambio en sus empresas a través del conocimiento. Se abriga la esperanza que en lo teórico constituya un ensayo que ayude enriquecer la literatura científica en cuanto al Liderazgo Gerencial y Actitudes Emprendedoras como agentes que aportan en el desarrollo empresarial. Finalmente, la justificación metodológica, debería considerar al Liderazgo Gerencial y la Actitud Emprendedora como conocimientos previos que deben ser adquiridos por los dirigentes para garantizar el crecimiento y evolución de las Pymes dedicadas al rubro de tecnología de la información.

En los antecedentes relacionados al tema, las investigaciones muestran como la variable liderazgo y otros factores similares tienen influencia sobre las organizaciones y en otros casos en sus empleados, valorados a partir del desempeño, y éxito empresarial. En tanto, para la variable actitud emprendedora, lo relacionan con la creación de empresas expresamente. Sin embargo; se hallaron escasos estudios donde se indague si las variables actitudes emprendedoras, y el liderazgo gerencial que posee un dirigente, contribuyan al crecimiento o desarrollo de sus organizaciones por ende a la sostenibilidad y perdurabilidad de las mismas a sabiendas que estas, son la base fundamental para la economía del país. Con la finalidad de abordar la situación antes descrita, se propone subsecuentemente el problema de investigación: ¿En qué medida influye el Liderazgo Gerencial (LG) en el desarrollo de las pymes (DP) mediado las actitudes emprendedoras (AE), de las empresas del rubro TI?

**Problema General.**

- ¿En qué medida influye el Liderazgo Gerencial en el Desarrollo de las Pymes mediado por las actitudes emprendedoras, de las empresas del rubro TI?

**Problemas específicos.**

- ¿En qué medida influye el Liderazgo Gerencial en el Desarrollo de las Pymes, rubro TI ?
- ¿En qué medida influye el de las Actitudes Emprendedoras en el Desarrollo de las Pymes, rubro TI ?
- ¿En qué medida influye el Liderazgo Gerencial en las Actitudes Emprendedoras?

**Objetivo General.**

- Determinar la influencia del Liderazgo Gerencial en el Desarrollo de las Pymes mediado por las Actitudes Emprendedoras, de las empresas del rubro TI.

**Objetivos específicos.**

- Determinar la influencia del Liderazgo Gerencial en el Desarrollo de las Pymes, rubro TI.
- Determinar la influencia de las Actitudes Emprendedoras en el Desarrollo de las Pymes, rubro TI.
- Determinar la influencia del Liderazgo Gerencial en las Actitudes Emprendedoras.

**Hipótesis General.**

- Existe influencia del Liderazgo gerencial en el Desarrollo de las Pymes mediado por las Actitudes Emprendedoras, de las empresas del rubro TI.

### **Hipótesis Específicas.**

- Existe influencia del Liderazgo Gerencial en el Desarrollo de las Pymes, rubro TI.
- Existe influencia de las Actitudes Emprendedoras en el Desarrollo de las Pymes, rubro TI.
- Existe influencia de Liderazgo Gerencial en las Actitudes Emprendedoras.

## II. MARCO TEÓRICO

A continuación se consideran investigaciones que guardan similitud con las del presente estudio. La variable desarrollo de las Pymes se relaciona dentro de estos antecedentes, con los términos crecimiento, desempeño y éxito empresarial.

Como primer antecedente se registra la investigación realizada por Valreymond-Tacora et al. (2020). "Modelo de actitud emprendedora en los alumnos de la carrera profesional de Administración de los centros universitarios del departamento de Apurímac", enmarcada como explicativa, cuya encuesta fue tomada a 283 estudiantes, teniendo como relaciones de causalidad que el modelo expectativa de trabajo (0.408) y el modelo ambiente universitario (0.257) con respecto a la actitud emprendedora. Se demostró también que la variable expectativa de trabajo y la variable ambiente de trabajo tienen un impacto positivo y significativo en la actitud emprendedora. (Anexo 22).

Seguidamente se cita la tesis de Chaparro y Sichuayro, (2019) quienes realizaron un estudio cuyo objetivo fue establecer la asociación de las competencias en los gerentes empresariales y sus factores limitantes en el desarrollo de las pequeñas y microempresas de Tacna. Fue un estudio correlacional, con muestreo no probabilístico, concluyendo que, existe asociación significativa entre las competencias de los gerentes y las causas limitantes en el crecimiento de una empresa (54%). Por otra parte, la eficacia personal incide en el desarrollo empresarial de las Pymes (46%) (Anexo 23).

Un importante aporte es el estudio realizado por (Miloloža, 2016). La muestra se hizo en 60 empresas croatas y se propuso a dar respuesta a la forma en que los estilos de liderazgo influyen en el éxito de la empresa utilizando un cuadro de alcance de metas, para ello se realizó un cuestionario, los resultados detallan que el liderazgo autocrático tiene una influencia mayormente negativa en la eficiencia del proceso, el conocimiento y la gestión de los empleados. El liderazgo democrático ha influenciado positivamente en todos los aspectos de la eficiencia medidas por un sistema de enfoque de cuadro de mando integral. El liderazgo

laissez-faire tiene una influencia significativamente menor en la eficiencia con respecto a los otros estilos de liderazgo. (Anexo 24).

A continuación, se presenta una publicación denominada; “influencia de la percepción del liderazgo transformacional en el rendimiento de los empleados: Percepción de las organizaciones de aprendizaje y las innovaciones como mediador”, esta tesis fue defendida por (Septiadi y Kristant, 2019). La investigación empírica, encuestó a 242 estudiantes cuyos resultados relatan que, la percepción del liderazgo transformacional (9.335); influye en la percepción del aprendizaje organizacional (0.000). La variable percepción liderazgo transformacional (2,181) incide en forma positiva y significativa en la innovación (0,82%), la variable percepción del aprendizaje organizacional (2,41) incide positiva y significativamente sobre el desempeño de los empleados (0,016), la variable innovación (5,105) impacta de manera positiva y significativa en el desempeño de los empleados (0.00). (Anexo 25).

Desde el continente asiático, la presente investigación con variables explicativas, se realizó en la república de Corea. Soo et al. (2020) lo titularon “estudio sobre la influencia de la intención empresarial de los estudiantes universitarios chinos”. Se usaron encuestas en línea a una muestra de 250 sujetos. Entre los hallazgos más relevantes están que el liderazgo tiene un efecto estadísticamente significativo sobre las actitudes empresariales. ( $B = 0.371$ ,  $P < 0.001$ ). El liderazgo en la segunda etapa tiene un efecto significativo sobre el grado ( $\beta = 0,456$ ,  $P < 0,001$ ). Mientras tanto, el parámetro de actitud emprendedora es significativo en la variable dependiente intención emprendedora. ( $\beta = 0.456$ ,  $P < 0.001$ ) Finalmente, la influencia del liderazgo en la intención emprendedora también es significativa ( $\beta = 0.287$ ,  $P < 0,001$ ) (Anexo 26).

Yazdi, et. Al (2015). Publicó su investigación denominada “Emprendimiento organizacional y su incidencia en el desempeño de organizaciones gubernamentales en la ciudad de Mashhad”. El estudio basado en un cuestionario se realizó en 70 organizaciones gubernamentales, los principales resultados indican que la variable orientación emprendedora genera influencia fuertemente

positiva y significativa en el desempeño de la organización (0.28); por su parte, la variable orientación estratégica tiene un efecto mayormente positivo significativo en el desempeño de la organización (0.343); la formalidad en el desempeño organizacional, tiene un efecto negativo y significativo sobre el desempeño organizacional (-110); finalmente la filosofía de la recompensa en el desempeño, tiene un efecto mayormente positivo en el desempeño organizacional (0.29). (Anexo 27).

En la publicación “La influencia del capital social y la orientación de la actitud emprendedora sobre las intenciones emprendedoras: papel mediador del capital psicológico” expuesta por Mahfud et al. (2020). Los datos se recopilaron aleatoriamente a través de un cuestionario en línea completado por 215 estudiantes politécnicos en Indonesia. Los resultados revelan que la variable orientación a la actitud emprendedora, influye en forma directa y significativamente en la intención empresarial (.582 \*\*\*), el capital social influye directa y significativamente sobre la intención emprendedora con (.319 \*\*\*) actitud empresarial afecta directa y significativamente el capital psicológico (Autoeficacia, optimismo, esperanza y resiliencia) (.584 \*\*\*) (Anexo 28).

El estudio de (Özsungur, 2019) titulado “el impacto del liderazgo ético en el comportamiento de innovación de servicios en Adana Turquía”, uso una muestra de 376 trabajadores manuales seleccionados aleatoriamente de 140 empresas, se les tomó un cuestionario, cuyas conclusiones datan que el liderazgo ético tiene un efecto significativo en el capital psicológico (0,224,  $p < 0,001$ ), el liderazgo ético tiene un efecto significativo en la innovación de servicios (0,113,  $p < 0,001$ ), se encontró que el capital psicológico tiene una influencia significativa en la innovación del servicio (0,965,  $p < 0,001$ ), y el liderazgo ético estuvo mediado por el capital psicológico sobre el comportamiento de innovación de servicios (SIE = 0,235) (Anexo 29).

Otro antecedente, es el realizado por (Solano et al., 2017) cuyo objetivo fue analizar el impacto de la orientación al comercio internacional y la orientación empresarial en el desempeño de las pymes, la muestra fue tomada en 161 pymes mexicanas,

la cual se realizó utilizando un cuestionario con variables explicativas. El estudio concluyó que la orientación al mercado, no tiene influencia significativa sobre el desempeño de las pymes (0.09; p-valor > 0,05). Por el contrario, orientación emprendedora de las pymes tiene un efecto significativo y positivo sobre el desempeño (0.45; p-valor < 0,05). (Anexo 30).

Dentro de esta sección, finalmente se cita la investigación denominada; “formas de liderazgos y su impacto en el desarrollo empresarial: Pymes de Tungurahua, Ecuador” publicada por (Pazmiño et al., 2016) quien basa su encuesta en 1220 pymes, los resultados finales cuentan el predominio de un tipo liderazgo y su influencia en el desarrollo de las empresas. Un 40 % optaron por un estilo de liderazgo del tipo autoritario, frente a un 8 % que se vale de una mezcla del estilo autoritario y democrático. Sin embargo, el *laissez faire* con un 16 % fue el menos aplicado por los empresarios de este lugar (Anexo 31).

### **Desarrollo de las Pymes.**

La literatura que hace referencia a esta variable, es escasa. Aunque en la actualidad, las Pymes juegan un rol muy importante dentro de la economía del país, los estudios siguen siendo limitados en cuanto a los parámetros que se manejan a la hora de su creación y desarrollo. (Vega et al., 2011) refiere que, las Pymes teóricamente son un campo en construcción, aunque la empresarialidad es una actitud personal que en la sociedad tiene un rol fundamental, su peso se hace cada vez más elemental para el avance económico de los países.

El término desarrollo, ha sido blanco de varios usos, desde conceptos económicos políticos, biológicos, filosóficos, etc. A nivel empresarial, el término es un más confuso, ya que la literatura es escasa, en muchos casos es abordado desde el desarrollo económico. Sin embargo, en la investigación se cita al diccionario de la lengua española (2005) donde una de sus definiciones para el término “*desarrollo*” es abordado como la acción para llevar a cabo una idea, un proyecto, o un negocio, etc. En ese sentido, en este estudio, la variable “*desarrollo de la Pymes*” hace alusión a “*plantar y alimentar una micro o pequeña empresa*”. Que va desde sus orígenes, pasando por sus fases de constitución, crecimiento y desarrollo; hacia su

ordenamiento interno, y su proyección comercial, en función del mercado hacia donde está orientado el negocio.

En tanto, la legislación peruana define a la Pyme como la unidad económica fundada por una persona natural o jurídica, que considera desarrollar e implementar actividades que involucran bienes o acciones como la prestación de servicios, ya sea para su extracción, transformación o comercialización. Las Pymes reúnen las siguientes características; las *microempresas* tienen entre uno a diez trabajadores y sus ventas anuales llegan a las 150 unidades impositivas. (1 UIT=4200.00 soles aproximadamente). En el caso de la *pequeña empresa*, llega a tener hasta cien trabajadores y sus ventas fluctúan hasta 1700 unidades impositivas. (Pineda y Combina, 2020). Por otra parte, (Suarez-Nuñez, 2003) manifiesta que hay dos posturas para definir a las Pymes; *en primer término*, considera que son organizaciones limitadas especialmente en lo económico, político, social, y cultural por la escasa educación y formación de sus dirigentes, en economía, organización, y gestión. *En segunda instancia*, plantea que las Pymes son cualitativamente distintas al resto de las empresas porque poseen especificidades y complejidades.

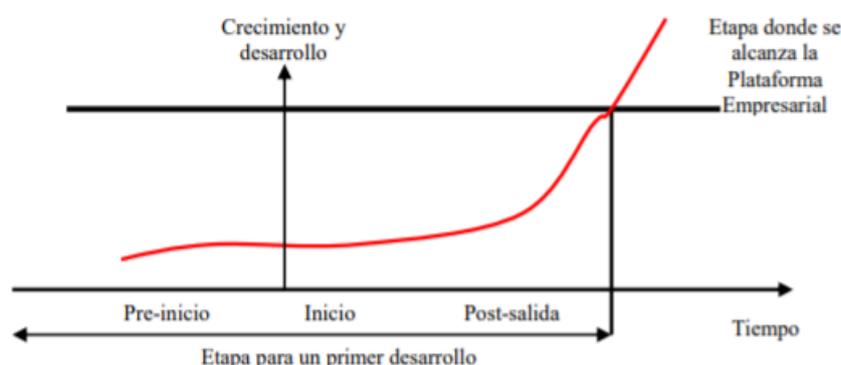
Sin duda, para los dirigentes de las Pymes, la globalización y la tecnología pueden tener cierta contribución para el crecimiento o desarrollo de sus organizaciones, **sin embargo, en las empresas objetos de este estudio, ubicadas en el distrito limeño de San Juan de Lurigancho**, algunas crecen y otras no lo hacen. Al respecto, (Ceteis, 2018) comenta, que las Pymes confrontan grandes retos para mantenerse a flote en el mercado y, sobre todo tienen por delante al reto fundamental de alcanzar un desarrollo que les proporcione una posición dentro del mercado en él que operan. Ante esta situación (Canals, 2004) subraya que, el crecimiento de una empresa no es un objetivo final. Sin embargo, esta situación puede indicar que sus productos o servicios conectan escasamente con sus clientes actuales o potenciales, y si esta mencionada condición se prolonga puede ser un síntoma de un futuro declive. En este sentido, el empresario y/o los socios, son aquellos que deben mostrar interés y entusiasmo sobre el futuro de la empresa e impulsar nuevos proyectos de crecimiento y desarrollo, así mismo ellos deben tener la capacidad de atraer colaboradores valiosos para alcanzar sus objetivos.

Por consiguiente, el papel de los directivos de las Pymes, es altamente responsable no solo de las más críticas decisiones, sino de las últimas, y de las que tienen mayor impacto en la organización; decisiones como en el clima de innovación y de mejora. Canals, cita a Ghohal y Bartlett, quienes en 1997 sintetizan tres dimensiones de acción para los directivos de una empresa. *La primera radica en ir más allá de la formulación estratégica*, para poder reafirmar el propósito que tiene la compañía. *La segunda sugiere avanzar más allá de las simples estructuras formales*, que tengan como meta orientar los procesos para darle solución a los problemas y un mejor suministro en los servicios brindados al cliente final y *la tercera que busca ir más allá de las estructuras formales* para poner el énfasis en el desarrollo de los colaboradores que trabajan en la empresa. A su vez, (Pérez-López, 1993) propone tres funciones para los propietarios de las empresas. Primeramente, menciona la *ejecutiva* que es desarrollar una capacidad diferencial, *la estratégica* que es tener capacidad para pensar en el largo plazo de la organización y su relación con los proveedores, clientes o empresas de la competencia, y la última función es la de *liderazgo* la cual está orientada a la configuración institucional de la compañía, tanto en sus procesos formales como informales. Finalmente, dentro de este tópico, (Molina et al., 2014) haciendo referencia a la tipología del dirigente de la pyme, asegura que en cuanto a sus comportamientos y actitudes al asumir la dirección de una empresa ha detectado las siguientes : empuje por conseguir resultados, gustos por los retos, habilidad para las relaciones humanas, capacidad de convencimiento, cúmulo de experiencia, prudencia en el oficio empresarial, flexibilidad al cambio, buena tolerancia a las frustraciones, perseverancia, aceptación de riesgos, esfuerzo y dedicación.

Hablar del *desarrollo de las Micro y pequeñas empresas* es poner en manifiesto las necesidades que inciden en ese desarrollo; uno de los autores en hablar al respecto es Albach que en 1967 aseguraba que el desarrollo de una compañía no es fruto de factores fortuitos, sino de *la intención y decisión por parte de sus propietarios y socios quienes marcan su comportamiento*. En la misma sintonía, Petrakis en el año 1997 comenta que las causas del crecimiento de las unidades empresariales se deben a las habilidades y actitudes personales del equipo directivo (Blázquez et al., 2006). Por su lado, (Feindt et al., 2002) evidencian los factores internos que

conllevan al desarrollo de una Pyme, no solo se basa en la experiencia y la inteligencia del propietario, sino también en la generación de una relación estrecha con el cliente, el compromiso con la calidad, el vínculo con los colaboradores, y los incentivos para alcanzar las metas trazadas. Otro interesante aporte lo hace (Arechavala, 2019) que postula que el crecimiento de las Pymes queda coartado en ocasiones por la poca capacidad de la organización para conducir su propia complejidad. Esto a consecuencia del estancamiento de algunos recursos iniciales (como intelectuales, dirigenciales, financieros u de otro tipo), básicamente de los miembros de la empresa y en especialmente de sus propietarios quienes llegan a su límite y son incapaces de revisar o integrar recursos y capacidades. Por otro lado, (EOI, 2003) remarca; la mortandad de las pymes es muy alta, cuatro de cinco empresas no alcanzan sobrevivir cinco años. La Pyme como es pequeña es un frágil y siempre aparenta estar a pocos metros del precipicio. Por ello es muy importante el uso de herramientas y guiones conceptuales que apoyen a las Pymes en sus orígenes, es decir, en los años iniciales de desarrollo. **En ese sentido Klofsten propone un modelo que tiene ocho variables para el desarrollo de una pyme;** clarificación y formulación de la idea de negocio; desarrollo o evolución hasta un producto acabado, definición del mercado, desarrollo de una empresa operacional, capacidad de los dirigentes clave del grupo, motivación y compromiso de las personas clave, relaciones con los clientes, otras relaciones.

**Gráfico 01.**  
*Proceso del desarrollo empresarial.*



Nota: Davidsson y Klofsten citado por EOI 2003.

### **En cuanto a las principales perspectivas sobre el desarrollo empresarial.**

(González, 2014) cita de Blázquez et al. (2006) plantea como teorías de la función empresarial a las siguientes: **Perspectivas del ciclo de vida.** Es una de las teorías que habla con mayor énfasis sobre el crecimiento de las empresas, y se le atribuye a Boulding (1950), quién defendió una aproximación entre la economía y la biología, al explicar al medio social como un gran ecosistema en el cual cada empresa se conduce de acuerdo a la influencia recíproca entre una ley interna de desarrollo y la perduración ante un contexto adverso con otras instituciones. Desde esta situación la compañía va progresando por fases, donde el avance a cada fase, es el resultado de una transformación anterior, lo cual origina periodos de desarrollo gradual que es medido a través de la curva de crecimiento con etapas de progreso frenado por crisis volátiles. Así la compañía va transformándose hacia el consecuente ciclo de crecimiento. El método de este modelo de desarrollo continuo es que en cada etapa de desarrollo la organización tiene la obligación de abrazar una estructura determinada por los vínculos entre la envergadura, los años, la estrategia, la configuración de la empresa y el contexto.

**Perspectivas basadas en los recursos.** El modelo de crecimiento fundamentado en los recursos se alinea en presencia de recursos con volumen rebosante, dispuestos a ser utilizados en otras actividades como inductores de valores a la resolución de desarrollo empresarial en el que, sin reparo, ejerce una tarea fundamental la actitud emprendedora del dirigente o empresario. Sin embargo, en cuanto a su déficit de interacción esta teoría tiene determinadas limitaciones; la teoría basada en los recursos tiene un notable adelanto al conceder un reenfoque en el terreno de la dirección estratégica hacia las cualidades en el interior de la organización, al tener como fuente principal de ventaja competitiva a los recursos internos.

**Perspectivas basadas en la motivación.** El crecimiento de lo teórico motivacional se le atribuye a Miner et al. 1980, quien aduce que hay un régimen establecido de motivación o conjunto de valores incorporados con el éxito en diversos contextos de la empresa. Este escritor considera que los emprendedores están más alineados en manejar una estructura de labores o rutinas que en apropiarse en si de un plan de roles más conveniente para el funcionamiento de la alta dirección que debe llevar a cabo. Es así que tener una actitud más activa hacia

el logro, innovación individual, alineación hacia el futuro, buscar la retroalimentación o impedir riesgos innecesarios incrementarán las probabilidades para que la compañía consiga el éxito.

**Teoría de Recursos y Capacidades.** Barney 1991, ha sido uno de los iniciadores en acortar la estrategia y la esfera interna de la organización para dar como resultado la teoría de los recursos y las capacidades, que se basa en la importancia de las capacidades y los recursos de las organizaciones para conseguir ventajas competitivas. Según esta teoría, para aprovechar las ventajas que ofrece el entorno, las compañías se apoyan en sus capacidades y recursos (tangibles e intangibles) que son valorados y no se pueden imitar, esto da como resultado ventaja competitiva sostenible en el tiempo, que se resume en la fuente viva de rentabilidad. La relación de la **teoría con las actitudes emprendedoras**, se fundamenta en la inimitabilidad de los recursos de la organización emprendedora y los factores emprendedores, que dan como resultado una ventaja competitiva (Jiménez, 2008). Esta teoría estima como recursos, a los activos tangibles o intangibles (Capital humano, marca, tecnología, información, activos fijos) y las “capacidades” como la destreza de la compañía para atraer, integrar y transformar los bienes internos y externos en ventajas que generen competitividad sostenible. (Voz, 2013).

**Desde la perspectiva de la gestión empresarial, se anotan las siguientes teorías al momento de emprender una empresa, descritas por** (Terán-Yépez y Guerrero-Mora, 2020) en su artículo: “Teorías del emprendimiento” quien se enfoca en las siguientes teorías:

**Teoría basada en Oportunidades** explica que las personas que emprenden no causan cambios (como lo afirma Schumpeter). Por el contrario, los emprendedores aprovechan las oportunidades que ellos mismos generan. Lo que se evidencia en la generación de oportunidades planteada por Drucker en 1985 es que, el empresario valora más todas las oportunidades generadas a partir del cambio antes que los problemas. Por su parte, Stevenson y Harmeling (1990) manifiesta que el

sostén sobre el cual gira de la gestión del emprendimiento es la indagación constante de nuevas oportunidades sin fijarse en el control de recursos.

**Teoría basada en la liquidez y el capital financiero** Blanchflower, Oswald y Stutzer, 2001; Evans y Jovanovic, 1989) citados en el artículo de (Terán-Yépez y Guerrero-Mora, 2020) en sus investigaciones empíricas demuestra que la creación de organizaciones nuevas fácil cuando los emprendedores tienen mayor entrada al capital financiero. Por su efecto, esta teoría, refiere que los emprendedores que cuentan con capacidad económica, tienen mayores posibilidades de adquirir bienes para explotar las oportunidades que se le presentan. (Clausen 2006). La teoría también sostiene que las personas implicadas tienen recursos individuales, y estos son vitales para el reconocimiento y el accionar hacia las nuevas oportunidades que se le presentan. (Alvarez y Busenitz 2001). Por otra parte, el autor comenta que, Aldrich 1991; Shane 2000, Shane y Venkataraman 2000, en sus investigaciones muestran que algunos emprendedores tienen más capacidad para distinguir y aprovechar oportunidades debido que tienen mayor acceso al conocimiento previo y a la información. (Terán-Yépez y Guerrero Mora, 2020).

**Teoría basada en el capital social o de las redes sociales,** (Terán-Yépez y Guerrero Mora, 2020) cita a Clausen 2006 que postula que los emprendedores están dentro de un sistema de redes sociales, que a su vez está integrada por otras más grandes, les permite a los individuos de forma significativa gozar de muchas oportunidades. Por su parte, Shane y Eckhardt en el año 2003 considera que cuando un individuo carece de conexiones sociales, por más que éste reconozca una nueva oportunidad de negocio, no lo podrá llevar a cabo ni transformarla en una nueva empresa. Argumenta que, el tener acceso a una red social más amplia puede ser la solución al problema. Para Aldrich y Cliff, las fuertes relaciones sociales con los proveedores, aumentan y facilitan la obtención de recursos, y las probabilidades de explotar las oportunidades. (Terán-Yépez y Guerrero Mora, 2020).

**Teoría basada en el capital humano.** En cuanto a esta teoría Becker, en 1975, comentó que la teoría tiene dos factores: Educación y experiencia. Por otra parte,

Anderson y Miller en el año 2003 postuló que, el conocimiento obtenido a base de la educación y la experiencia, es un recurso básico para entender las diferencias entre la identificación y explotación de oportunidades. Los autores muestran en sus estudios que los factores del capital humano, se encuentran vinculados positivamente a la acción emprendedora, al reconocimiento de oportunidades y a la pasión por el éxito. (Terán-Yépez y Guerrero Mora, 2020).

**En cuanto, a la variable desarrollo de las Pymes** (Filion et al., 2011) manifiesta que, es la capacidad del emprendedor para conducir correctamente una empresa; a su óptima planificación y por consecuencia, a responder eficientemente las necesidades de los clientes con propuestas innovadoras. Otra definición similar lo postula, (Pazmiño et al., 2016) que considera que el desarrollo empresarial depende del liderazgo para llevar a cabo los procesos y cambios dentro de una organización. Para ello, el recurso humano es indispensable para tener éxito o fracaso. (Delfín y Acosta, 2016) destaca que, el desempeño empresarial estructura varios factores con los que el emprendedor puede dirigir su compañía hacia el éxito. Lograr el desarrollo empresarial, le facilitará al empresario a explotar todas las oportunidades que le ofrece el contexto. Por su parte (Amaru, 2009) argumenta que el desarrollo de una organización se evidencia desde la competencia que poseen sus fundadores y socios. Para demostrar que sus administradores tienen alto desempeño, la organización debe ser eficiente, eficaz y competitiva. En la misma sintonía, (González, 2014) refiere; el desarrollo empresarial constituye un conjunto de acciones donde el empresario y su grupo reconfortan sus competencias y destrezas hacia el control eficiente de los recursos de una empresa. Este accionar está involucrado en procesos e innovación de productos, presencia en el mercado y competitividad que van a derivar al fin y al cabo en el crecimiento sostenible de la compañía. Finalmente, (Castañeda, 2017) en su libro “desarrolla una empresa”, asegura que las organizaciones al igual que las personas, reflejan los errores, habilidades y aciertos de los seres humanos que las dirigen, por tanto, en el mundo de los negocios siempre habrá ganadores y perdedores. En suma, el desarrollo de las pymes deriva de las expectativas con que cuenta el emprendedor, su equipo y otros factores que apoyan al crecimiento, el cambio, la mejora y como consecuencia el desarrollo empresarial.

Se destaca el aporte de (Sansores y Navarrete, 2018) que en su investigación realizada en empresas de México, evidencia tres componentes como factores que inciden crecimiento y desarrollo de las empresas. *Entorno*, determinado por los siguientes factores, políticas gubernamentales y la competencia. *Características del Propietario*, cuyos factores relevantes fueron experiencia y edad. *Características de la empresa*, con los factores régimen fiscal, y el tipo de propiedad (empresas familiares o no familiares). Por su parte, (Filion et al., 2011) concluye que el desarrollo de las Pyme depende de varios factores, entre los más determinantes están la calidad en su dirección, calidad de sus participantes, capacidad de transformar información interna y externa e integrarla en sus actividades para con ella anticiparse mediante la innovación. **Las dimensiones para poder medir esta variable, son las siguientes:**

**Antecedentes del emprendedor:** Las empresas surgen de las iniciativas de una o varias personas, con empeño, perseverancia y sentido de la organización. Para entender a los emprendedores, se requiere conocer sus antecedentes, así encontrar cuales son las fuentes de ideas y modelos que influyen en esta labor. Filion destaca tres tipos de influencias.

*Las influencias afectivas* que son respaldadas por todas las motivaciones familiares o heredadas del medio que han servido como fundamento para que el emprendimiento sea perseverante en la ejecución de propósitos, ser persistente, con dedicación y firmeza. Estas ayudan a dar fortaleza para poder actuar. Algunos emprendedores lo hacen de forma rápida y otros después de reflexionar.

*Las influencias simbólicas* que destacan varias habilidades para poder detectar buenas oportunidades de negocio, y al mismo tiempo creer en su proyecto, afrontar el camino con confianza para mantener el entusiasmo. Por otro lado, existen empresarios denominados de imitación que ante un traspie pasan de un trabajo no satisfecho a la creación de una compañía, la cual podría llegar a competir con sus antiguos empleadores.

*Las influencias sociológicas*, las cuales ofrecen los nexos necesarios que pueden apoyar con consultas en temas específicos, que funcionan como flujo constante de

información, de los cuales, se vale de su experiencia y apoyo para construir el proyecto, fomentar que madure y a continuación desarrollarlo.

**Eficacia de la organización.** Recalca que la empresa, ante todo, es la extensión y delimitación del sacrificio del empresario por apoderarse de un segmento del mercado.

*El oficio* es la administración de una mezcla de recursos, es decir de las ventajas competitivas que avalan el desarrollo de la pyme, no derivan de los bienes y capacidades en sí mismos, sino de la mezcla de estos. La llamada combinación de recursos da como resultado la creación de nuevos productos o líneas de negocio, principalmente con base tecnológica. *La combinación de las competencias o capacidades puede ser resultado de un conjunto de conocimientos* para llevar a cabo un proceso comercial o el talento de los colaboradores al expresar sus habilidades e inteligencia particular. Los activos intangibles de manera aislada normalmente no tienen ningún valor, es necesario que estén combinados con otros recursos para generarlo, ello constituye una fuente de ventaja competitiva. Algunos ejemplos son el valor de la marca, investigación y desarrollo, etcétera. La empresa se aparta del emprendedor a medida que sus participantes internos y externos interfieren entre sí. De este modo, la compañía viene a *ser una estructura de relaciones sociales* (la familia, los clientes, los inversionistas, los empleados, los vendedores de equipos, los proveedores, los distribuidores, los subcontratistas, etcétera). Las relaciones dentro de la empresa como fuera de ella, forman el fundamento para que ésta pueda responder al mercado. La gestión de esta combinación; la interacción de competencias y recursos, y la diferenciación, a la eficacia. En conclusión, el oficio viene a *constituir la base de diferenciación*. (Es decir diferenciación como señal de identidad, fomento de creatividad, generación de ideas, etcétera) para la creación de ventajas competitiva, (es decir apostar por la buena calidad de los bienes o servicios, satisfacción al cliente, etcétera) y de esta manera garantizar el desarrollo de la Pyme.

*Innovación y la personalización* que viene unida al resultado de la combinación anterior. Es el resultado de la organización que consigue una inteligencia e innovación organizacional, frente a su competencia. El liderazgo frente a esto debe

de crear un clima de flexibilidad donde las personas puedan comunicarse e innovar. Inteligencia organizacional, es la facultad para responder de manera distinta a la exigencia de los clientes; incluyendo la gestión del conocimiento para el propósito comercial. En definitiva, ayuda a tomar decisiones sobre la organización, mejorar y cumplir con los objetivos. La inteligencia organizacional es una evolución que viene de la mano de la informática y la tecnología, y es importante para cualquier empresa así sea pequeña. Estas variables pueden significar el éxito o fracaso de un negocio. Por otro lado, las relaciones sociales, las competencias y las relaciones de fidelidad generan una sinergia que genera valor añadido dentro de la cadena de productividad.

**Dinámica del medio.** La empresa no debe poner límites a las ventajas estratégicas, sin embargo, estas capacidades vienen facilitadas por la contribución de las demás compañías; que se valen de:

*El medio socioeconómico* juega un papel fundamental al poner a la disposición de la empresa los recursos básicos, como personal especializado, fuentes de financiamiento, servicios jurídicos, etc., cuya integración genera la persecución de metas propuestas, además el medio coadyuva reducir los costos de intercambio, apoya a las buenas ideas, lo que estimula el cambio tecnológico y la innovación. Las fuentes de financiamiento se constituyen en un “ángel capital” que añade contribución financiera. Los emprendedores recurren a estos “ángeles” para obtener financiamiento complementario vital para alcanzar sus objetivos. Por otro lado, el medio se convierte en un lugar dinámico para valorar el espíritu emprendedor, brinda ejemplos de empresas a imitar, lugares para establecer contactos formales, entablar relaciones, reduce la incertidumbre, y la confusión, todo esto conlleva al desarrollo de la empresa.

*El capital social*, que viene generado por el medio, facilita la oportunidad de obtener recursos. Modela la reputación empresarial, que es el resultado desarrollado por la organización. Es la mezcla de percepciones de los diversos grupos de interés. Por tanto, es un factor de confianza. La confianza como un valor intangible, un capital social, incluso más importante que el financiero. Es la base de las relaciones y los negocios, en un contexto digital expuesta a la verificación de los clientes en tiempo real.

*El medio* ofrece información valiosa que se puede transformar en una oportunidad a favor de la Pyme para la innovación. Finalmente, las redes diseminadoras y amplificadoras de información tienen un papel vital dentro del medio, ya que permite recabar información valiosa, para las necesidades de los miembros de la empresa. El medio genera el vaivén de información, incrementando y potenciando a las redes, más aún en el momento que éstas están interconectadas son otras redes (señales débiles) generalmente ubicadas en el exterior, y fundamentadas en radicales innovaciones.

### **Liderazgo Gerencial.**

Las investigaciones, con respecto al liderazgo son abundantes y muy amplias. En presente tópico se denota que la palabra liderazgo, expresa el mismo significado de nuestra variable de estudio, Liderazgo Gerencial. En primer término, se cita al diccionario de la RAE (2020) que define; el liderazgo proviene de la palabra liderato que significa condición de líder, ejercicio del liderazgo de un grupo.

A continuación, (Aubert, 2014) conceptualiza, que liderazgo es el factor fundamental para el éxito y el más grande reto que hacen frente todas las organizaciones, para estos tiempos de cambio, donde las personas prefieren ser lideradas, antes que ser **administradas**. Liderazgo es influencia interpersonal ejercitada en una determinada situación; dirigida por medio del proceso comunicativo, a consecuencia de objetivos específicos. Por su parte, Lussier y Achua (2016) nos da un panorama más extenso con respecto al liderazgo, los autores dejan en claro que no hay una definición generalizada con respecto a liderazgo, aunque el planteamiento más extendido se puede describir como “el medio de influencia entre líderes y colaboradores para alcanzar objetivos empresariales mediante el cambio”. Este concepto se puede profundizar mediante la exposición de lo siguiente; **Líderes y seguidores**: es la vinculación de doble sentido, donde los líderes efectivos y seguidores se influyen, es decir que no solo el líder tiene efecto en sus seguidores si no que éste también influye en aquel, con sugerencias, compartiendo ideas, etc. En ambos lugares se desarrollan las competencias y destrezas que hacen mejorar dicho puesto. **Influencia**: es la suficiencia para concertar, comunicar, contribuir, respaldar, tolerar e implementar

ideas y motivar a sus seguidores; de esta manera generar el cambio para lograr los resultados esperados. *Objetivos de la organización*: es conducir o estar al frente de sus seguidores, para lograr los fines de la empresa, sin pensar en obtener ganancias personales. *Cambio*: comprende influir en sus seguidores para generar un proceso de cambio o transformación eficiente, en el momento oportuno para el beneficio de la empresa. *Personas*: Supone trabajar y llevarse bien con las personas y ayudarles a desarrollar al máximo sus talentos y capacidades para que sean exitosas.

Por su lado, (Blanchard, 2018) define al liderazgo, como la capacidad de influir en otras personas mediante la liberación de autoridad y el potencial de los individuos y las entidades para obtener un bien superior. (Gandia, 2007) asevera que liderazgo es administrar un grupo de personas y responder a sus necesidades; en consecuencia, obtener resultados esperados. Este liderazgo debe ser asumido por personas preparadas y con iniciativas, que tengan por finalidad lograr beneficios colectivos. Este liderazgo colaborativo, hace uso de diversos puntos de vista de sus colaboradores, para tomar una decisión. Finalmente, (Byler, 2014) explica que es de vital importancia considerar que además de la capacidad de influir a otros, el liderazgo está íntimamente ligada con el carácter. Sin ese cúmulo de cualidades es imposible conquistar el éxito perdurable. El corazón del liderazgo, es el carácter.

El liderazgo es un fenómeno difícil de abordar, hay diferentes perspectivas, sin embargo, daremos una mirada somera de las principales teorías, por una parte, se cita (Lussier y Achua, 2016) quien es su libro liderazgo teoría, aplicación y desarrollo de habilidades, dice que una teoría del liderazgo tiene un valor práctico y explican algún aspecto del liderazgo. Se utilizan para entender mejor a un liderazgo efectivo. En lo referente, a la **teoría de los rasgos**, esta intenta explicar las cualidades distintivas que simbolizan la eficacia del liderazgo. Los estudios distinguieron los rasgos psicológicos y físicos o características, como apariencia, gran nivel de energía, agresividad, dominio, persuasión y confianza en sí mismo, en un intento por identificar un grupo de rasgos habituales de los líderes exitosos. En cuanto, a la **teoría de comportamiento de liderazgo**, tratan de explicar los estilos diferenciadores usados por los líderes efectivos. Considerando el lado

positivo de la teoría, propuesta por Mintzberg se usa para capacitar a los líderes, sin embargo, otros investigadores identificaron dos comportamientos: liderazgo orientado a personas, y liderazgo orientado a tareas, ambos de gran valía para mostrar la efectividad del liderazgo. Otro intento por abordar el liderazgo se explica en la **teoría por contingencia**, la cual argumenta al estilo de liderazgo como un fundamento adecuado en el líder, los seguidores y la circunstancia. Esta teoría enfatiza la importancia de las variables situacionales, en la que se incluyen la naturaleza de la función desempeñada, el entorno y las cualidades de los seguidores. Dentro del mismo marco, la **teoría del liderazgo integrador**, hace el intento por mezclar las teorías de los rasgos, de contingencia y del comportamiento, para demostrar los exitosos vínculos entre el líder y los seguidores. La teoría explica, porqué los seguidores están dispuestos hacer sacrificios personales para conseguir metas grupales por ende organizacionales. Así mismo, se identifican rasgos y actitudes que simplifican la efectividad del líder e indagan el origen del comportamiento del líder y sus diferentes consecuencias en los seguidores, según determinada situación.

Siguiendo con las teorías del liderazgo (Bonifaz, 2012) aporta con, **las teorías conductuales** cuya característica principal es fijar la diversidad de comportamientos entre líderes y jefes o gerentes, algunas modalidades de esta teoría son: *los estudios de la Universidad de Ohio* que hacen alusión a que los líderes dirigen a las personas; estos, demuestran su forma de desenvolverse en el trabajo, contribuyen en las labores diarias, además se toma en cuenta el respeto, la confianza y la empatía. La teoría XY. Da una clasificación a los líderes que tiene ver con su nivel de compromiso y cooperación. *Los estudios de la Universidad de Michigan* establecen estilos acordes con la dirección, ésta puede darse hacia la producción o hacia los empleados. En los *Estudios de Escandinavia* los resultados muestran que los líderes vinculados con mayor desempeño están direccionados al desarrollo; es decir un mejor entrenamiento y captación de nuevos conocimientos; generan mejores ideas, mayores cambios, y tiende a valorar también la experimentación. **La Teoría del intercambio entre líder y miembros** dividen por un lado al grupo interno en quienes el líder impulsa un gran vínculo, entre los colaboradores a su cargo, quienes gozan su atención y confianza, ellos tienen

privilegios; a su vez el equipo se desenvuelve de forma eficiente; aquí hay poca rotación y considerable satisfacción. Por otra parte, existe un grupo externo, los cuales tiene menor atención y satisfacción, su cercanía con el líder está cimentada en la formalidad o autoridad, ya que son empleados que se desenvuelven con menor nivel de eficiencia.

(Costa, 2015) cita a Weber para describir tres tipos de liderazgo puros: **líder carismático**, es calificado como generador de entusiasmo. Su manera de motivar y entusiasmar a sus seguidores, hacer que lo elijan como líder. Por otra parte, el **líder tradicional**, es aquel que recibe el poder por hábitos o por un puesto importante, o que dependen de un equipo familiar noble cuyo poder viene desde muchas generaciones atrás. **Líder legítimo**, su poder se derivan mediante procedimientos fundamentados en las normas legales, evidenciando sus competencias para convocar y persuadir a sus seguidores, aunque sin la pasión del líder carismático. Desde otro enfoque, Costa cita Viveros, para analizar al liderazgo desde una aproximación entre el vínculo líder-seguidor. Se refieren a los siguientes: **Liderazgo dictador**, impone sus propios ideales en sus equipos, no da responsabilidades a sus integrantes, ni tampoco permite que éstos sean independientes. Es una persona inflexible y les encantar ordenar e imponer. Se le conoce como destructor de la creatividad de los demás. **Liderazgo autocrático**, este tipo de líderes, son los únicos que toman decisiones con respecto a las actividades y la compañía, sin darle explicaciones a nadie y sin justificar sus decisiones. **Liderazgo democrático**, son aquellos que en forma clara explican los criterios de evaluación, potencia la discusión para la toma de decisiones y las normas que rigen en la organización. **Liderazgo liberal (laissez faire)**, este tipo de líderes adoptan papeles pasivos, inclusive abandonan el poder en las manos de los integrantes del equipo. No evalúa acotaciones de los miembros de su equipo, no juzga en ningún momento. Aquí los integrantes de la organización disponen de total libertad. **Liderazgo ausente**, es aquel líder caracterizado por ser un profesional autoritario, egocéntrico, ineficaz, teórico, e ineficiente, no se compenetra con sus trabajadores, no toma decisiones, no dirige a las personas a su cargo, se centra en él, vive en su propio mundo, no inspira ni motiva a sus seguidores.

**Enfoque del liderazgo en las Pymes.** El liderazgo es un fenómeno social, cuyas cualidades y habilidades se pueden desarrollar sin importar su nivel de preparación, siendo motivados por diversas circunstancias o situaciones. Desde un padre de familia hasta un ejecutivo de una gran corporación, pueden ser denominados líderes. Con cierta diferencia a sus pares de las “grandes ligas”, los propietarios o socios de las pymes son ellos quienes asumen esta habilidad gerencial ya que sobre su cabeza depende el éxito o fracaso de su empresa. (Cañedo y Hernández, 2013). Comenta que, el perfil de liderazgo de una pequeña empresa viene motivado del éxito, y para ello no debe asustarse de los riesgos que se le presenten, muy por el contrario, debe ser persistente al logro de sus objetivos, tener autoestima, entre otras cualidades. Por otra parte, (Longenecker et al., 2012) refiere, el liderazgo en las pequeñas empresas incluye indicar la ruta y procurar que los demás lo sigan de forma voluntaria, en este sentido el emprendedor debe hacer saber a sus colaboradores su visión de futuro de la organización, y de esta manera ellos puedan cooperar con eficacia para lograr la misión. Forjado (2011) destaca que es fundamental para las Pymes engendrar líderes y gestionar conceptos como clima y cultura organizacional. Pero, indica que la gran mayoría de Pymes, hacen un lado a la gestión. Por su parte, Navarro et al. (2011) argumenta; para los directivos de las Pymes hay un gran reto, que es comprender el concepto de dirigir y gestionar el cambio, ya no solo dar órdenes. La meta es llevar a los colaboradores a asumir el compromiso y que sientan los objetivos como suyos y que se esfuercen voluntariamente para poder lograrlos.

**Cualidades del liderazgo en las pymes.** (Longenecker et al., 2012) el pionero que enrola a los demás es el emprendedor. Enfrenta grandes incertidumbres, para estas personas unos de los rasgos más importantes es la tolerancia a la ambigüedad, son adaptables, con capacidad para ajustarse a las oportunidades, problemas, circunstancias. Para (Cañedo y Hernández, 2013) una de las más importantes características de los líderes de las pymes, es la de tomar riesgos y realizar sus ideas contra “viento y marea”, ya que, si no se atreve a tomar riesgos, aun teniendo muchas habilidades y cualidades, de nada le servirán, al momento de iniciar o

gestionar de manera correcta su empresa. El líder emprendedor es aquel que no espera pasivamente, él hace que las cosas sucedan. Además, es un individuo observador, con capacidad de mirar oportunidades y situaciones donde otros no son capaces de ver, y con esa referencia genera y mejora las situaciones existentes. Tener autoestima, es otra de las cualidades fundamentales para ser un líder emprendedor con éxito, tiene confianza en sí mismo, en sus destrezas y sus competencias personales, cualquier objetivo que este se trace lo podrá alcanzar.

Los líderes como impulsores de éxito en la empresa, deben estar en constante transformación y progreso, continuamente puntualizar las bases del éxito en su empresa, actuando como impulsores e influenciadores de dicho éxito. Sus funciones son establecer metas concretas y medibles, equilibrar a los equipos de trabajo, rediseñar las tareas o los puestos de la empresa, proporcionar apoyo y seguridad, potenciar la comunicación con sus empleados, etc. Por su parte, (del Castillo, 2010) dice que algunas de las funciones del liderazgo de la Pyme, tienen que ver con direccionar el esfuerzo de su personal para lograr los propósitos de la empresa y lograr sintonizar las metas personales con las metas integrales de la organización. A esta doble labor nos permite relacionarlo con la definición de liderazgo. Es así que para desarrollar con éxito las funciones de una empresa, se requiere sin dudar grandes dosis de liderazgo. Considerando al líder como empresario, se citan las capacidades que éste debe de cultivar. *Capacidad técnica*, que requiere conocimiento y dominio en alguna tarea particular. Esta es una condición previa y requiere una prefijada formación. *Capacidad humana*, para ello el líder necesita laborar con eficacia dentro de un equipo humano. Se necesita comunicación y entendimiento. Precisamente el desempeño en equipo ayuda a desarrollarla. Finalmente, *la capacidad intelectual*, cuya función es analizar los nexos entre áreas y los nexos de la compañía con su entorno. Se requiere una visión integral de la empresa.

**Estilos de liderazgo en las Pymes** (Longenecker et al., 2012) expone los siguientes estilos: *Líderes visionarios*, quienes empujan implícitamente a sus colaboradores hacia la visión. *Los líderes de Coaching*, establecen una relación y confianza con sus colaboradores con el fin de desarrollarlos y llevan a cabo su plan.

*Los líderes afiliativos*, son aquellos que promueven relaciones emocionales y equilibrio dentro de la organización. *Líderes democráticos*, son los que promueven el consenso permitiendo la participación. *Líderes que marcan el ritmo*, son aquellos que promueven el desafío, fijando estándares. Esperan siempre la excelencia. *Líderes dominantes*, exigen un inmediato cumplimiento a sus órdenes.

Seguidamente, se mencionan las **habilidades del liderazgo gerencial**, (Lussier y Achua, 2016) analizan tres habilidades. **Las habilidades técnicas**, que están vinculadas con la competencia para usar procedimientos y métodos para realizar una labor. **Las habilidades interpersonales**, las cuales están relacionadas con el talento para entender, transmitir, y laborar correctamente con personas y equipos por medio de la mejora de las relaciones seguras. **Las habilidades para la toma de decisiones**, están familiarizadas con la habilidad para seleccionar opciones para solucionar inconvenientes, conceptualizar las situaciones y beneficiarse de las oportunidades.

**Liderazgo Gerencial**, Alude una persona que ha fundado una empresa y que ha concretado proyectos de negocios, mediante gestiones acertadas, poniendo en práctica sus conocimientos, ideas de negocios, credibilidad; volcando en sus gestiones toda su experiencia, Según Lee (2014) el líder gerencial “es el funcionario de las empresas con visión de futuro. En un mundo tan cambiante como el actual tan sólo sobreviven aquellas empresas que saben adaptarse a los cambios con rapidez”. Para Castañeda (2014) es aquella persona con capacidad de influir en los demás. Es la persona sobresaliente dentro de un grupo. Es la persona que lleva "la voz cantante" dentro del grupo; su opinión es la más valorada. Desde el punto de vista de (Aubert, 2014) es un evidente labrador de cultura organizacional. Este autor refiere que después de haber laborado por casi dos décadas con docenas de equipos gerenciales de organizaciones costarricenses, centroamericanas y muchas multinacionales, y luego de haberse formado a través de muchísimos autores artífices del liderazgo puede afirmar que el liderazgo gerencial es **una constante alineada a cuatro dimensiones:**

**Liderazgo personal.** El sucesivo del liderazgo gerencial empieza con el liderazgo individual, el auto liderazgo se da en el momento en que el líder se encuentra consciente de la forma cómo medita y acciona al dirigirse a sí mismo.

Es construir una conducta mental positiva. Cuando se obtiene la convicción y la autoestima imperiosa para dominar trincheras mentales, descubrimiento del derrotero de la vida. Fomenta su inteligencia emocional, reconoce sus emociones en diversas situaciones. Tiene que ver con el *carácter de la persona*, sujeto a la interacción y las experiencias de la vida. El autoliderazgo es desenvolvimiento de la dimensión intrapersonal, (auto control) el auto conocimiento, o sea el yo con yo mismo. Inspirar confianza y credibilidad. La automotivación que viene determinado por el entusiasmo de darse a uno mismo razones para provocar una acción. Es practicar la responsabilidad y compromiso con uno mismo para el desarrollo de habilidades y crecimiento personal es auto desarrollarse y demostrar adaptabilidad. Es búsqueda del propósito y el sentido a la existencia, el tener fe en sus acciones valen la pena. Es beneficiarse al máximo de las cualidades propias, vitalizar las actitudes, conductas, y la calidad de vida.

**El Liderazgo de influencia.** Denominado también liderazgo hacia las personas. Encierra el saber maniobrar los parámetros de la comunicación de manera ordenada con palabra o gestos. Siendo eficiente para obtener el máximo de las personas. Fomenta la contribución y prolonga un propicio clima organizacional, fomenta a los que son parte del equipo para que se vinculen a través de la confianza, acepten retos, eliminen sus miedos, escuchen a los demás, hablen con impacto, mantengan una comunicación abierta, escriban eficazmente, crean en ellos mismos y alcancen sus metas. Esta dimensión del liderazgo usa su dominio hacia otros individuos para que hagan cosas que generalmente no harían; genera influencia en la gente. Por otra parte, liderazgo de influencia, es el aumento de las *habilidades blandas*. Es el desarrollo del aspecto interpersonal, (relaciones sociales) es decir yo con otras personas, y con el entorno social. Es ser un gestor que desarrolla capacidades y competencias de coaching para mejorar su liderazgo con su grupo. Proyectar un buen ambiente laboral, e incrementar la felicidad y bienestar de sus empleados, inspirar a la gente, para construir relaciones con sus

colaboradores. Guía y desarrolla a los miembros de su equipo para apuntar a su objetivo.

**El Liderazgo estratégico.** Es la tercera dimensión del liderazgo gerencial que promueve el cambio y la innovación como ventaja competitiva, generando nuevas ideas y haciéndolas realidad, o introduciendo mejoras a un proceso existente. El liderazgo estratégico ayuda a implantar el rumbo en su equipo, crean estrategias. Este tipo de liderazgo define la misión, visión y los valores de la organización. Acomoda a la compañía hacia las nuevas demandas del mundo competitivo, y ofrece los instrumentos y estrategias precisas que hacen que las corrientes de los nuevos cambios direccionen a la empresa hacia el éxito organizacional (visión) y hacia donde quiera ir y no en la dirección donde las corrientes de los nuevos cambios la pretendan llevar. Estas competencias técnicas son las denominadas habilidades duras. Alcanza actitud positiva irradiando bienestar, sobrelleva las dificultades de la vida, crean lealtad en el cliente, piensan estratégicamente, analizan problemas, direccionan las actividades, se asocian los valores, analizan esfuerzos del grupo de trabajo contribuye para delinear el plano estratégico.

**El Liderazgo de resultados.** En esta dimensión, el líder desarrolla y operativiza la estrategia, obteniendo resultados y generando mejores competencias organizacionales. Este liderazgo lleva a la innovación de la empresa. Concibe el servicio al cliente como el corazón del crecimiento de la organización para fidelizar a los consumidores y llevar al máximo el rendimiento de los activos. Se identifica por la toma rápida y precisa de sus decisiones, gozan de espaldarazos de una buena parte de los colaboradores de la compañía. Es conocedor del negocio y emplea herramientas y técnicas para dar solución a los problemas, negocia correctamente, resuelve conflictos, maneja la tecnología, mejora procesos, guía la ejecución, lidera con coraje. Estas son las competencias de negocios o también denominadas habilidades duras.

### **Actitud emprendedora.**

Como primer término, se realizará una mirada retrospectiva, que nos muestra un mayor panorama sobre nuestra variable. Allá por siglos XVI y XVII el término *entrepreneur*, asegura Herron (1994) hacía alusión a un contratista del gobierno, normalmente de fortificaciones militares u obras públicas. El autor expone que fue Castillón quien deriva sus investigaciones con referencia a la actividad emprendedora como un eje vital en la economía. (Ibañez, 2002). ***El concepto emprendedor*** nos remite a tiempos antiquísimos; su utilización lo podemos ver aun desde las sagradas escrituras. Saúl dijo: Bendito seas David. ¡tendrás éxito en todo lo que emprendas! A partir de entonces, para nuestros días los veloces cambios del entorno empresarial, generados a partir de la incertidumbre y la globalización han llevado a los estudiosos a ahondar en el campo del emprendimiento teniendo como cimiento la creación de empresas (Hitt, 2000). Joseph Schumpeter en 1934 afirmó que el emprendedor es el creador de una nueva empresa; una persona que rompe con los paradigmas tradicionales al ser un innovador con dotes de liderazgo, con un talento único y especial, además de tener habilidades para ver las oportunidades donde nadie las ve (Carrasco y Castaño, 2008). Considerando lo expresado, un emprendedor es un ser creativo que no se conforma con la rutina y las sendas tradicionales; él, acciona, innova, usa su talento para identificar oportunidades y así crear nuevos negocios. Otro aporte al concepto de emprendedor, es lo postulado por Ventakatamaram (2004) persona con capacidad de proyectar o idear un negocio u empresa dentro de un panorama de fuerzas, tendencias y determinación necesaria para modificar el futuro en una situación actual, haciendo uso de los recursos que se encuentren a su disposición. Parra et al. (2017).

En tanto, emprender es formar ideas, visionar, formar los argumentos necesarios y accionar, enmarcados dentro de las oportunidades que conlleven a la creación de una empresa y coadyuvar a procesos de cambio social. En ese sentido, el emprendedor como organizador, propietario, administrador, innovador y quien asume el riesgo del negocio. Finley (1990) describe al emprendedor como: “una persona que se atreve a empezar una nueva actividad empresarial”. En efecto, la

acción del emprendedor es responder positivamente a sus ideas, transformando cada desafío en una oportunidad.

Finalmente, se puede inferir que un emprendedor es un ser visionario con determinada habilidad para convertir sus sueños en algo espléndido, concreto, pero a la vez eficaz. Es aquel que dirige una empresa con el fin de conseguir sus objetivos; económicos y crecimiento de su organización, haciendo uso de estrategias o prácticas innovadoras. Sin embargo, se destaca a (Ángeles Chavarría, 2019) que comenta, “ser emprendedor no implica únicamente tener un comercio o empresa”. Con base en esto podríamos deducir que un emprendedor puede ser también un deportista, artista, científico, etc.

**Motivaciones para emprender**, es un apartado necesario; por ello resulta pertinente realizar la siguiente interrogante. **¿Cuáles son las razones que mueven a emprender un negocio?** Iniciar una empresa es una motivación, que tiene distintas connotaciones para cada persona en particular, es Nuevo citado por Ibáñez (2002) que asevera; lo que motiva al emprendedor no es de la misma forma para todos, ni igual a lo largo de los diferentes estadios en su caminar como emprendedor; desde gestionar a la organización, trabajar para sí mismo y hasta ser su propio jefe. Una vez satisfecho sus objetivos a corto plazo, puede necesitar otro incentivo que estimule a continuar a la brecha día tras día. Por su parte Albert Shapero citado por Marulanda, et al. (2014) “considera que la motivación del empresario en ocasiones se genera por la desestabilización que tienen las personas durante las diferentes situaciones que suceden en la vida” (p.214). Por su parte Allen citado por Ibáñez (2002), señala que, sólo existe una razón válida para iniciar un negocio y es cuando el emprendedor no encuentra otro camino para las cosas que anhela hacer, por tanto, le nace un verdadero impulso para hacer realidad esta tarea. El éxito del creador de empresa estará en proporción directa con los sacrificios que esté dispuesto a hacer para triunfar; el emprendedor tiene una motivación extremadamente poderosa, y para ello, dispone todo su talento llegando hacer grandes sacrificios para poder alcanzar el éxito. (Ángeles Chavarría, 2019) explica que sin motivación no hay avance, la motivación más duradera es la

que nace en el interior, es sumamente importante rodearse de gente con actitudes positivas y escapar de quienes solo ven dificultades (p.26).

**Características de las personas emprendedoras.** Son varios los autores que han estudiado las cualidades de la persona emprendedora, sin lograr un consenso sobre este tema, sin embargo, somos conscientes que cada individuo posee determinadas características particulares que los distinguen del resto de las personas. Resulta importante destacar la clasificación que realizan Rodríguez y Jiménez citados por (Ángeles Chavarría, 2019, p.22) que enfatizan a las cuatro escuelas de pensamiento. **Psicológica**, que resalta una cantidad de rasgos psicológicos de la personalidad y los procesos cognitivos. **Comportamental**, que se enfoca en las tareas que se realizan los emprendedores para crear un negocio. **Económica**, que opera en la toma de decisiones pensadas con previo presentimiento o instintivamente. **Procesos**, que se sostiene en la avalancha de oportunidades y la creación de un negocio para explorarlas. A su vez, dicha autora hace un resumen de las cualidades o características que deberían tener los emprendedores, según los criterios siguientes: **para los clásicos**; muy inteligente, trabajador extraordinario, innovador y tomador de riesgos. **Según los neoclásicos**; liderazgo y toma de decisiones. **Para Schumpeter**, individuo innovador, con anhelo e ideas poderosas para los negocios potencialmente exitosos y rentables. **Para Kirzner**; persona perspicaz y atento que se anticipa a los cambios y condiciones que ofrece el mercado. Dentro de las características que se han investigado, se anotan las aportaciones de (Vander y Brush, 1989) quienes aseguran que emprender es una actividad comercial, que consiste en el cruce de conductas y acciones, por lo que se requiere de la persona emprendedora lo siguiente: **Creación**; implantar una nueva unidad comercial. **Administración general**; manejo adecuado para la correcta utilización de recursos. **Trabajar**; son apasionados por el trabajo, no descansan hasta alcanzar sus metas y luchan sin reparo hasta alcanzarlas. **Invasión**; generan nuevos sistemas de organización y aprovechan comercialmente los nuevos productos, los servicios, mercados, etc. **Aceptación del riesgo**; tienen las habilidades necesarias para sortear los riesgos al tomar decisiones o acciones. **Mejor desempeño**; intentan moverse en las altas esferas para lograr alta calidad o crecimiento. **Optimistas**; el emprendedor considera

cualquier reto posible de alcanzar y una oportunidad para llegar a sus objetivos. *Orientación a la excelencia*; su anhelo y ganas por sobresalir, coadyuva a realizar mejor su trabajo y por ende alcanzar el éxito.

**¿Qué es actitud?** con respecto a la actitud, relacionada al ámbito de las personas; la RAE (2020) define, es una disposición de la vida anímica de cada persona que se manifiesta como un comportamiento en determinada circunstancia. En virtud a lo referido, Breer y Locke citado por Ibáñez (2002), plantean que las actitudes vienen determinadas por el comportamiento por las experiencias vividas por el ser humano. Se trata entonces de cualidades o rasgos ligadas a la personalidad de una persona. Es aproximadamente en 1918, que Thomas y Znanieki citado por (De las Salas et al., 2014) que implantan el concepto de actitud en psicología social y la definen como proceso intelectual que determina o provoca las respuestas de una persona, hacia su entorno social (p.66). Más adelante, Allport 1935 conceptualiza a la actitud como una circunstancia mental y neural de condiciones para responder, estructurado por la experiencia, directiva o dinámica, sobre la conducta, en relación a los elementos con los que se vinculan. (Robbins y Judge, 2011) plantea que las actitudes tienen tres factores *cognitivo*, *afectivo* y *comportamental*, donde el componente *cognitivo*, se basa en un fragmento de opinión o creencia. *El afectivo*, tiene que ver con la parte emocional o sentimental y por último el *factor comportamental*, se desenvuelve en la intención de la conducta hacia alguien o hacia algo. Sin embargo, hay que recalcar que la actitud para Ajzen y Fishbein (2010) es “una reflexión bipolar de un asunto esencialmente subjetivo, que se mueve entre dos polos, uno positivo (favorable) y otro negativo (desfavorable)” (p. 20).

**Actitud emprendedora.** A lo largo del tiempo muchos estudiosos han vertido diversas opiniones y perspectivas, en nuestra investigación la definición se enmarca en torno al desarrollo de empresas. (Mora, 2011) señala, que la actitud emprendedora puede definirse como un comportamiento estable para dirigir bienes, recursos y competencias para generar el éxito esperado. Parra, et al. (2017) define que, la actitud emprendedora es capacidad que tiene un individuo para llevar a cabo una idea, proyecto o empresa fundamentado en el entusiasmo, el ímpetu,

determinación y la valentía de actuar y perseverar día a día en pro de ver materializados los sueños o aspiraciones (p.7). Por su parte García Citado en (Alanya, 2012). Es el talento para inventar, establecer o emprender un negocio, y adaptarse a su nuevo estilo de vida, teniendo como vigor central la confianza en sí mismo, la audacia para actuar a favor de sus inquietudes con perseverancia hasta hacerlos realidad. En concreto, es no aceptar el momento actual, sino que es querer cambiar las cosas y tomar el control de su vida. Dentro del mismo marco, Parra et al. (2017) “la actitud emprendedora conlleva a inventar, innovar, actuar diferente, ser únicos, lograr metas, conquistar el mundo, estar en permanente cambio” (p.10). En suma, la actitud emprendedora es indispensable para empezar cualquier negocio, empresa o proyecto, aunque ser emprendedor no implica únicamente tener un comercio o empresa. Emprender es mucho más. Conlleva tomar decisiones, un querer hacer con criterio, una actitud. Así pues, esta serie de cualidades se encuentran en mayor o menor rango en las personas con perfil emprendedor, pero también se desarrollan en personas no emprendedoras y en la sociedad en general. (Angeles Chavarria, 2019).

Por otro lado, Sánchez (2013). “Actitud emprendedora es la mentalidad, energía y voluntad con que un individuo hace frente la creación de un negocio”. Para (Durán y Arias, 2016, p.87), enmarca las siguientes dimensiones para la actitud emprendedora. *optimismo*, es la disposición de emprender con ideas nuevas. Es la respuesta positiva ante las adversidades relacionadas con el negocio. *Proactividad*; involucra darlo mejor de sí mismo, retarse, apuntar a la excelencia, es la exigencia autoimpuesta por el emprendedor para hacer lo mejor. *Persistencia*; comprende buscar las mejores soluciones y alternativas, ante situaciones adversas, no abandona la actividad emprendedora, si no que reconoce sus propios errores, y aprende de estos. *Creatividad e Innovación*; es la búsqueda de respuestas nuevas a las problemáticas planteadas. Crea e imagina soluciones para el funcionamiento de las cosas y satisface necesidades.

Ahondamos un poco con respecto a las actitudes que deben acompañar a toda persona emprendedora, para ello citamos a (Angeles Chavarria, 2019) quien en su libro “actitud emprendedora, pasión y tesón” defiende que las actitudes son mucho

más importantes que las habilidades para todo emprendedor, ya que estas lo acompañaran en su trayectoria y le ayudaran a fortalecer su confianza en sí mismo. Ángeles Chavarría, expone algunas actitudes fundamentales para emprender: *Autonomía Personal*; la autonomía implica ser una persona independiente de criterio y de determinación para llegar hacer realidad los objetivos que se ha propuesto. *Autoestima y confianza en sí mismo*; la autoestima se fundamenta en la percepción se tiene sobre uno mismo, valores que se pueden transmitir a otros y aquello que una persona es capaz de hacer. Es imprescindible aprender ser capaz de decidir sin esperar la aprobación de los demás, y aventurarse a nuevos proyectos, restando importancia a la opinión de otros o que esta nos afecte. En ese sentido la confianza en sí mismo se sustentará en los logros obtenidos a lo largo de su caminar. *Autoexigencia*; los emprendedores con esta actitud buscan la alta calidad en lo que hacen y se empeñan en mejorar día a día. Apuestan por la excelencia, sin necesidad que nadie les marque los objetivos. *Motivación y pasión*; emprender en el sector que les apasiona, hace de las personas deslumbrar cada meta e idealizar claramente sus metas propuestas. *Iniciativa*; las personas emprendedoras se anticipan a la búsqueda de soluciones y las oportunidades. Esta actitud es necesaria para la toma de decisiones ya sea desde las etapas de gestación creación e implantación de un proyecto o negocio. *Ética*; todas las actitudes que puedan enmarcarse en torno al emprendedor no tendrían sentido si no estuviesen sustentadas por unos firmes valores, coherentes y fundamentados en una ética, personal y profesional. Además, la misma autora añade, que el emprendedor que quiere fundar su propia compañía y administrarla de manera eficiente, tendrá que asumir a las actitudes antes descritas; carácter empresarial que necesariamente implica capacidad para evaluar y asumir riesgos, se necesita también actitudes como sentido crítico de sus acciones, liderazgo, perseverancia y tesón, creatividad, curiosidad, flexibilidad, aprendizaje. No cabe duda que son muchas y variadas las actitudes que deberían poseer los emprendedores crear proyectos transformadores. La actitud emprendedora permite a las personas desarrollar sus capacidades y oportunidades. De acuerdo a lo definido por los autores anteriormente; lo esencial para que las personas puedan emprender es tener deseo vehemente y actitudes desarrolladas al máximo valor a la hora de iniciar un negocio.

**Las dimensiones definidas por (Mora, 2011) para el estudio de las actitudes emprendedoras, son las siguientes:**

**Necesidad de logro en el dirigente.** Esta dimensión de las actitudes emprendedoras es descrita también como la motivación al logro, el autor cita a McClelland, que la presenta como un impulso del comportamiento cuyo fin lleva a la persona a clasificar e insistir en labores que involucren un estadio mayor donde tenga la posibilidad de confrontarse consigo mismo al ejecutar quehaceres retadores que necesiten sus capacidades para poder alcanzar el éxito indiscutible. Gran amor y dedicación a la labor que realizan, se fijan recursos de forma planificada. Mora, en su estudio manifiesta para esta dimensión los sub factores siguientes:

El sub factor efectivo, indica que en este estadio los emprendedores se sienten entusiasmados por inspeccionar que su labor se halle entre los principales, es decir, hay una zona de confrontación tanto externo como interno, además existe orgullo por el resultado logrado anticipadamente, felicidad y dicha por el esfuerzo que intenta optimizar las labores y la satisfacción debido que su vigor se ven materializados en que la empresa rinda mejor.

El sub factor comportamental señala que los empresarios destinan mucho tiempo para realizar que las cosas caminen correctamente, y construyen sus redes de amigos con individuos que les contribuyan a cumplir con sus metas.

El sub factor cognitivo, denota que las nociones estables en los empresarios se enlazan con que el triunfo y la superación debe ir vinculado a los resultados, por ello es vital suprimir ineficiencias y habitualmente se asocia no por compañerismo sino con individuos capaces y competentes.

**Innovación en el dirigente.** Innovar hacer realidad una idea la cual se emplea para empezar o renovar un producto, servicio o proceso. Mora cita a Robbins y Judge, para decir que la innovación es realizar acciones o cosas de una forma muy distinta. Por otro lado, cita a Vesga, quien comenta que la innovación es el proceso muy bien pensado que admite el desarrollo de nuevos servicios, productos, y líneas de negocios en las empresas. Este proceso conlleva a resultados claros y cuantificables y está unido al progreso de un espíritu por emprender. Innovar no es

solo concebir una idea creativa sino en es realmente llevarla a la práctica, y darle mayor relevancia ésta deber ser apreciada por algún grupo de interés interno o externo a la organización.

Dentro de los sub factores el comportamental, Mora indica que el emprendedor evita realizar actividades diarias que redundan en poco aprendizaje, por el contrario, se reconocen con actitudes que investigan diversas y nuevas formas de hacer las cosas. Crea nuevas ideas para encarar las actividades que hay que realiza dentro de la empresa.

Dentro del sub factor afectivo, se certifica en el gozo, la motivación y el apasionamiento de los emprendedores en lo relacionado con la innovación lo cual concibe una congruencia entre cualidades afectivas y comportamentales.

El sub factor cognitivo, hace constar que el empresario piensa que para conseguir triunfar debe tomarse mucho tiempo y esfuerzo para lograrlo, además de interrogarse sobre supuestos previos que se dan como beneficiosas.

**Control interno percibido en el dirigente.** Se alega que, los emprendedores tienen una creencia encadenada que ellos pueden manipular los resultados de sus actitudes porque carecen de la suerte. Los emprendedores toman sus propias decisiones, y pretenden mejorar sus actos, tienen menores sentimientos negativos ya que sus tácticas se hallan encaminadas a las labores que a las emociones. Tiene la creencia que alcanzan sus objetivos gracias a sus propias fuerzas, debido a sus competencias y capacidades.

El sub factor efectivo de control percibido interno, manifiesta que cuando el emprendedor se siente mangoneado, por su falta de poder para controlar las situaciones, se resiente, pero muchas veces no lo comunica. El emprendedor que posee esta actitud tiene más probabilidades de tener éxito, debido a tu responsabilidad y su elevado locus de control, además él sabe que tiene el control y no depende de su entorno. La persona cree controlar los sucesos de su vida. Por otro lado, piensa que puede alcanzar el éxito mediante su conducta. Cuando tienen errores, no culpan a otros se los atribuyen a ellos mismos.

El factor comportamental, evidencia actos que los conducen al éxito por parte de los empresarios, pendiendo de ellos mismos y de son capaces de hacer para tener

éxito (labores que demanda mucho esfuerzo, continuo aprendizaje, búsqueda constante de oportunidades, grandes desafíos, tomar el control de todas las situaciones que se le presenten, siendo líderes, y planificando sus actividades.

**Autoestima en el dirigente.** Otra dimensión que mide las actitudes emprendedoras es la autoestima, que es el nivel en que las personas se quieren o no se quieren a sí mismos, ya sea que se miran competentes, efectivos, y presientan que cuentan o no el control de su contexto. Los emprendedores con esta actitud, se sienten competentes ante diferentes retos que se dan en los entornos sociales, empresariales y de la vida en general.

El sub factor cognitivo, denota que los emprendedores tienen valía y capacidad necesaria para iniciar una empresa o resolver sus compromisos en su empresa.

Cuando se discute de autoestima alta hay dos métricas relevantes que son la capacidad y el valor. Donde la capacidad es el nivel en que el ser humano se observa a sí mismo competente, eficaz. El valor indica el nivel en que un individuo es así mismo un ser con talento.

Sub factor afectivo, señala que los empresarios se conciben seguros y confiados de sentimientos positivos con relación al emprendimiento.

**Riesgo en el dirigente.** Es una capacidad que no se puede evitar en los emprendedores y está íntimamente vinculada a la personalidad que estos poseen. Mora cita a McCarthy que dice: Un ser humano que corre riesgos se puede conceptualizar como aquel que está enfocado en sacar provecho de las oportunidades en entorno inciertos, lo cual está delgadamente vinculada con la definición de emprendedor. Según Mora, es un individuo que se arriesga para sacar ventaja las oportunidades que se le presenten, aunque el entorno no le favorezca. Partir del supuesto que conociendo e identificando las capacidades que distinguen al emprendedor triunfante, se generarían competencias que servirían para la creación de empresas, que deriva en competitividad y adelanto para los países.

El sub factor cognitivo, Según Mora a los emprendedores tienen la idea de laborar donde haya constantes cambios, donde el puesto de trabajo estable es un raciocinio anacrónico, de igual forma es mejor los retos del trabajo y las

oportunidades nuevas, que tienen algo de adherencia al riesgo, y confían en las nuevas ideas así estas no sean totalmente seguras. Ellos sienten que tomar riesgos que estén controlados los hará progresar. Les encanta la emoción que involucre riesgos, en este proceso los emprendedores les apasiona estar inmersos en su propio trabajo.

En cuanto a la parte comportamental los emprendedores tienen disposición a tomar acciones que involucren mayor nivel de riesgo, necesidad de aventuras nuevas, hacen frente a fracasos, pero aprenden de ellos, y se sienten cómodos en momentos de cambios y riesgos.

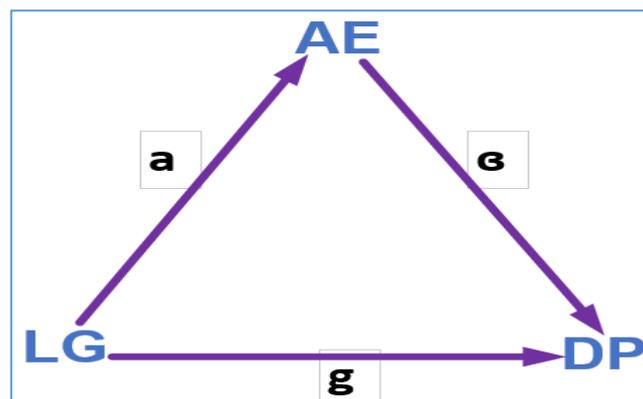
### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación.

**Tipo de Investigación:** Explicativa. Según Hernández et al. (2014) este tipo de investigaciones se direccionan a responder por las causas de los fenómenos y eventos ya sean físicos o sociales. Su fin es explicar porque acontecen los fenómenos y en qué circunstancia se manifiestan, o porque tienen relación dos o más variables.

**Diseño de Investigación:** Experimental en su modalidad cuasiexperimental. Hernández et al. (2014) estas investigaciones cuentan al menos con una variable que es independiente para evidenciar su influencia sobre una variable una o varias variables dependientes.

**Gráfico 02**  
*Efecto de las variables*



Nota: *Elaboración Propia.*

**Dónde:**

**LG:** Liderazgo Gerencial.

**AE:** Actitud Emprendedora.

**DP:** Desarrollo de las Pymes.

**a:** Efecto Directo.

**b:** Efecto Directo.

**g:** Efecto Indirecto.

**c:** Efecto LG sobre DP.

**c':** a + b influye en DP.

### **3.2. Variables y operacionalización.**

Por la naturaleza de la investigación, las variables estudiadas son de tipo cuantitativas, Hernández et al. (2014) detalla que, en una investigación cuantitativa se recolectan los datos relevantes para confirmar de esta forma, la aceptación o el rechazo de las hipótesis. El presente enfoque es cuantitativo, porque hace un análisis basado en números para comprobar información y datos recabados en las variables estudiadas.

#### **Variable Independiente: Liderazgo Gerencial**

##### **Definición Conceptual:**

Liderazgo Gerencial. (Aubert, 2014) Es la influencia entre personas ejercitada en una determinada situación; dirigida por medio de fases comunicativas, a consecuencia de objetivos específicos.

##### **Definición Operacional:**

Liderazgo Gerencial. La variable en mención, se medirá a través de 1) L. Personal; 2) L. de Influencia, 3) L. estratégico, y 4) L. de resultados. (Aubert, 2014); medidos según escala de Likert que contaron con las siguientes categorías: S (5), CS (4), A (3) CN (2) N (1).

**Tabla 1***Operacionalización de la variable Independiente Liderazgo Gerencial.*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítem (AFE)	Valoración Inicial	Valoración Fina Rango
<b>Liderazgo Gerencial</b>	Liderazgo Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoconocimiento</li> <li>• Autoestima.</li> <li>• Carácter.</li> <li>• Desarrollo Personal.</li> <li>• Convicción.</li> </ul>	01– 06	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca	Muy malo (15-27) Malo (28-40) Regular (41-53) Bueno (54-66) Muy bueno (67 – 79)
	Liderazgo de Influencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencia.</li> <li>• Habilidades blandas.</li> <li>• Manejo de personal</li> <li>• Relaciones sociales.</li> </ul>	07 – 10		
	Liderazgo Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud personal</li> <li>• Buen Juicio</li> <li>• Dirección.</li> </ul>	11– 13		
	Liderazgo de resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lidera con coraje.</li> <li>• Capacidad de gestión.</li> <li>• Promueve mejoras.</li> </ul>	14 – 15		

---

Nota: *Elaboración propia.*

**Variable Dependiente: Desarrollo de las Pymes.****Definición Conceptual:**

Desarrollo de las Pymes (Filion et al., 2011) Es la capacidad que tiene el emprendedor para conducir correctamente su empresa; a su óptima planificación y, en consecuencia, para responder eficientemente a las necesidades de los clientes con propuestas innovadoras.

**Definición Operacional.**

Desarrollo de Pymes. La variable desarrollo de las Pymes será evaluada a través de las dimensiones: 1) A. del emprendedor; 2) E. de la Organización; 3) D. del medio; (Filion et al., 2011) valorados a través de la escala de Likert: S (5), CS (4), A (3) CN (2) N (1).

**Tabla 2***Operacionalización de la variable Dependiente: Desarrollo de las Pymes.*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítem (AFE)	Valoración	
				Inicial	Final Rango
<b>Desarrollo de las Pymes.</b>	Antecedentes del emprendedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Influencias afectivas.</li> <li>Influencias simbólicas.</li> <li>Influencias sociológicas.</li> </ul>	01– 09	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca	Muy malo (16-28) Malo (29-41) Regular (42-54) Bueno (55-67) Muy bueno (68-80)
	Eficacia de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oficio.</li> <li>Innovación y personalización.</li> </ul>	10– 12		
	Dinámica del medio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medio Socioeconómico.</li> <li>Capital Social</li> <li>Redes de información.</li> </ul>	13- 16		

Nota: *Elaboración propia.*

### **Variable Mediadora: Actitud emprendedora.**

#### **Definición Conceptual:**

Actitud emprendedora (Mora, 2011) puede definirse como un comportamiento estable para dirigir bienes, recursos y competencias para generar el éxito esperado.

#### **Definición Operacional:**

Actitud emprendedora. La variable será evaluada según las dimensiones planteadas por Mora (2011). 1) N. de logro, 2) Innovación, 3) Control P.I 4) Autoestima y 5) Riesgo. Valorados según la escala de Likert: S (5), CS (4), A (3) CN (2) N (1).

**Tabla 3***Operacionalización de la variable Dependiente: Actitudes Emprendedoras.*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítem (AFE)	Valoración inicial	Valoración Final Rango
<b>Actitudes emprendedoras</b>	Necesidad de logro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efecto del logro.</li> <li>Piensa en el futuro.</li> </ul>	01-06	Siempre	Muy malo (16-28). Malo (29-41). Regular (42-54). Bueno (55-67). Muy bueno (68-80).
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Relacionamiento para el logro.</li> </ul>		A veces Casi nunca Nunca	
	Innovación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Busca nuevos planteamientos.</li> <li>Le estimula cosas nuevas.</li> </ul>	07-10		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Ideas visionarias.</li> <li>Esfuerzo para en desarrollar nuevos negocios</li> </ul>			
Control interno percibido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora acciones.</li> <li>Busca ser el primero.</li> <li>Control de situaciones.</li> <li>Influencia en los demás.</li> </ul>	11-14			
Autoestima.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competencia en sociedad</li> <li>Competencia en la organización.</li> <li>Competencia ante la vida.</li> <li>Se siente confiado.</li> </ul>	15-16			
Riesgo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aversión al riesgo.</li> <li>Siente que no avanza, si no asume riesgos.</li> <li>Afronta fracasos</li> </ul>	17-18			

Nota: *Elaboración propia.*

### 3.3. Población, muestra y muestreo.

#### Población.

Los participantes para este estudio serán los dueños fundadores y socios de las Pymes dedicadas dentro del sector servicio del rubro de tecnologías de la información del distrito de San Juan de Lurigancho, provincia y departamento de Lima. Según INEI (2019) en la ciudad de Lima existen 26 381 empresas

pertenecientes al rubro de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, de las cuales 24 418 son Microempresas y 1633 son Pequeñas Empresas. Sin embargo, no se tuvo una cantidad exacta de empresas dedicadas al presente rubro en el distrito de San Juan de Lurigancho, por lo que se adopta un aproximado del 3% del total, es decir 800 Pymes. Por otro lado, los criterios de selección serán de dos tipos: criterios de inclusión y criterios de exclusión. Los criterios para la inclusión de la investigación ha sido buscar a personas que sean propietarios, dirigentes o socios fundadores de las Pymes, dedicadas al sector servicios dentro del rubro de las tecnologías de la información, ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho. Los criterios para la exclusión de la investigación ha sido no tomar el cuestionario a trabajadores que no tengan alguna relación o participación directa en creación de una empresa.

**Muestra:**

La muestra estuvo constituida por 113 gerentes de Pymes pertenecientes al sector Servicios, rubro de las TIC ubicadas en el distrito de SJL. - Lima.

**Muestreo:**

La técnica estadística para obtener la muestra fue no probabilística, muestreo por conveniencia. (Bernal, 2010), siendo las razones; el tamaño de la muestra se hizo sin usar una formula estadística. Así mismo será intencional, ya que el investigador se ceñirá a su criterio para realizar este estudio, que ha sido Cuasi experimental, cuya muestra encuestada tuvo dos grupos, con roles experimental y de control.

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

**Técnica de recolección de datos:** La técnica que se aplicó en la presente investigación ha sido la encuesta, la misma que permite recolectar los datos en diferentes contextos. Hernández et al. (2014)

**Instrumentos de Recolección:** El instrumento que se utilizó en este trabajo, ha sido el cuestionario, pues realiza la recolección de datos para poder medir a la variable con preguntas abiertas o cerradas. Hernández, et al., (2014). Es así que

se hizo uso de tres cuestionarios que permitió la recolección de los datos para cada variable. Teniendo 15 ítems para Liderazgo Gerencial, 16 ítems para Desarrollo de las Pymes, y 18 ítem para Actitudes Emprendedoras.

**Tabla 4**

*Ficha técnica del cuestionario: Liderazgo Gerencial.*

---

**Ficha Técnica**

---

Autor: Juan del Carmen Casós Bances. (2020) Matriz de Liderazgo Gerencial

Nombre del Instrumento: Liderazgo Gerencial

Forma de empleo: Individual

Encuestados: Propietarios de Pymes del sector servicios, del rubro Tecnologías de la Información ubicadas en San Juan de Lurigancho.

Duración de la encuesta: 25 minutos.

Objetivo del Instrumento usado: Determinar el nivel de Liderazgo Gerencial de los empresarios.

Utilidad Diagnóstica: Usos educativos y para medir el conocimiento de competencias en Gerentes.

Cantidad de Ítems: Esta prueba consta de 15 ítems

Puntuación: Fue definido mediante la escala de tipo ordinal con los siguientes niveles: Nunca: 1 - Casi nunca: 2 - A veces: 3 - Casi siempre: 4 Siempre: 5.

Método de Utilización: La encuesta fue realizada mediante el formulario de la página Google, el cual se lleva a cabo vía online. La prueba, se envió mediante el link a cada uno de los empresarios, en algunas ocasiones vía WhatsApp, previo acuerdo y a otros contactados mediante base de datos, vía correo electrónico.

Los empresarios encuestados previa coordinación, respondieron a la encuesta pasado un tiempo de 20 a 30 minutos. Las respuestas fueron recibidas vía internet. Por otro lado, los empresarios contactados vía correo electrónico, fueron respondiendo paulatinamente entre uno o dos días.

---

Nota: *Elaboración propia*

**Tabla 5**

*Ficha técnica del cuestionario: Desarrollo de las Pymes.*

---

**Ficha Técnica**

---

Autor: Juan del Carmen Casós Bances. (2020) Matriz de Desarrollo de las Pymes.

Nombre del Instrumento: Desarrollo de las Pymes.

Forma de empleo: Individual

Encuestados: Propietarios de Pymes del sector servicios, del rubro Tecnologías de la Información ubicadas en San Juan de Lurigancho.

Duración de la encuesta: 25 minutos.

Objetivo del Instrumento usado: Determinar el nivel de Desarrollo de las Pymes.

Utilidad Diagnóstica: usos educativos y para medir el conocimiento de competencias y actitudes en empresarios.

Cantidad de Ítems: El cuestionario consta de 16 ítems

Puntuación: Fue definido mediante la escala de tipo ordinal con los siguientes niveles: Nunca: 1 - Casi nunca: 2 - A veces: 3 - Casi siempre: 4 Siempre: 5.

Método de Utilización: La encuesta fue realizada mediante el formulario de la página Google, el cual se lleva a cabo vía online. La prueba, se envió mediante el link a cada uno de los empresarios, en algunas ocasiones vía WhatsApp, previo acuerdo y a otros contactados mediante base de datos, vía correo electrónico.

Los empresarios encuestados previa coordinación, respondieron a la encuesta pasado un tiempo de 20 a 30 minutos. Las respuestas fueron recibidas vía internet. Por otro lado, los empresarios contactados vía correo electrónico, fueron respondiendo paulatinamente entre uno o dos días.

---

Nota: *Elaboración propia*

**Tabla 6**

*Ficha técnica del cuestionario: Actitudes emprendedoras.*

---

**Ficha Técnica**

---

Autor: Juan del Carmen Casós Bances. (2020) Matriz de Actitudes Emprendedoras (Adaptado de Ibáñez 2002)

Nombre del Instrumento: Actitudes Emprendedoras.

Forma de empleo: Individual

Encuestados: Propietarios de Pymes del sector servicios, del rubro Tecnologías de la Información ubicadas en San Juan de Lurigancho.

Duración de la encuesta: 25 minutos.

Objetivo del Instrumento empleado: Determinar el nivel de la variable Actitudes Emprendedoras.

Utilidad Diagnóstica: usos educativos y para medir conocimiento de las actitudes en Empresarios.

Cantidad de Ítems: El cuestionario tiene 18 ítems

Puntuación: Fue definido mediante la escala de tipo ordinal con los siguientes niveles: Nunca: 1 - Casi nunca: 2 - A veces: 3 - Casi siempre: 4 Siempre: 5.

Método de Utilización: La encuesta fue realizada mediante el formulario de la página Google, el cual se lleva a cabo vía online. La prueba, se envió mediante el link a cada uno de los empresarios, en algunas ocasiones vía WhatsApp, previo acuerdo y a otros contactados mediante base de datos, vía correo electrónico.

Los empresarios encuestados previa coordinación, respondieron a la encuesta pasado un tiempo de 20 a 30 minutos. Las respuestas fueron recibidas vía internet. Por otro lado, los empresarios contactados vía correo electrónico, fueron respondiendo paulatinamente entre uno o dos días.

---

*Nota: Elaboración propia*

## **Validez y confiabilidad**

La validez, es el grado por el cual un instrumento mide a una variable; por su parte la confiabilidad es el grado con lo que un instrumento genera resultados coherentes y consistentes. Hernández, et al., (2014). Para validar un instrumento de medición, se utiliza la validez de criterio, o de constructo. Para nuestra investigación, se utilizó la validez de contenido por medio de juicio de expertos, y también a través de la validez de constructo.

### **Validez de contenido.**

La validez de contenido puede definirse como el nivel con el cual un instrumento evidencia un dominio determinado del contenido de lo que se desea medir. Hernández et al. (2014). En el presente trabajo de investigación, se solicitó el apoyo de 4 expertos, quienes validaron los ítems que se muestran en la sección anexos (17,18,19) respecto al contenido de los instrumentos el 0.75% de ellos, considera que los instrumento cumple las condiciones para su uso.

### **Validez de constructo**

El constructo es un elemento que tiende a ser medido, y tiene lugar dentro del planteamiento de una hipótesis, o de un modelo teórico. Por otro lado, la validez del constructo debe evidenciar como las mediciones del modelo de la variable se asocian de manera coherente con las mediciones de otros modelos conectados teóricamente. Hernández et al. (2014). Para ello se requiere confluencia de los indicadores por medio del análisis factorial exploratorio – AFE, así mismo también su pertinente estimación por medio del análisis factorial confirmatorio – AFC.

### **Análisis factorial exploratorio – AFE**

Es una técnica estadística que se aplica para explorar dimensiones subyacentes, constructos o variables latentes de las variables observadas. El fin es constatar hasta qué grado estos instrumentos muestran oportunamente los constructos latentes. Mavrou (2015) Se utilizan para expresar la estructura interna, vital para el desarrollo, validación y adaptación de los instrumentos de medida.

En el presente trabajo, se analizaron 113 unidades muestrales. Las variables “Liderazgo Gerencial” estuvo conformado por 15 ítems, “Desarrollo de las Pymes” conformado por 16 ítems, y por su parte “Actitudes emprendedoras” con 18 ítems. Delimitando la variable independiente “Liderazgo Gerencial” con 4 dimensiones, la variable dependiente “Desarrollo de las Pymes” con 3 dimensiones y finalmente la variable mediadora “Actitudes Emprendedoras” con 5 dimensiones. Para las 3 variables se aplicó como método de extracción: “Mínimos cuadrados no ponderados”; la rotación aplicada fue el método “Varimax” y “normalización Kaiser”, la carga utilizada en el factor fue de 0.30. Se obtuvo como respuesta para la variable independiente, el siguiente ajuste.  $KMO=0.86$ ,  $X^2=827,892$   $gl=105$  y  $sig.= 0.000$ . Para la variable dependiente, el ajuste fue  $KMO=0.85$   $X^2=800,942$   $gl=120$  y  $sig.= 0.000$ . Finalmente, para la variable mediadora el SPSS ver. 26, arrojó el siguiente ajuste  $KMO=0.88$ ,  $X^2=967.296$   $gl=153$  y  $sig.= 0.000$ .

**Tabla 07**

*AFE de Liderazgo Gerencial.*

**Matriz de factor rotado<sup>a</sup>**

	Factor			
	1	2	3	4
LG26	,902			
LG18	,799			
LG25	,792			
LG13	,778			
LG20	,655			
LG08	,414			
LG01		,707		
LG04		,610		
LG09		,601		
LG03		,472		
LG14			,659	
LG16			,648	
LG06			,564	
LG27				,739
LG19				,701

Método de extracción: cuadrados mínimos no ponderados.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.<sup>a</sup>

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

Nota: *Elaboración propia a partir del SPSS.*

**Tabla 08**

*AFE de Desarrollo de las Pymes*

**Matriz de factor rotado<sup>a</sup>**

	Factor		
	1	2	3
DP14	,738		
DP19	,667		
DP09	,666		
DP05	,653		
DP01	,648		
DP27	,620		
DP26	,585		
DP17	,530		
DP11	,493		
DP22		,675	
DP02		,645	
DP15		,573	
DP10			,784
DP08			,579
DP12			,542
DP07			,443

Método de extracción: cuadrados mínimos no ponderados.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.<sup>a</sup>

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

Nota: *Elaboración propia a partir del SPSS.*

**Tabla 09***AFE de Actitudes Emprendedoras.***Matriz de factor rotado<sup>a</sup>**

	Factor				
	1	2	3	4	5
AE06	,779				
AE08	,778				
AE04	,760				
AE12	,539				
AE01	,494				
AE07	,457				
AE14		,814			
AE10		,705			
AE26		,547			
AE17		,533			
AE18			,788		
AE16			,776		
AE02			,678		
AE23			,417		
AE20				,648	
AE15				,644	
AE11					,642
AE09					,479

Método de extracción: cuadrados mínimos no ponderados.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.<sup>a</sup>

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

Nota: Elaboración propia *a partir del SPSS.*

Las tablas anteriores, (7,8,9) se precisan las saturaciones de la cantidad de ítems, con respecto de los factores, mostrando que se mantienen las cargas en dimensiones semejantes, pero, de diferentes estructuras.

**Análisis factorial confirmatorio - AFC**

Es una técnica de reducción de datos que, permite determinar la cantidad de factores obtenidos en relación con sus cargas las cuales deben tener similitud con la teoría previa. Tiene como hipótesis determinar factores asociados con un subconjunto de las variables. El AFC ayuda a generar un grado de confianza, que deriva en poder aceptar o rechazar dicha hipótesis. El resultado de la evaluación de los modelos para cada variable en la presente investigación se detalla en la siguiente tabla.

**Tabla 10**

*Medidas de ajuste encontradas por aplicación del AFC en las variables LG, DP, AE*

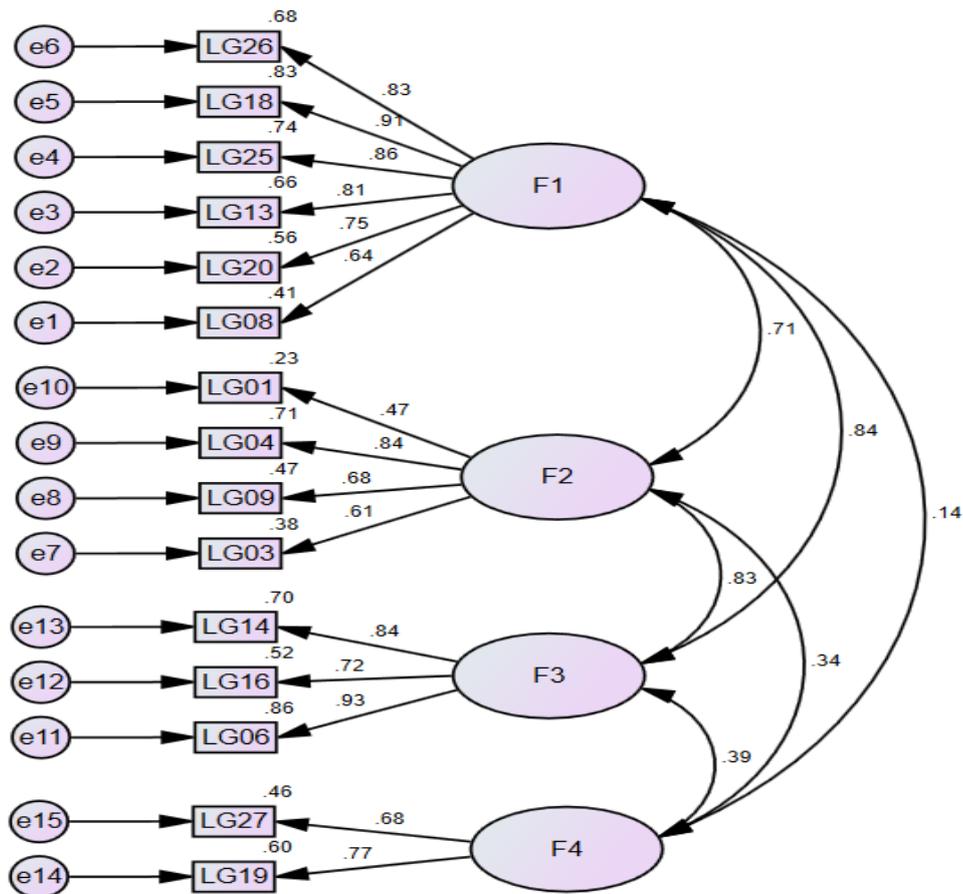
Variables	Ajuste absoluto RMR	Ajuste incremental			Ajuste de Parsimonia	
		GFI	AGFI	NFI	PRATIO	PNFI
Liderazgo Gerencial	.062	.997	.989	.986	.800	.789
Aprendizaje significativo	.070	.983	.977	.978	.829	.810
Actitudes emprendedoras	.075	.967	.954	.952	.817	.778

Nota: Elaboración Propia.

En la Tabla 10, se detallan los resultados obtenidos mediante correlaciones policóricas y los distintos tipos de ajuste que muestran ajuste aceptable de los modelos con la parte teóricas de soporte, las cuales definieron variables y constructos, los cuales se muestran a continuación en las Figuras 3, 4, y 5.

**Gráfico 3**

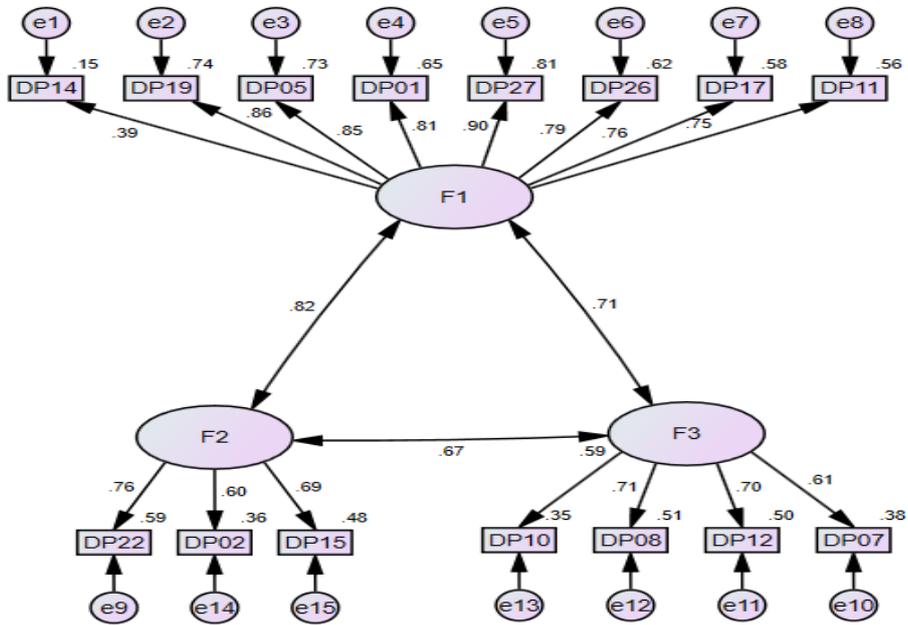
*Análisis de ruta del Liderazgo Gerencial.*



Nota: Elaboración propia a partir del SPSS.

**Gráfico 4**

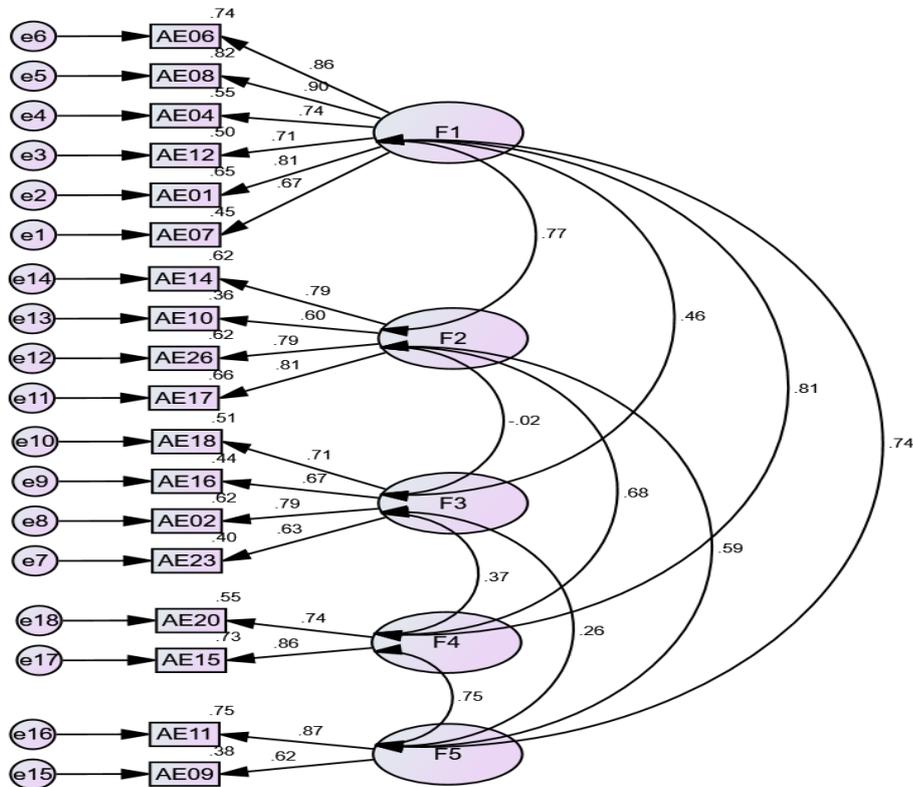
*Análisis de ruta del Desarrollo de las Pymes.*



*Nota:* Elaboración propia a partir del SPSS.

**Gráfico 5.**

*Análisis de ruta de las Actitudes Emprendedoras.*



*Nota:* Elaboración propia a partir del SPSS.

## Confiabilidad de los instrumentos

La confiabilidad se refiere al grado de confianza del instrumento, y su procedimiento para medirlo, hace referencia a la capacidad para aplicar el mismo instrumento y obtener los mismos resultados dos veces o más a la una misma muestra en las mismas condiciones. Se hizo uso de la confiabilidad “Alfa de Cronbach” a las variables y constructos.

**Tabla 11**

*Resultados de la prueba de fiabilidad de Alfa de Cronbach*

Variable/ Dimensión	Número de elementos	Coefficiente de confiabilidad
Liderazgo Gerencial	15	.920
1. L. de Personal	6	.918
2. L. de Influencia	4	.851
3. L. Estratégico.	3	.739
4. L. de Resultados.	2	.685
Desarrollo de las Pyme.	16	.910
1. Antecedentes Emprendedor	9	.919
2. Eficacia de la Organización	3	.805
3. Dinámica del Medio	4	.713
Actitudes Emprendedoras.	18	.881
1. Necesidad de Logro	6	.847
2. Innovación.	4	.803
3. Control I. Percibido	4	.787
4. Autoestima	2	.734
5. Riesgo	2	.668

*Nota:* Elaboración propia a partir del SPSS.

En la Tabla 11 se observa que, los coeficientes arrojados por el Alfa de Cronbach, son valores aceptables, demostrando que los constructos determinan el concepto de la teoría de cada una de las variables.

### 3.5. Procedimientos.

Como primer término, se construyeron los instrumentos con soporte teórico y se determinó la validez de contenido por juicio de expertos. Con las sugerencias de modificaciones de los expertos se procedió a realizar una prueba piloto con 15 unidades muestrales, teniendo como propósito evaluar la comprensión de los instrumentos, que modificados se utilizó para efectuar el recojo de información.

Inicialmente los instrumentos fueron elaborados con mayor cantidad de preguntas, las cuales fueron depuradas al momento de las pruebas estadísticas. Para el caso de la variable Liderazgo Gerencial, fue elaborado inicialmente con 31 preguntas, para la variable Desarrollo de las Pymes con 31 preguntas y finalmente la variable Actitudes emprendedoras con fue elaborada con 26 preguntas.

El total de las preguntas fueron tomadas mediante un cuestionario on line a una muestra de 113 empresarios, siendo procesado los datos mediante la hoja de cálculo definiendo las categorías para los análisis correspondientes de los datos que fueron trasladados al SPSS ver 26. Con los datos totales, se realizó las pruebas estadísticas. Es en esta parte, donde se pudo evidenciar que muchas de las preguntas no encajaban dentro del análisis factorial exploratorio, en algunas de las preguntas su aporte dentro de la matriz de correlaciones eran negativos, en el caso particular de la variable Actitudes Emprendedoras, al hacer uso de la totalidad de preguntas, y los métodos estadísticos exigidos, los factores no coincidían con las dimensiones. Por otro lado, se encontraron preguntas que sobrepasaban los valores en el estadístico descriptivo univariados. Razón a todo lo descrito anteriormente, y, después de un exhaustivo análisis se procedió a la eliminación de preguntas, quedando conformada la Variable Liderazgo Gerencial con 15 preguntas, la variable Desarrollo de las Pymes con 16 preguntas, y la variable Actitudes Emprendedoras con 18 preguntas.

Una vez realizado esta depuración, se procedió a determinar los factores de cada uno de los instrumentos, utilizando el análisis factorial exploratorio-AFE, corroborando indicadores aceptables mediante el análisis factorial confirmatorio-AFC. Finalmente se realizaron los nuevos baremos de acuerdo a los factores encontrados por el AFE y AFC, que dieron pie a los resultados de validez de constructo y confiabilidad a través del coeficiente alfa de Cronbach. Determinando también los indicadores de parsimonia, a partir del diagrama de senderos como el diagrama del modelo de ecuación estructural y las ecuaciones de regresión lineal múltiple y los demás resultados que son mostrados en los siguientes capítulos.

### **3.6. Método de análisis de datos**

Se realizó el análisis de los datos, la cual incluye depuración de datos individuales, con asimetría y curtosis considerando más - menos 1.5 o 3. En cuanto a la estadística descriptiva; describiendo variables y dimensiones. Para el caso de la estadística inferencial mediante contraste de hipótesis, aplicando ecuación de regresión lineal múltiple, ecuaciones estructurales y modelo mediacional simple.

### **3.7. Aspectos éticos**

En la presente investigación se ha respetado la propiedad intelectual de las consultas que se efectuaron tanto a nivel de libros, artículos científicos y otras bibliografías; esto, fue corroborado mediante la aplicación del turnitin. De la misma manera, se ha respetado la autenticidad de los datos, cumpliendo un principio ético de la investigación respecto al acuerdo de la inviolabilidad de los datos, es decir, la estadística no es una fábrica de invención de datos.

## IV. RESULTADOS.

El estudio empírico de la investigación se realizó teniendo en consideración la descripción de datos y contraste o evidencia de las hipótesis. Este último haciendo uso de dos modelos, ecuación lineal múltiple y ecuaciones estructurales.

Los resultados de la presente investigación tuvieron como protagonistas a 113 dirigentes empresariales, con dos grupos: uno experimental que encuestó a 67 dirigentes, de empresas compuestas entre 1 a 10 trabajadores y en el grupo control se encuestó a 46 dirigentes cuyas empresas estuvieron conformadas de 10 trabajadores a más. Con relación al grupo etario, 22 empresarios tenían una edad promedio entre 20 a 30 años, 48 individuos fluctuaban entre 30 a 40 años, asimismo 43 sujetos fueron de 40 años a más. En lo referente, al género 25 unidades muestrales pertenecían al sexo Femenino y 88 al sexo Masculino; Finalmente, se clasificó en grupos con niveles de educación, siendo 16 empresarios encuestados con nivel Secundario, 44 fueron profesionales que tenían nivel Técnico, y 53 con nivel Universitario.

### 4.1. Descripción de datos.

#### 4.1.1 Variable independiente.

**Gráfico 6.**

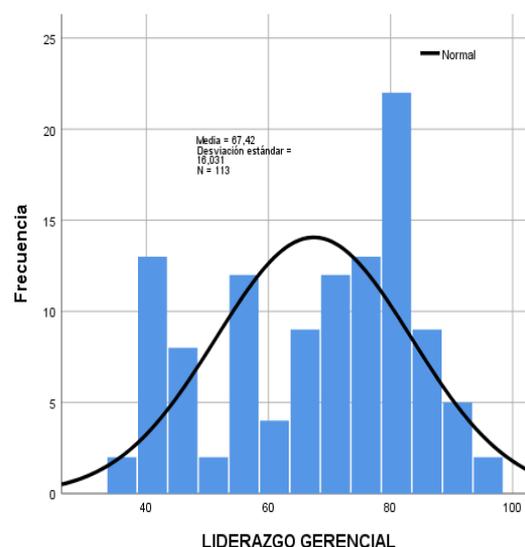
**4-A. Estadísticos de la Vi**

	F1V1	F1d1	F1D2	F1D3	F1D4
N	Válido	113	113	113	113
	Perdidos	0	0	0	0
Media	67,42	20,04	21,70	13,85	11,84
Error estándar de la media	1,508	,663	,601	,348	,217
Mediana	71,33 <sup>a</sup>	22,33 <sup>a</sup>	23,71 <sup>a</sup>	14,52 <sup>a</sup>	12,10 <sup>a</sup>
Moda	79	25	24 <sup>c</sup>	15 <sup>c</sup>	13
Desv. Desviación	16,031	7,049	6,390	3,701	2,305
Varianza	256,979	49,695	40,837	13,700	5,314
Asimetría	-,426	-,500	-,602	-,1037	-,946
Error estándar de asimetría	,227	,227	,227	,227	,227
Curtosis	-1,102	-1,089	-,951	,817	1,048
Error estándar de curtosis	,451	,451	,451	,451	,451
Rango	58	24	22	15	10
Mínimo	36	6	8	4	5
Máximo	94	30	30	19	15
Percentiles	25	54,50 <sup>b</sup>	13,64 <sup>b</sup>	16,10 <sup>b</sup>	11,77 <sup>b</sup>
	50	71,33	22,33	23,71	14,52
	75	79,96	25,93	26,78	16,66

Nota: Elaboración propia a partir del SPSS.

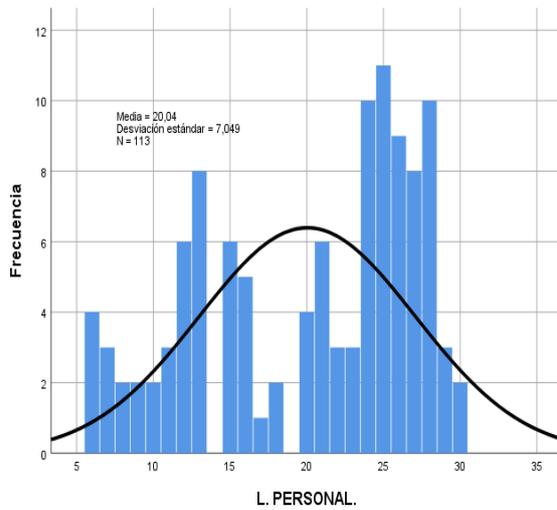
**Gráfico 7.**

**4-B. Histograma de la Vi**



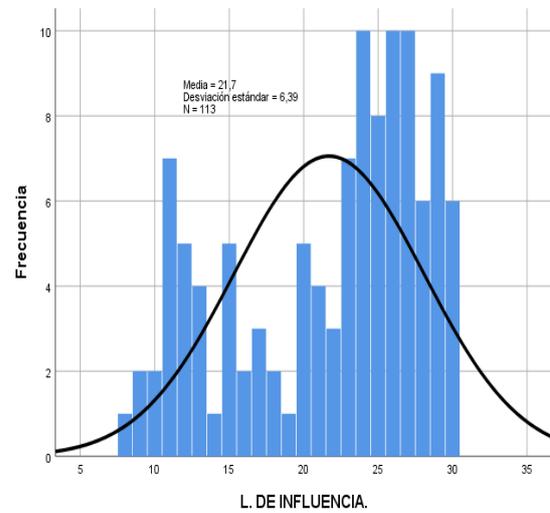
Nota: Elaboración propia a partir del SPSS.

**Gráfico 8.**  
**4-C. Histograma del factor L. Personal**



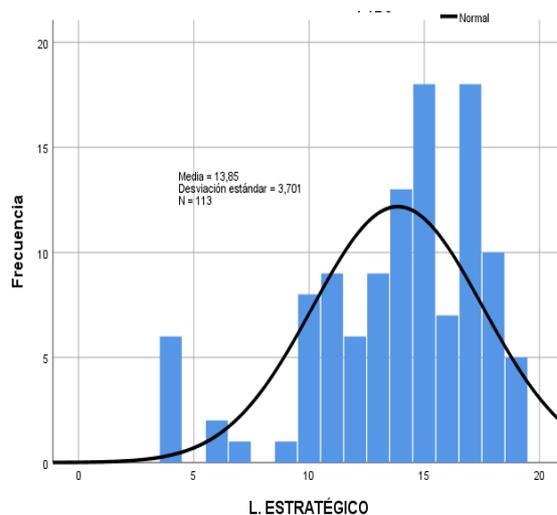
Nota: Elaboración propia a partir del SPSS.

**Gráfico 9**  
**4-D. Histograma del factor L. Influencia.**



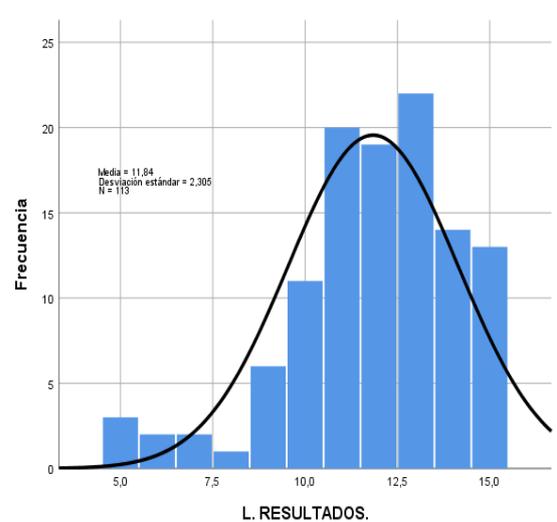
Nota: Elaboración propia a partir del SPSS.

**Gráfico 10**  
**4-E. Histograma factor L. Estratégico**



Nota: Elaboración propia a partir del SPSS.

**Gráfico 11.**  
**4-F. Histograma factor L. Resultados.**



Nota: Elaboración propia a partir del SPSS.

En el Gráfico 6.4 – A, se evidenció que, los resultados de la variable independiente “Liderazgo Gerencial” se situaron en el rango de [51,38 – 83.45] con una moda de 79 que represento el 7,1% de la distribución, con asimetría negativa o sesgada a la izquierda y curtosis negativa, leptocúrtica o superior a una distribución ideal, Gráfico 6.4– A y Gráfico 7.4 – B.

## 4.1.2 Variable Dependiente

**Gráfico 12.**

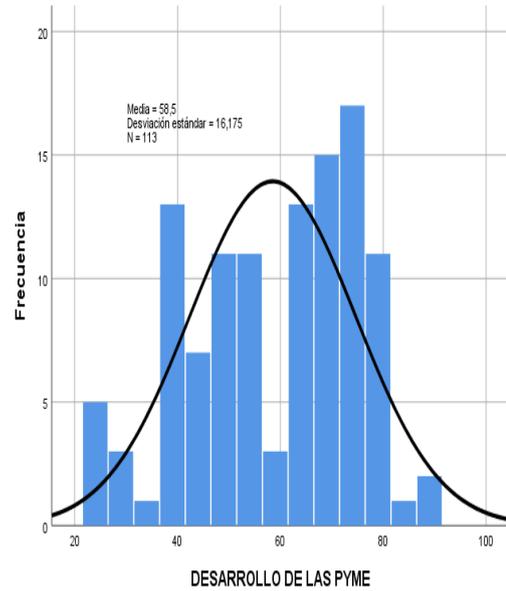
**4-A. Estadísticos de la Vd.**

	F2VD	F2D1	F2D2	F2D3	
N	Válido	113	113	113	113
	Perdidos	0	0	0	0
Media	58,50	36,05	7,88	14,57	
Error estándar de la media	1,522	1,135	,317	,328	
Mediana	63,00 <sup>a</sup>	37,00 <sup>a</sup>	7,16 <sup>a</sup>	14,64 <sup>a</sup>	
Moda	72	23	6	14 <sup>c</sup>	
Desv. Desviación	16,175	12,067	3,369	3,487	
Varianza	261,645	145,622	11,353	12,159	
Asimetría	-,354	-,289	,545	-,485	
Error estándar de asimetría	,227	,227	,227	,227	
Curtosis	-,928	-,1064	-,689	-,155	
Error estándar de curtosis	,451	,451	,451	,451	
Rango	63	42	12	16	
Mínimo	24	13	3	4	
Máximo	87	55	15	20	
Percentiles	25	44,50 <sup>b</sup>	27,07 <sup>b</sup>	5,34 <sup>b</sup>	
	50	63,00	37,00	7,16	
	75	71,75	46,69	10,19	

*Nota:* Elaboración propia a partir de SPSS.

**Gráfico 13.**

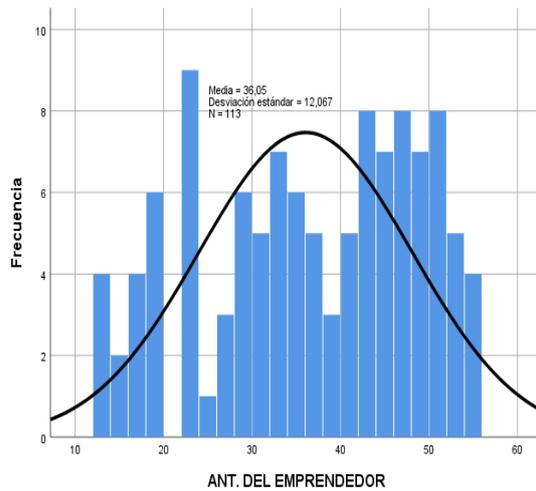
**4-B. Histograma de la Vd.**



*Nota:* Elaboración propia a partir de SPSS.

**Gráfico 14.**

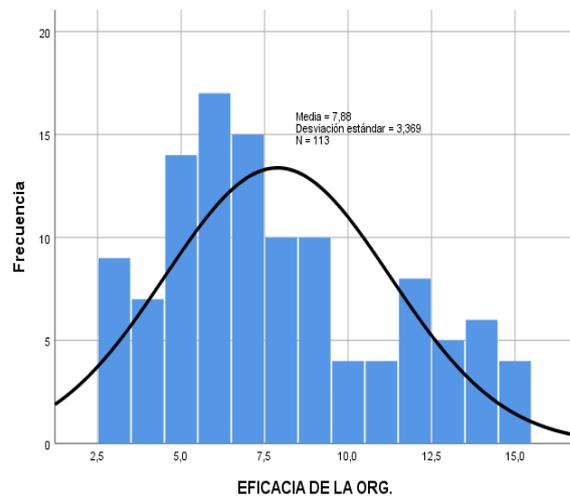
**4-C. Histograma factor Antecedentes del Emprendedor.**



*Nota:* Elaboración propia a partir de SPSS.

**Gráfico 15.**

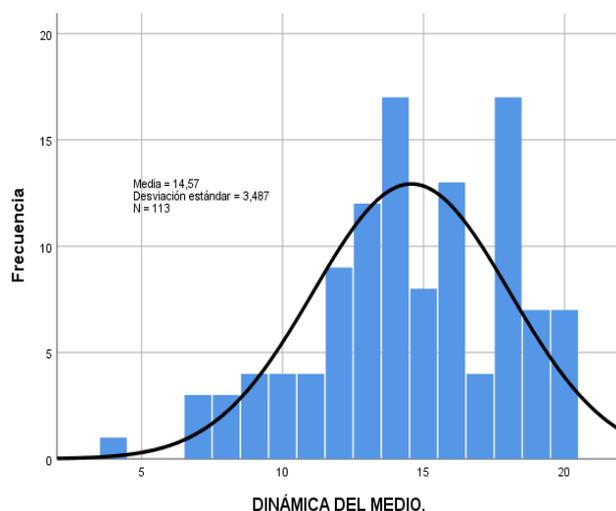
**4-D. Histograma factor Eficacia de la Organización.**



*Nota:* Elaboración propia a partir de SPSS.

**Gráfico 16.**

**4-D. Histograma del factor Dinámica del Medio.**



Nota: Elaboración propia a partir de SPSS.

En el Gráfico 12.4 – A, se evidenció que, los resultados de la variable independiente “Liderazgo Gerencial” se situaron en el rango de [42.33– 74.67] con una moda de 72 que represento el 7,1 % de la distribución, con asimetría negativa o sesgada a la izquierda y curtosis negativa, leptocúrtica o superior a una distribución ideal, Gráfico 12.4 – A y Gráfico 13.4 – B

**4.1.3. Variable Mediadora.**

**Gráfico 17.**

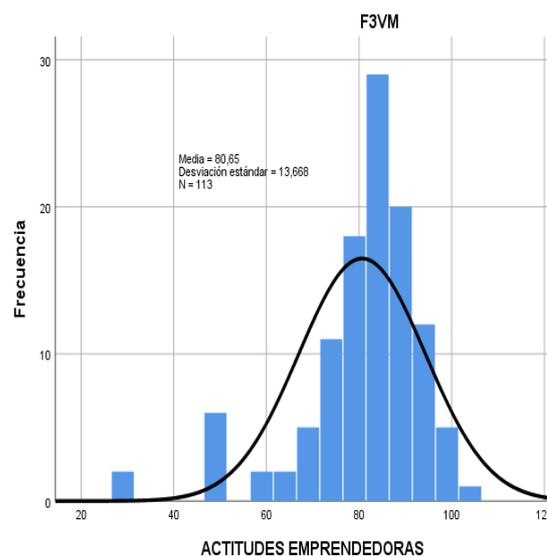
**4-A. Estadísticos de la Vm.**

		F3VM	F3D1	F3D2	F3D3	F3D4	F3D5
N	Válido	113	113	113	113	113	113
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		80,65	32,79	16,42	13,41	11,36	6,66
Error estándar de la media		1,286	,565	,300	,395	,310	,188
Mediana		83,92 <sup>a</sup>	34,08 <sup>a</sup>	17,08 <sup>a</sup>	13,81 <sup>a</sup>	12,30 <sup>a</sup>	6,77 <sup>a</sup>
Moda		84 <sup>b</sup>	35	18	8 <sup>b</sup>	12	7
Desv. Desviación		13,668	6,011	3,187	4,197	3,301	1,998
Varianza		186,820	36,133	10,157	17,619	10,894	3,993
Asimetría		-1,567	-1,517	-,930	-,283	-1,014	-,324
Error estándar de asimetría		,227	,227	,227	,227	,227	,227
Curtosis		3,131	3,165	,108	-,751	,153	-,246
Error estándar de curtosis		,451	,451	,451	,451	,451	,451
Rango		74	31	11	16	12	8
Mínimo		29	9	9	4	3	2
Máximo		103	40	20	20	15	10
Percentiles	25	76,50 <sup>c</sup>	30,32 <sup>c</sup>	14,83 <sup>c</sup>	10,41 <sup>c</sup>	9,36 <sup>c</sup>	5,30 <sup>c</sup>
	50	83,92	34,08	17,08	13,81	12,30	6,77
	75	88,50	37,23	18,93	16,58	13,80	8,09

Nota: Elaboración propia a partir de SPSS.

**Gráfico 18.**

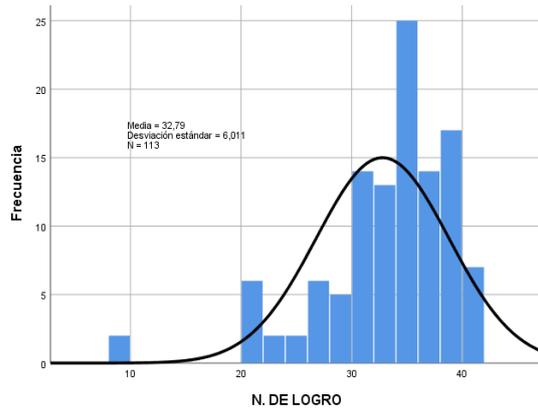
**4-B. Histograma de la Vd.**



Nota: Elaboración propia a partir de SPSS.

**Gráfico 19.**

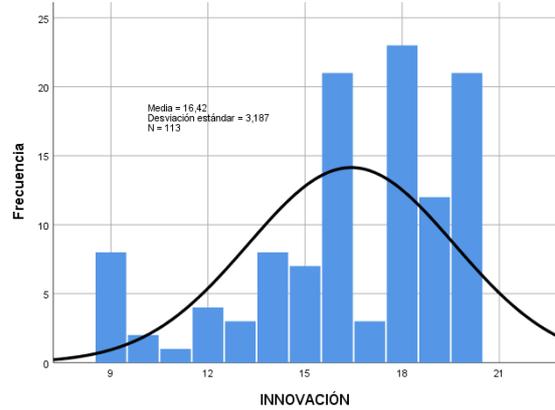
**4-C. Histograma factor N. de Logro.**



*Nota:* Elaboración propia a partir de SPSS.

**Gráfico 20.**

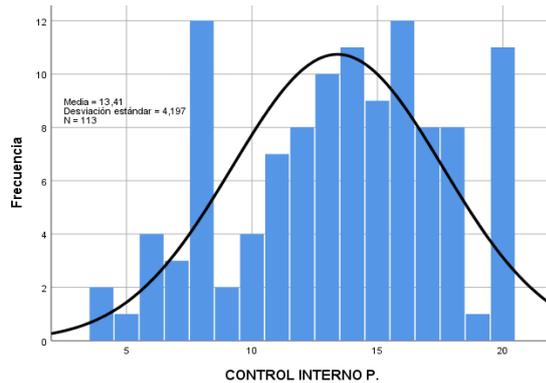
**4-D. Histograma factor Innovación.**



*Nota:* Elaboración propia a partir de SPSS.

**Gráfico 21.**

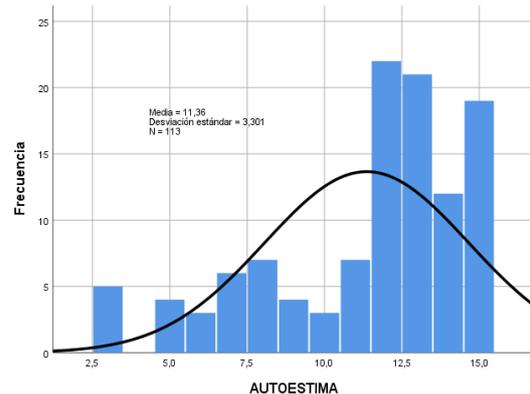
**4-E. Histograma factor C. Interno.**



*Nota:* Elaboración propia a partir de SPSS.

**Gráfico 22.**

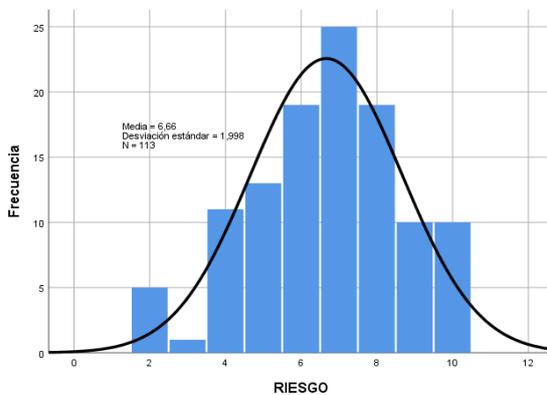
**4-F. Histograma del factor Autoestima.**



*Nota:* Elaboración propia a partir de SPSS.

**Gráfico 23.**

**4-E. Histograma del factor Riesgo.**



*Nota:* Elaboración propia a partir de SPSS.

En el Gráfico 17.4 – A, se evidenció que, los resultados de la variable mediadora “Actitudes Emprendedoras” se situaron en el rango de [66.99 – 94.31] con una moda de 84 que represento el 7,1 % de la distribución, con asimetría negativa o sesgada a la izquierda y curtosis positiva, leptocúrtica o superior a una distribución ideal, Gráfico 17.4 – A y Gráfico 17.4 – B.

#### 4.1.4. Asociación de variables

**Gráfico 24.**

1.4-A: Asociación Vi - Vd

		KF2VD				Total	
		Muy Malo (16-28)	Malo (29-41)	Regular (42-54)	Bueno (55-67)		Muy bueno (68-80)
KF1VI	Malo (28-40)	8	11	4	0	0	23
	Regular (41-53)	0	5	16	4	0	25
	Bueno (54-66)	0	6	6	29	6	47
	Muy bueno (67-79)	0	0	0	10	8	18
Total		8	22	26	43	14	113

Nota: Elaboración propia a partir de SPSS.

En el Gráfico 24.1.4 A, se evidenció que existe una asociación directa y positiva entre la variable independiente Liderazgo Gerencial con el Desarrollo de las Pymes, es decir, un buen conocimiento de Liderazgo Gerencial, genera un buen conocimiento de Desarrollo de las Pymes.

En el Gráfico 25.1.4 B, se evidenció el cumplimiento de la hipótesis de la presente investigación la cual determino asociación entre las variables independiente y dependiente señalada por el valor de Significación asintótica que evidencia estadísticamente significativa.

**Gráfico 26.**

1.4-C: Asociación Vm – Vd.

		KF2VD				Total	
		Muy Malo (16-28)	Malo (29-41)	Regular (42-54)	Bueno (55-67)		Muy bueno (68-80)
KF3VM	Muy Malo (19-34)	0	2	0	0	0	2
	Malo (35-50)	0	6	0	0	0	6
	Regular (51-66)	1	0	8	0	0	9
	Bueno (67-82)	5	14	16	32	2	69
	Muy bueno (83-98)	2	0	2	11	12	27
Total		8	22	26	43	14	113

Nota: Elaboración propia a partir de SPSS.

**Gráfico 25.**

1.4-B: Significación de asociación.

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	111,439 <sup>a</sup>	12	,000
Razón de verosimilitud	113,343	12	,000
Asociación lineal por lineal	66,022	1	,000
N de casos válidos	113		

a. 11 casillas (55,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,27.

Nota: Elaboración propia a partir de SPSS.

**Gráfico 27.**

1.4-D: Significación de asociación

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	93,428 <sup>a</sup>	16	,000
Razón de verosimilitud	85,001	16	,000
Asociación lineal por lineal	26,051	1	,000
N de casos válidos	113		

a. 18 casillas (72,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,14.

Nota: Elaboración propia a partir de SPSS.

En el Gráfico 26.1.4 C, se evidencia que existe una asociación directa y positiva entre la variable mediadora Actitudes Emprendedoras con el Desarrollo de las Pymes, es decir, un buen conocimiento de Actitudes Emprendedoras, genera un buen conocimiento de Desarrollo de las Pymes.

En el Gráfico 27.1.4 D, se evidenció el cumplimiento de la hipótesis de la investigación la cual determino asociación entre las variables mediadora y dependiente señalada por el valor de Significación asintótica que evidencia estadísticamente significativa.

**Gráfico 28.**

1.4-E: Asociación Vi-Vm.

		KF3VM				Total	
		Muy Malo (19-34)	Malo (35-50)	Regular (51-66)	Buena (67-82)		Muy buena (83-98)
KF1VI	Malo (28-40)	2	2	3	14	2	23
	Regular (41-53)	0	0	6	18	1	25
	Buena (54-66)	0	4	0	30	13	47
	Muy buena (67-79)	0	0	0	7	11	18
Total		2	6	9	69	27	113

Nota: Elaboración propia a partir de SPSS.

**Gráfico 29.**

1.4-F: Significación de asociación.

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	44,582 <sup>a</sup>	12	,000
Razón de verosimilitud	47,345	12	,000
Asociación lineal por lineal	18,825	1	,000
N de casos válidos	113		

a. 13 casillas (65,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,32.

Nota: Elaboración propia a partir de SPSS.

En el Gráfico 28.1.4 E, se evidenció que existe una asociación directa y positiva entre la variable independiente Liderazgo Gerencial con la variable mediadora denominada Actitudes emprendedoras, es decir, un buen conocimiento de liderazgo Gerencial, genera un buen conocimiento de Actitudes Emprendedoras.

En el Gráfico 29.1.2 F, se evidenció el cumplimiento de la hipótesis de la presente investigación la cual determina asociación entre las variables mediadora y dependiente señalada por el valor de Significación asintótica que evidencia estadísticamente significativa.

## 4.2. Ecuación de regresión lineal múltiple.

**Tabla 12**

*Rangos Prueba de Mann-Whitney*

		Rangos		
Grupo		N	Rango promedio	Suma de rangos
F1VI	0 Control	46	54,00	2484,00
	1 Experimental	67	59,06	3957,00
	Total	113		
F2VD	0 Control	46	51,72	2379,00
	1 Experimental	67	60,63	4062,00
	Total	113		
F3VM	0 Control	46	54,76	2519,00
	1 Experimental	67	58,54	3922,00
	Total	113		

*Nota:* Elaboración propia a partir de SPSS.

**Tabla 13**

*Estadísticos de Prueba de Mann-Whitney*

Estadísticos de prueba <sup>a</sup>			
	F1VI	F2VD	F3VM
U de Mann-Whitney	1403,000	1298,000	1438,000
W de Wilcoxon	2484,000	2379,000	2519,000
Z	-,807	-1,421	-,603
Sig. asintótica(bilateral)	,420	,155	,547

a. Variable de agrupación: Grupo

*Nota:* Elaboración propia a partir de SPSS.

En la Tabla 12, se evidencia, que no hay mucha diferencia en los conocimientos de los dirigentes o gerentes encuestados de los grupos experimental (compuesto por empresas de 1 a 10 trabajadores) y control (constituida por empresas cuyo número de trabajadores ha sido de 10 a 100 trabajadores) siendo esta Estadísticamente no significativo como se muestra en el coeficiente sig. de la Tabla 13.

**Tabla 14**

*ERLM hipótesis general.*

Resumen del modelo <sup>c</sup>										
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Cambio en R cuadrado	Estadísticos de cambio			Sig. Cambio en F	Durbin-Watson
						Cambio en F	gl1	gl2		
1	,837 <sup>a</sup>	,701	,698	8,892	,701	259,620	1	111	,000	
2	,851 <sup>b</sup>	,724	,719	8,573	,024	9,425	1	110	,003	1,690

a. Predictores: (Constante), F1VI

b. Predictores: (Constante), F1VI, F3VM

c. Variable dependiente: F2VD

*Nota:* Elaboración propia a partir de SPSS.

En la Tabla 14, se evidenció que el 72% de los empresarios encuestados consideran la influencia del Liderazgo Gerencial (F1VI) y la Actitud Emprendedora (F3VM) como factores que definen el Desarrollo de las Pymes (F2VD), con consideración estadísticamente significativa (Sig. 0.000) y el estadístico de Durbin-Watson evidenciando que los errores en la ecuación de regresión lineal múltiple son independientes.

**Tabla 15***Coefficientes de Hipótesis General.*

		<b>Coefficientes<sup>a</sup></b>						
Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados Beta	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
		B	Desv. Error				Tolerancia	VIF
1	(Constante)	1,563	3,632		,430	,668		
	F1VI	,845	,052	,837	16,113	,000	1,000	1,000
2	(Constante)	-9,615	5,051		-1,903	,060		
	F1VI	,767	,056	,760	13,581	,000	,800	1,249
	F3VM	,203	,066	,172	3,070	,003	,800	1,249

a. Variable dependiente: F2VD

*Nota:* Elaboración propia a partir de SPSS.

En la Tabla 15, se observa los coeficientes de la ecuación de regresión lineal múltiple conformado por los coeficientes representativos del Liderazgo Gerencial (F1VI) de 0.767, estadísticamente significativo (Sig. .000), por su parte Actitudes Emprendedoras (F3VM) 0.203 estadísticamente significativo (Sig. .003) y la constante del coeficiente -9.615 y estadísticamente no significativo (Sig. .060) determinando que el modelo de ecuación de regresión lineal es F2VD (Desarrollo de los Pymes) = -9.615 + 0.767 + F1VI + 0.203 F3VM. Asimismo, se establece que los factores de la variable inflada (VIF) se encuentra en el rango de los factores permitidos, es decir menores que 3.5.

**Tabla 16***ERLM hipótesis Especifica 1.*

<b>Resumen del modelo<sup>b</sup></b>										
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Cambio en R cuadrado	Estadísticos de cambio			Sig. Cambio en F	Durbin-Watson
						Cambio en F	gl1	gl2		
1	,837 <sup>a</sup>	,701	,698	8,892	,701	259,620	1	111	,000	1,504

a. Predictores: (Constante), F1VI

b. Variable dependiente: F2VD

*Nota:* Elaboración propia a partir de SPSS.

En la Tabla 16, se evidenció que el 70% de los empresarios encuestados consideran la influencia del Liderazgo Gerencial (F1VI) en el Desarrollo de las Pymes (F2VD), con consideración estadísticamente significativa (Sig. 0.000) y el estadístico de Durbin-Watson evidenciando que los errores en la ecuación de regresión lineal múltiple son.

**Tabla 17**

*Coefficientes de Hipótesis Específica 1.*

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados Beta	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
		B	Desv. Error				Tolerancia	VIF
1	(Constante)	1,563	3,632		,430	,668		
	F1VI	,845	,052	,837	16,113	,000	1,000	1,000

a. Variable dependiente: F2VD

*Nota:* Elaboración propia a partir de SPSS.

En la Tabla 17, se evidenció los coeficientes de la ecuación de regresión lineal múltiple conformado por el coeficiente representativo del Liderazgo Gerencial (F1VI) de 0.845, estadísticamente significativo (Sig. 0.000), y la constante del coeficiente 1.563 y estadísticamente no significativo (Sig. 0.668) determinando que el modelo de ecuación de regresión lineal es F2VD (Desarrollo de los Pymes) = 1.563 + 0.845 F1VI. Asimismo, se establece que los factores de la variable inflada (VIF) se encuentra en el rango de los factores permitidos, es decir menores que 3.5.

**Tabla 18**

*ERLM hipótesis Específica 2.*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Cambio en R cuadrado	Estadísticos de cambio			Sig. Cambio en F	Durbin-Watson
						Cambio en F	gl1	gl2		
1	,511 <sup>a</sup>	,262	,255	13,962	,262	39,327	1	111	,000	,776

a. Predictores: (Constante), F3VM

b. Variable dependiente: F2VD

*Nota:* Elaboración propia a partir de SPSS.

En la Tabla 18, se evidenció que el 26% de los empresarios encuestados consideran el efecto del Actitudes Emprendedora (F3VM) en el Desarrollo de las Pymes (F2VD), con consideración estadísticamente significativa (Sig. 0.000) y el estadístico de Durbin-Watson evidenciando que los errores en la ecuación de regresión lineal múltiple son independientes.

**Tabla 19**

*Coefficientes de Hipótesis Específica 2.*

		Coefficientes <sup>a</sup>						
Modelo		Coefficientes no estandarizados		Coefficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
		B	Desv. Error	Beta			Tolerancia	VIF
1	(Constante)	9,689	7,894		1,227	,222		
	F3VM	,605	,097	,511	6,271	,000	1,000	1,000

a. Variable dependiente: F2VD

*Nota:* Elaboración propia a partir del SPSS.

En la Tabla 19, se muestran los coeficientes de la ecuación de regresión lineal múltiple conformado por el coeficiente representativo de las Actitudes Emprendedoras (F3VM) de 0.605, estadísticamente significativo (Sig. 0.000), y la constante del coeficiente 9.689 y estadísticamente no significativo (Sig. .0.222) determinando que el modelo de ecuación de regresión lineal es F2VD (Desarrollo de los Pymes) = 9.689 + 0.605 F3VM. Asimismo, se establece que los factores de la variable inflada (VIF) se encuentra en el rango de los factores permitidos, es decir menores que 3.5.

**Tabla 20***ERLM hipótesis Específica 3.***Resumen del modelo<sup>b</sup>**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Cambio en R cuadrado	Estadísticos de cambio			Sig. Cambio en F	Durbin-Watson
						Cambio en F	gl1	gl2		
1	,447 <sup>a</sup>	,200	,192	14,406	,200	27,682	1	111	,000	,519

a. Predictores: (Constante), F3VM

b. Variable dependiente: F1VI

*Nota:* Elaboración propia a partir del SPSS.

En la Tabla 20, se evidenció que el 19% de los empresarios encuestados consideran el efecto del Liderazgo Gerencial (F1VI) en las Actitudes Emprendedoras (F3VM), con consideración estadísticamente significativa (Sig. 0.000) y el estadístico de Durbin-Watson evidenciando que los errores en la ecuación de regresión lineal múltiple son independientes.

**Tabla 21***Coefficientes de Hipótesis Específica 3.***Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados		Sig.	Estadísticas de colinealidad	
		B	Desv. Error	Beta	t		Tolerancia	VIF
1	(Constante)	25,167	8,145		3,090	,003		
	F3VM	,524	,100	,447	5,261	,000	1,000	1,000

a. Variable dependiente: F1VI

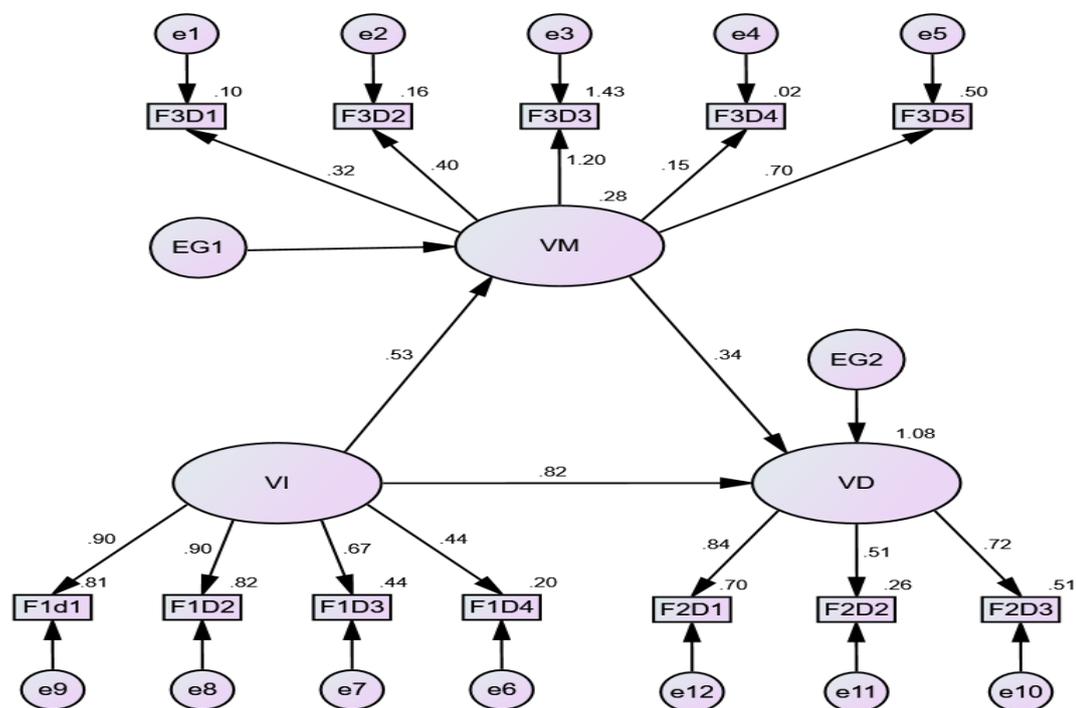
*Nota:* Elaboración propia a partir del SPSS.

En la Tabla 21, se muestran los coeficientes de la ecuación de regresión lineal múltiple conformado por el coeficiente representativo de las Actitudes Emprendedoras (F3VM) de 0.524, estadísticamente significativo (Sig. 0.000), y la constante del coeficiente 25,167 y estadísticamente significativo (Sig. .003) determinando que el modelo de ecuación de regresión lineal es  $F1VI = 25,167 + 0.524 F3VM$ . Asimismo, se establece que los factores de la variable inflada (VIF) se encuentra en el rango de los factores permitidos, es decir menores que 3.5.

### 4.3. Modelo de ecuación estructural.

Gráfico 30

Modelo de ecuación estructural.



Nota: Elaboración propia a partir del SPSS.

En el Gráfico 30, se define confirmación de la hipótesis general, es decir, que el Liderazgo Gerencial (VI) tiene efecto en las Actitudes Emprendedoras (VM), también en el Desarrollo de las Pymes, de manera similar las Actitudes Emprendedoras en el Desarrollo de las Pymes (VD). El modelo evidencia la solidez en sus factores; Liderazgo Gerencial en 73%, Actitudes Emprendedoras en 58% y Desarrollo de las Pymes en 70%, esto define el Efecto del Liderazgo Gerencial y las Actitudes Emprendedoras en el de Desarrollo de las Pymes fue de 57%. Se utilizó extracción de mínimos cuadrados no ponderados determinando como ajustes incrementales GFI, AGFI, NFI en promedio 97% y ajuste de parsimonia PRATIO y PNFI en promedio 76%, definiendo un modelo sólido que confirma la hipótesis principal encontrada en el modelo de ecuación de regresión lineal múltiple.

En el Gráfico 30, se define la confirmación de la hipótesis específica 1, es decir, que el Liderazgo Gerencial (VI) tiene efecto en el Desarrollo de las Pymes (VD). El modelo evidencia solidez en sus factores; Liderazgo Gerencial en promedio 73%,

y Desarrollo de las Pymes 70%, en ese sentido se evidencia la influencia del Liderazgo Gerencial en el Desarrollo de las Pyme fue de 82%.

En el Gráfico 30, se define la confirmación de la hipótesis específica 2, es decir, que las Actitudes Emprendedoras (VM) tiene influencia en el Desarrollo de las Pymes (VD). El modelo evidencia solidez en sus factores; Actitudes Emprendedoras en promedio 58%, y Desarrollo de las Pymes 70%. Esto determina que la influencia del Liderazgo Gerencial en el Desarrollo de las Pyme fue de 34%.

En el mismo Gráfico 30, nos muestra la confirmación de la hipótesis específica 3, que hace referencia a que el Liderazgo Gerencial (VI) tiene efecto en las Actitudes Emprendedoras (VM). En el modelo se puede evidenciar la robustez en sus factores; es decir que el Liderazgo Gerencial en promedio 73% y Actitudes Emprendedoras 58%. Ello define la influencia del Liderazgo Gerencial en las Actitudes Emprendedoras fue de 53%.

## V. DISCUSIÓN

En el estudio, se planteó como objetivo general, determinar la influencia de la variable Liderazgo Gerencial en el Desarrollo de las Pymes, mediada por las Actitudes Emprendedoras, evaluando 113 propietarios de las empresas del sector servicios, pertenecientes al rubro de tecnologías de la información, ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho.

Para demostrar el objetivo planteado, se utilizaron las pruebas (1) ecuación de regresión lineal múltiple, (2) modelo de ecuaciones estructurales. En la prueba (1), el estadístico del Desarrollo de las Pymes encontró el coeficiente de determinación múltiple  $R^2=0.719$  evidenciando que, el 72% de su variación era influencia del Liderazgo Gerencial, mediado por las Actitudes Emprendedoras. El estadístico, era significativo y ausencia de colinealidad. La prueba (2), corroboró el resultado con ajustes de: GFI, AGFI, NFI en promedio 97% y ajuste de parsimonia PRATIO y PNFI en promedio 76%. Asimismo, se confirmó el objetivo e hipótesis al probar la influencia de la variable Liderazgo Gerencial en el Desarrollo de las Pymes, mediada por las Actitudes Emprendedoras con 56% obtenida como promedio de 82%, 53%, 34%, del Gráfico 30 de las ecuaciones estructurales.

Por definición, el Liderazgo Gerencial, es una competencia que ejerce influencia en el Desarrollo de las Pymes, es decir, en el análisis del Liderazgo Gerencial, el factor Liderazgo Personal, el líder debe mantener una conducta mental positiva ante las circunstancias complicadas, de esta forma desenvolverse eficientemente en el factor Liderazgo de Influencia, el líder hace uso de sus habilidades blandas, de esta forma es capaz de colocar en el puesto de trabajo correcto a cada trabajador, el factor Liderazgo Estratégico, nos muestra el buen juicio del gerente para solucionar discordias, y no obstaculizar el trabajo de su equipo, finalmente el en el Liderazgo de Resultados, el empresario debe promover planes de trabajo para obtener los mejores resultados, que redunden en el éxito.

Esos factores del Liderazgo Gerencial, en etapa de desenvolvimiento del empresario como líder, son aproximaciones a los procesos seguido por el investigador cuando produce ciencia expresado en las Desarrollo de las Pymes,

mediante un producto estructurado usando el factor Antecedentes del Emprendedor, las influencias afectivas de la familia y entorno, son de vital importancia al momento de emprender, así mismo rodeándose de personas adecuadas para ganar experiencia y ponerla en práctica. Para lograr la Eficacia de la organización, los dirigentes empresariales deben hacer uso de sus mejores estrategias para fidelizar a sus clientes; del mismo modo haciendo de la Dinámica del Medio, el empresario debe tener conocimiento sobre la tendencia de sus líneas de negocios, de las preferencias de sus clientes, costos de sus proveedores, etc.

Así mismo, por la eficacia para liderar de los factores individuales del Liderazgo Gerencial, como empresario que hace uso de sus Actitudes emprendedoras, que se nutre de la Necesidad de Logro, apasionado por los proyectos nuevos e inusuales que conlleven experiencias enriquecedoras, donde el emprendedor pone a prueba sus conocimientos, el factor Innovación, el dirigente debe asumir su rol de líder para encaminar sus equipos de trabajo hacia el éxito del objetivo, en el factor Control Interno Percibido, el empresario debe estar seguro y hacer uso de sus capacidades para resolver todos los compromisos de su organización, con el factor Autoestima, señala que los empresarios se conciben seguros y confiados de sentimientos positivos; mediante el factor Riesgo, el empresario se esfuerza para sacar ventaja y ser el primero en su rubro, siempre trabajando duro.

De manera complementaria, la influencia de los factores de las Actitudes Emprendedoras en el Desarrollo de las Pymes.

Frente a lo encontrado se acepta la hipótesis General de la investigación, la cual refiere que existe influencia del Liderazgo Gerencial en el Desarrollo de las Pymes, mediado por las Actitudes Emprendedoras. Resultados similares se encuentran en el trabajo de (López-Lemus y De la Garza, 2019), que evidenciaron como el liderazgo empresarial es trascendental para el rendimiento o productividad de una firma empresarial, influyendo en un (59%) de igual manera los factores innovación (64%) y el emprendimiento (52%) destacan como elementos fundamentales que contribuyen sobre el rendimiento o productividad de la firma empresarial. Otro antecedente con resultado similar es la investigación de Conceicao et al., (2020)

quienes probaron que el liderazgo coadyuba positivamente para lograr el éxito empresarial (18%). De igual forma, este mismo factor, incide sobre el desempeño organizacional en (34%). Así también Yazdi et. al (2015), en un estudio parecido concluye que la orientación emprendedora interviene en forma eficaz. Este factor influye en un (28%) en el desempeño de las empresas. Por su parte, la orientación estratégica impacta la misma variable en (34%). En tal sentido, de acuerdo a lo referido y al observar los resultados similares, reafirmamos con base a lo descrito, que mientras exista un buen Liderazgo Gerencial y adecuadas Actitudes Emprendedoras de parte de los dirigentes de las empresas, estas, van a tener efecto positivo en el desarrollo de las Pymes, y ello va a permitir la perdurabilidad y la competitividad; ya que el desarrollo de una compañía no es fruto de factores fortuitos, sino de la intención y decisión por parte de sus propietarios y socios quienes marcan su comportamiento (Blázquez et al., 2006). Es decir, que una considerable cantidad de empresarios coincide que estos dos factores tienen vital importancia al momento de poner en marcha, el crecimiento y desarrollo de una empresa. Con estos resultados, se confirma lo mencionado por Lebendiker (2010) quien dice que una de las causas del fracaso de las Pymes es la formación del emprendedor.

Siguiendo con los estudios en los que se apoya el presente estudio, se destaca a (Septiadi y Kristant, 2019), quienes probaron que el Liderazgo transformacional tiene una fuerte relación de causalidad en el aprendizaje Organizacional con un valor C.r. 9.335, Es decir, que el Liderazgo Transformacional, genera influencia al momento en que el líder, dirigente o gerente de una empresa transfiere sus conocimientos dentro de la misma, lo que se traducirá en una mejora en el comportamiento de la empresa y a la larga en su crecimiento y desarrollo. Así mismo, los autores evidencian que el liderazgo transformacional tiene impacto positivo sobre la innovación empresarial. (C.R 2.18) Es decir que, según los encuestados, cultivar el liderazgo repercute positivamente en la eficiencia de las actividades de la empresa, es así que, esta variable Innovación produce predominio positivo en el rendimiento de los empleados, evidenciando una gran relación de causalidad (C.R. 5.10).

En otro resultado similar, Valreymond -Tacora et al. (2020) evidencia que los universitarios líderes con Expectativa de Trabajo tienen una relación de causalidad en las Actitudes Emprendedoras (40%) generando un efecto positivo. De la misma manera, la variable Modelo de ambiente universitario tiene un impacto positivo en las actitudes emprendedoras en un (25%). Es decir, la expectativa de trabajo que viene modelado por la reflexión de la visión de los objetivos futuros. Por otro lado, Ambiente Universitario define contextos donde se desarrollan los futuros empresarios, según el estudio, estos, tienen influencia en las actitudes emprendedoras. Se puede afirmar, según lo descrito, que algunos de los futuros empresarios, se ven influenciados por sus actitudes personales por una parte y por otra desde las aulas universitarias, es ahí donde se inicia el éxito empresarial. De manera semejante a los resultados de la tesis de Soo et al. (2020) Ellos postularon las conclusiones de sus hallazgos, los cuales prueban que, el Liderazgo tiene impacto estadísticamente significativo sobre la variable Actitudes Emprendedoras, en un 37%, de la misma manera la variable Actitudes Emprendedoras tiene efecto significativo sobre la variable Intención Emprendedora, el efecto encontrado es de (46%), en este mismo estudio, se comprueba la influencia del Liderazgo en la Intención Emprendedoras en un 28%. Por tanto, estas variables explican la coincidencia con nuestros hallazgos.

(Özsungur, 2019) por su parte, en concordancia con los resultados obtenidos en la investigación, postuló que el Liderazgo ético, que un individuo posee tiene como influencia en la variable desarrollo psicológico, (22%); es decir, entonces que el Liderazgo ético, impacta en el capital psicológico que define un estado positivo para obtener éxito en las actividades empresariales; de la misma forma en este estudio se encontró que el Liderazgo ético, tiene influencia en la Innovación de los Servicios, es decir, que el Liderazgo presente en los emprendedores genera valor en las variables Capital Psicológico y la Innovación. Otro resultado, que se hace mención fue determinado por (Miloloža, 2016), quien, en contraposición a nuestros resultados, detallan que el Liderazgo Autocrático tiene efecto mayormente negativo en la Eficiencia de procesos, el Conocimiento y la Gestión de los empleados en (1%). De la misma manera se manifiesta que de todos los tipos de liderazgo planteados el Liderazgo Laissez – faire, para los encuestados, tiene una influencia

mayormente de impacto negativo en las variables, Eficiencia de procesos, el Conocimiento y la Gestión de los empleados. Resultados mixtos se detallan en el estudio de (Solano et al., 2017) en primer término, encontraron que la Orientación al Mercado no tiene influencia significativa en el Desempeño de las Pymes, (0.09%), por otro lado, la Orientación Emprendedora de las Pymes, tiene un efecto positivo en el Desempeño de las Pymes con un 45%.

Por su parte, Mahfud et al. (2020), concuerda con las conclusiones del presente trabajo, al postular que la actitud emprendedora produce predominio o acción en la intención empresarial en un 58%, de la misma forma, el capital social influye en forma directa y estadísticamente significativa en intención emprendedora, (32%), finalmente, la actitud empresarial influye en forma directa sobre la Autoeficacia, optimismo, esperanza y la resiliencia en 58%.

En este sentido, de acuerdo a lo anteriormente descrito, se confirman las Hipótesis. Se Afirma en este trabajo académico que, mientras mejor sea aprendido y comprendido el Liderazgo y este sea practicado por los empresarios, se obtendrá mejores resultados cuyas consecuencias positivas, redundaran en el Desarrollo de las empresas. Así mismo, analizando los estudios referidos anteriormente, confirmamos que las actitudes emprendedoras pueden intervenir y coadyudar al crecimiento y desarrollo de las Pymes. (Ángeles Chavarría, 2019) postuló que cualquier persona con sueños empresariales y para desarrollarse como tal, debe tener predisposición hacia las actitudes emprendedoras y a la acción.

## **VI. CONCLUSIONES.**

Este trabajo ha sido desarrollado con 113 dirigentes empresariales, con dos grupos, uno experimental compuesto por 67 dirigentes de empresas compuestas entre 1 a 10 trabajadores y en el grupo control se encuestó con a 46 dirigentes cuyas empresas están conformadas con 10 trabajadores a más. En base a los resultados obtenidos, se detallan las siguientes conclusiones:

En relación al objetivo general, se determinó la influencia del liderazgo gerencial en el desarrollo de las Pymes mediado por las actitudes emprendedoras, se concluye que el Liderazgo Gerencial y las Actitudes Emprendedoras que poseen los dirigentes empresariales influyen positivamente en el Desarrollo de sus organizaciones en un 65%, según promedio de los modelos ERLM y MEE. Por lo que se confirmó la Hipótesis General que se había planteado.

En cuanto al objetivo que determinó la influencia del Liderazgo Gerencial en el Desarrollo de las Pymes; se concluye que los modelos de la ecuación lineal múltiple y el modelo de las ecuaciones estructurales, evidencian que los empresarios encuestados consideran el predominio del Liderazgo Gerencial en el Desarrollo de las Pymes en un 76%, es decir que, para que las empresas puedan desarrollarse en forma efectiva, se requeriría la influencia del Liderazgo del Gerente quien además de aportar conocimientos, fomenta relaciones favorables para el óptimo desarrollo de su organización, por tanto; de acuerdo a lo descrito, se confirmó la hipótesis específica 1.

Referente al objetivo que determinó la influencia de las Actitudes Emprendedoras en el Desarrollo de las Pymes; se concluyó de acuerdo a la ecuación lineal múltiple y el modelo de las ecuaciones estructurales, un 30% de los empresarios encuestados consideran la influencia de las Actitudes Emprendedoras en el Desarrollo de las Pymes, esto significa que los dirigentes empresariales que tienen actitudes positivas, determinados por la necesidad de logro, autoestima, innovación, control interno percibido y riesgo; serían generadores de crecimiento y desarrollo en las empresas. Por ello, se confirmó la hipótesis específica 2.

Finalmente, se determinó la influencia del Liderazgo Gerencial, en las Actitudes Emprendedoras, donde se concluye que el promedio de los modelos ERLM – MEE dan como resultado que un 36% de los dirigentes empresariales considera que el Liderazgo Gerencial tiene efectos en las Actitudes Emprendedoras. Es decir que un dirigente empresarial que posee la competencia del Liderazgo Gerencial, influye positivamente en las actitudes emprendedoras de Necesidad de Logro, Autoestima, Innovación, Control Percibido y Riesgo. Por lo mencionado, se aceptó la hipótesis específica 3.

## VII. RECOMENDACIONES

Se recomienda de manera general que se replique la presente investigación utilizando el mismo instrumento para confirmar su validez y confiabilidad, mejorando el modelo de la variable mediadora, y evidenciando el efecto entre las variables propuestas.

La definición de tamaño muestral debe estar en función de la cantidad de preguntas del instrumento, en este caso se recomienda que otras investigaciones consideren que el sistema de ecuaciones estructurales considera disponer de al menos 250 unidades muestrales.

Que las unidades muestrales de la prueba piloto se conformen con representantes de la población en estudio, caso contrario, representan solo a una parte de ese conjunto y tiene como consecuencia sesgos en las respuestas orientadas a los valores mas altos de las categorías definidas.

El sistema de ecuaciones estructurales puede alterar la estructura del instrumento cuando no dispone de las mínimas unidades muestrales de análisis, se recomienda considerar la relación de 5 unidades muestrales por ítem.

Cuando no se cumple el principio de relación de unidades muestrales-ítem, puede encontrarse indicadores del modelo alejados de su rango permitido, razón suficiente para prever las dificultades que se puedan tener en investigaciones causales.

Es importante considerar que la selección de unidades muestrales tenga relación con las variables de estudio porque el desconocimiento de las unidades muestrales respecto a las referidas variables alteran las respuestas sesgando los datos a valores extremos perjudicando la disponibilidad de datos aproximados a una distribución normal.

Las preguntas del instrumento deben tener controles de lectura para evitar respuestas ilógicas o irresponsables.

Los cursos de estadística impartidos en la universidad deben concentrarse en contrastación de hipótesis con modelos de ecuaciones estructurales con el propósito de evidenciar instrumentos válidos y confiables y respuesta a hipótesis con modelos robustos.

Se recomienda conformar el grupo experimental con unidades muestrales que tuvieron experiencia en la variable de estudio o de preferencia incluir un programa de capacitación que califique a los integrantes y opinen en condiciones similares.

Se recomienda que se defina grupos de pre y post prueba que evalúen al programa de formación disponiendo de indicadores de cambios de conocimiento, con el propósito de conformar programas de capacitación en función de las variables de medición.

## REFERENCIAS.

- Ajzen, M., & Fishbein, I. (2010). *Predicting and changing behavior: the reasoned action*. Psychology Press. (Taylor & Francis).
- Alanya, S. (2012). *Habilidades sociales y actitud emprendedora en Estudiantes del quinto de secundaria de una institución educativa del Distrito del Callao*. [Tesis de Postgrado Universidad San Ignacio de Loyola]. Archivo digital. <https://cutt.ly/ygh5CwM>
- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo* (1° ed.). Pearson.
- Angeles Chavarria, M. (2019). *Acitud emprendedora pasión y tesón* (1° ed.). ESIC.
- Arechavala, R. (2019). Presiones Competitivas y Desarrollo Empresarial: Móviles y Limitaciones del Aprendizaje y la Adaptación en Pequeñas empresas. *Administración y Organizaciones*, 5(10), 27-43. <https://cutt.ly/agh5M9c>
- Aubert, G. (2014). *Reflexiones sobre el Liderazgo*. Editorial Grupo Desarrollo Humano.
- Banco Mundial. (20 de Mayo de 2013). *Detrás de la escasez de empresarios innovadores en América Latina*. <https://n9.cl/ehcx>
- Banco Mundial. (20 de June de 2016). *Entrepreneurs and Small Businesses Spur Economic Growth and Create Jobs*. <https://cutt.ly/mfJelFz>
- Bateman, T., y Snell, S. (2009). *ADMINISTRACIÓN: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (8° ed.). McGRAW-Hill/Interamericana editores.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (3° ed.). Pearson.
- Blanchard, K. (2018). *Liderazgo Al Mas Alto Nivel* (3° ed.). FT Press.
- Blázquez, F., Dorta, J. A., y Verona, M. C. (Diciembre de 2006). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16(28), 43-56. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802804.pdf>
- Bonifaz, C. d. (2012). *Liderazgo empresarial* (1° ed.). Red del tercer milenio.
- Byler, J. (2014). *El arte del liderazgo*. Grupo Nelson.
- Canals, J. (2004). Crecimiento empresarial: personas y tecnología en la nueva economía. *Revista Empresa y Humanismo*, 2 (2/00), 337-370. <https://cutt.ly/bgh6Dlu>
- Cañedo, E., y Hernández, I. (2013). *Liderazgo emprendedor; formación para el éxito*. Editorial Digital.
- Carrasco, I., y Castaño, M. S. (2008). El emprendedor shumpeteriano y el contexto social Información Comercial Española,. *ICE Revista de economía*, 845, 121 -134. <https://cutt.ly/Dgh6FWS>

- Castañeda, F. (2017). *Desarrolla una empresa de 10: No hay opción... ¡Debes competir con lo mejor que tienes.* (1° ed.). CD 10.
- Castañeda, L. (2014). *El líder en acción.* Editorial Poder.
- Ceteis. (2018). *Guía de Crecimiento y Consolidación de Iniciativas Empresariales.* Fondo Europeo de desarrollo.
- Conceicao , C., Eviline, E., & Da Conceicao, A. (7 de Agosto de 2020). The Effect of Leadership and Employee Motivation on Business Success and Organizational Performance (Study at Aeroporto Presidente Nicolau Lobato, Dili and Timor Leste). *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(1), 706-714.  
<https://ijmmu.com/index.php/ijmmu/article/view/1887>
- Costa, A. (2015). *Liderazgo y dirección de empresas en el s. XXI.* Universidad abierta de Cataluña.
- Chaparro, E.E., y Sihuayro, D., (2019). Competencias Gerenciales de los Empresarios y su Relación con los Factores que Limitan el Crecimiento Empresarial de las MYPES Agroexportadoras de Aceituna y Derivados de Tacna. [Tesis de Postgrado Universidad Privada de Tacna].  
<http://repositorio.upt.edu.pe/handle/UPT/1126>
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301-331.  
<https://eprints.qut.edu.au/5832/1/5832.pdf>
- De las Salas, M., Perozo, S., y Lugo, Z. (2014). Actitud del Estudiante Universitario hacia la Investigación en el Núcleo Luz - Costa Oriental del Lago. *Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 18(9), 162 - 176. <https://cutt.ly/7gh68o4>
- Del Castillo, M. (2010). *Introducción teórica: desarrollo del liderazgo directivo en la Pyme.* CIRSA.
- Delfín, F. L., y Acosta, M. P. ( 2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. (U. d. Norte, Ed.) *Pensamiento y Gestión*, 40(1), 184-202.  
<http://dx.doi.org/10.14482/pege.40.8810>
- Diccionario de la lengua española (2005) Escapa- Calpe (20 de octubre de 2020).  
<https://www.wordreference.com/definicion/desarrollar#footer>
- Digital Challenge. (2020 de Febrero de 2020). *La importancia del liderazgo en el emprendimiento.* <https://cutt.ly/6gjqqri>
- Durán, E., & Arias, D. (2016). Entrepreneurial attitude and emotional styles. Contributions to the design of the training of future entrepreneurs. *Gestión de la Educación*, 6(2), 83-102. <http://dx.doi.org/10.15517/rge.v1i2.25490>
- EOI. (2003). *El cuadro de mando integral en las Pymes como factor clave en el crecimiento y en la generación de empleo.* Fundación EOI.
- EUDE. (26 de Septiembre de 2018). *ELON MUSK Ejemplo de liderazgo.*  
<https://cutt.ly/ugjqeqR>

- Feindt, S., Jeffcoate, J., & Chappell, C. (2002). Identifying Success Factors for Rapid Growth. *Small Business Economics*, 19(1), 51-62.  
<https://cutt.ly/wgjqLh>
- Filion, J. L., Cisneros, L. F., y Mejía-Morelos, J. H. (2011). *Administración de PYMES: Emprender, dirigir y desarrollar empresas*. (1° ed.). Pearson.
- Finley, L. (1990). *Entrepreneurial strategies*. Ed. PWS Kent Publishing Co.
- Forjado, D. (08 de mayo 2011). Gestión en la Pyme: *La importancia del Liderazgo*.  
<https://bit.ly/31kDhFe>
- Gálvez Albarracín, E. J., Guauña Aguilar, R. A., y Ravina Ripoll, R. (2019). Actitud e intención emprendedora en estudiantes de administración de empresas de contaduría pública. *Universidad & Empresa*, 22(38), 79-105.  
<https://bit.ly/37gu6th>
- Gandia, I. (2007). *El líder que llevamos dentro*. Confemetal.
- Gómez-González, C. (2018). El Perfil de los Empresarios y la Creación de Empresas en el Municipio de Villa Hidalgo, Jal. *Conciencia tecnológica*, (55), 19-28. <https://bit.ly/31flpf2>
- González, J. E. (Septiembre de 2014). Aproximaciones conceptuales al Desarrollo Empresarial. *Aglala*, 5(01), 86-106. [10.22519/22157360.756](https://doi.org/10.22519/22157360.756)
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (6° ed.). McGRAW-HILL / Interamericana Editores.
- Hitt, M. A. (2000). The New Frontier: Transformation of management for the new millennium. *Organizational Dynamics*, 28,(3), 7-17.  
[https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)88446-6](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)88446-6)
- Honduras Digital. (20 de Febrero de 2020). *La importancia del liderazgo en el emprendimiento*. <https://hondurasdigitalchallenge.com>
- Ibañez, M. A. (2002). *Actitudes emprendedoras de los estudiantes universitarios: medición y propuestas de actuación*. Recursos e Instrumentos Psico-Pedagógicos Series. Ediciones Ilustrada.
- INEI (2019) *Sistema Estadístico Nacional, Provincia Lima*. <https://n9.cl/b3mq>
- Lebendiker, M.(2010). *Pymes como factor de integración: 35 años de esfuerzo continuo del SELA*. Editorial Horizonte C:A
- Lee, N.(2014). *La práctica del liderazgo gerencial*. Editorial Poder.
- Longenecker et al., J. G. (2012). *Small Business Management: Launching & Growing Entrepreneurial* (16° ed.). South - Western, Cengage Learning.
- López-Lemus, J. A., & De la Garza, M. T. (2019). The practices of business management, innovation and entrepreneurship:. *Nova Scientia*, 11 (22), 357 - 383. <https://doi.org/10.21640/ns.v11i22.1795>.
- Lussier, R., y Achua, C. (2016). *Liderazgo teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. (6° ed.). Cengage Learning Editores, S.A.

- Mahfud, T., Bruni, M., Sudira, P., & Mulyani, Y. (1 de Enero de 2020). The influence of social capital and entrepreneurial attitude orientation on entrepreneurial intentions: the mediating role of psychological capital. *European Research on Management and Business Economics*, 26, 33-39. <https://doi.org/10.1016/J.IEDEEN.2019.12.005>
- Marulanda, A., Montoya, I., & Vélez, J. (25 de Septiembre de 2014). Motivational theories in the study of entrepreneurship. *Pensamiento & Gestión*, (36) 204-236. <http://dx.doi.org/10.14482/pege.36.5571>
- Mavrou, I. (2015) Análisis factorial exploratorio: cuestiones conceptuales y metodológicas. *Revista Nebrija de Lingüística Aplicada*, 19 <https://cutt.ly/GhR6V9S>
- Miloloža, I. (08 de Septiembre de 2016). Impact of Leadership Style to the Business Performance: Balanced Scorecard Approach. Z. IRENET Society for Advancing Innovation and Research in Economy, *Proceedings of the ENTRENOVA - ENTERPRISE RESEARCH INNOVATION* , 222-227. <http://hdl.handle.net/10419/183721>
- Molina, R., López, A., & Contreras, R. (December de 2014). Entrepreneurship and SME growth. *Acta Universitaria*, 24(1), 59-72. [10.15174/au.2014.701](https://doi.org/10.15174/au.2014.701)
- Mora, R. (2011). Estudio de actitudes emprendedoras con profesionales que crearon empresa. (U. EAN, Ed.) *Revista Escuela de Administración de Negocios*; 71, 70-83. <https://doi.org/10.21158/01208160.n71.2011.552>
- Navarro, N., Navarro, X. y Nieto T. (2011). *Dirigir no es solo mandar*. Lid Editorial.
- Özsungur, F. (15 de April de 2019). The impact of ethical leadership on service innovation behavior. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship* , 13, 73-88. <https://doi.org/10.1108/APJIE-12-2018-0073>
- Palacios, L. C. (2015). *Estrategias para la creación empresarial* (2° ed.). ECOE ediciones.
- Parra, M., Rubio, G., y López, L. M. (2017). *Emprendimiento y Creatividad. Aspectos esenciales para crear una empresa*. (1° ed.). ECOE Ediciones.
- Patiño, A. B., y Rico, T. (2010). *Las cuatro esquinas del éxito*. Visión Libros.
- Patiño, C. (21 de abril de 2014). *El desarrollo sostenible también es un asunto de las PyMEs*. <https://cutt.ly/XfJqCVg>
- Paturel, R. (2014). La transmission/reprise, une pratique de l'entrepreneuriat à affiner et à ne pas marginaliser U. d. Occidentale, *Revue des Cas en Gestion*, (12), 59-70. <https://bit.ly/3dJAoD1>
- Pazmiño, G. A., Beltrán, M., y Gallardo, W. M. (3 de Mayo de 2016). Los estilos de liderazgo y su influencia en el desarrollo empresarial: caso Pymes de la provincia de Tungurahua - Ecuador. *Revista PUCE*(103.), 355 -369. <https://doi.org/10.26807/revpuce.v0i103.45>
- Pérez-López, J. (1993). *Fundamentos de Dirección de Empresas*. Riap.

- Pymes el financiero (13, de marzo de 2015). La muerte de las Pymes ¿ Cuánto tiempo duran los pequeño negocios y por qué? *El Financiero*.  
<https://bit.ly/31AMoCb>
- Pineda, I., y Combina, C. A. (07 de 07 de 2020). Comisión de producción, micro y pequeña empresa y cooperativa. *Congreso de la república.*, 1-60.  
<https://n9.cl/bkor>
- Radovich, J.L. (2017) *La actitud emprendedora y su relación con la capacidad de creación de microempresas en los estudiantes de administración de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega*. [Tesis de Postgrado Universidad Nacional de educación Enrique Guzmán y Valle]. Archivo digital.  
<https://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/1327>
- Robbins, S., & Judge, T. (2011). *Organizational behavior*. (14 ed.). Pearson Prentice Hall.
- Sánchez, J. (2013). *Actitud emprendedora y oportunidades de negocio*. (1° ed.). IC editorial.
- Sansores, E. A., y Navarrete, J. E. (2018). Crecimiento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa: un análisis de los factores determinantes. *Revista Venezolana de Gerenciavol*, 23(81), 163 - 179.  
<http://dx.doi.org/10.37960/rvq.v25i3>
- Septiadi, O., & Kristant, H. (5 de October de 2019). Influence of Transformational Leadership Perception in Employee Performance: Perception of Learning Organizations and Innovations as Mediator (Study in CV.Amigo Mangesti Utomo). *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 6(5), 792-813. <http://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v6i5.1151>
- Serida, J., Morales, O., & Nakamatsu, K. (2012). *Global entreperneurschip Monitor PERU 2011* (1° ed.). Esan Ediciones.
- Solano, A., Herrero, Á., y Collado, J. (Octubre de 2017). Efecto de las orientaciones estratégicas en el desempeño de las pymes que distribuyen sus productos en mercados internacionales. *Marketing insights: la respuesta del comercio a las tendencias de comportamiento social del consumidor*. <https://bit.ly/3jgGL20>
- Soo, S., Geun, O., Jun, H., & Tae , M. (25 de 05 de 2020). A Study on the Effect of Chinese University Students' Entrepreneurial Intention: Focused on the Mediating Effect of Entrepreneurial Attitude and Perceived Behavioral Control. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 15(3), 175-189. <https://bit.ly/3lYHvKS>
- Suarez-Nuñez, T. (5 de Julio de 2003). La pequeña empresa como sujeto de estudio. Consideraciones teóricas, metodológicas y prácticas. M. Y. Universidad Autónoma de Yucatán. *Administración y organizaciones*, 1665 (14), 15-25. <https://bit.ly/3j7xlWb>
- Terán- Yépez, E. y Guerrero-Mora, A. (2020) Teorías de emprendimiento: revisión crítica de la literatura y sugerencias para futuras investigaciones. *Revista*

*Espacios*, 41(07), 7

<http://www.revistaespacios.com/a20v41n07/20410707.html>

- Vander, P., & Brush, C. (1989). *Toward agreement on the focus of entrepreneurship research: progress without definition. Proceedings.* National Academy of Management.
- Valreymond-Tacora, D., Cutipa-Limache y Álvarez-Siguayro .(2020). Modelo de la actitud emprendedora de los estudiantes de Administración de las universidades de la región de Apurímac. *Revista de investigaciones de la escuela de posgrado* 9(1) 13358-1369  
<https://dx.doi.org/10.26788/riepg.2020.1.1545>
- Vega, R. A., Castaño, A., y Mora, J. (2011). *PYMES Reflexiones para la pequeña y mediana empresa en Colombia.* Politécnico Gran colombiano.
- Vigo, P. J. (2015). *Actitud emprendedora y oportunidades de negocio. Capacidades necesarias para lograr el éxito empresarial.* (1° ed.). Ideas propias.
- Villacis Vargas, J. F., Méndez Bravo, J. C., y Méndez Bravo, M. A. (2018). Actitud emprendedora: motor de liderazgo e innovación. *Contribuciones a la Economía.* <https://bit.ly/3kdGU7E>
- Voz, A., (2013) *Creación, Crecimiento y Expansión Internacional de las Nuevas Empresas: Influencia del Emprendedor y del Equipo de Emprendedores.* [Tesis de doctorado, Universidad Carlos III de Madrid]. Archivo digital.  
[https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=84735.](https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=84735)
- Yazdi , J., Khorakian, A., y Maharati, Y. (21 de Enero de 2015). Organizational Entrepreneurship and Its Impact on the Performance of Governmental Organizations in the City of Mashhad. Universidad Ferdowsi de Mashhad, *PROCEDIA Social and behavioral Sciences*, (169), 75 - 87.  
[https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.288.](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.288)

## ANEXOS

### Anexo 1. Instrumentos de recolección de datos.

#### Cuestionario de Liderazgo Gerencial.

Marca con un aspa (x) la alternativa que crea conveniente:

Escala: siempre (5)- casi siempre (4)- a veces (3)- casi nunca (2)- nunca (1)

<b>LIDERAZGO GERENCIAL</b>						
<b>N.º</b>	<b>DIMENSIONES / ítems</b>	<b>ESCALA</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>DIMENSIÓN 1: LIDERAZGO PERSONAL</b>						
<b>LG01</b>	El líder, necesita auto reflexionar de manera consciente.					
<b>LG03</b>	El líder, ante un desatino, debe enfadarse consigo mismo.					
<b>LG04</b>	Puede trabajar en la empresa incluso cuando está bajo presión					
<b>LG06</b>	Le resulta fácil asumir sus errores cuando toma decisiones erradas, o comete desaciertos.					
<b>LG08</b>	El líder debe ofuscarse si descubre sucesos que ponen en duda su moral y su credibilidad.					
<b>N.º</b>	<b>DIMENSIONES / ítems</b>	<b>ESCALA</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>DIMENSIÓN 2: LIDERAZGO DE INFLUENCIA.</b>						
<b>LG09</b>	Involucra a sus colaboradores a realizar tareas complejas que ellos no pensaban lograr.					
<b>LG13</b>	El líder debe ser capaz para poner en un puesto correcto a cada colaborador, sin tener preferencias que no sean estrictamente laborales.					
<b>LG14</b>	Se lleva bien con sus colaboradores, y sabe lidiar con los problemas que se presentan					
<b>LG16</b>	Cree que los equipos se desarrollan muy bien, sin necesidad de la guía ni ayuda del líder					
<b>N.º</b>	<b>DIMENSIONES / ítems</b>	<b>ESCALA</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>DIMENSIÓN 3: LIDERAZGO ESTRATÉGICO</b>						
<b>LG18</b>	Puede distinguir entre dos trabajadores con aparente capacidad similar.					
<b>LG19</b>	Soluciona discordias, usando buen juicio para no detener el avance de los equipos de trabajo.					
<b>LG20</b>	Alienta a sus colaboradores para que se involucren en los proyectos comunes de la empresa.					
<b>N.º</b>	<b>DIMENSIONES / ítems</b>	<b>ESCALA</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>DIMENSIÓN 4: LIDERAZGO DE RESULTADOS.</b>						
<b>LG25</b>	Lidera y guía con coraje para llegar al objetivo trazado.					
<b>LG26</b>	Acompaña la gestión y la ejecución de proyectos.					
<b>LG27</b>	Promueve planes de trabajo y guía para obtener mejores resultados.					

## Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos.

### Cuestionario de las Actitudes Emprendedoras.

Marca con un aspa (x) la alternativa que crea conveniente:

Escala: siempre (5)- casi siempre (4)- a veces (3)- casi nunca (2)- nunca (1)

<b>ACTITUDES EMPRENDEDORAS</b>						
N.º	DIMENSIONES / ítems	ESCALA				
		1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN 1: NECESIDAD DE LOGRO</b>						
AE01	Me siento Orgullo por mi excelente labor diaria y mis actividades donde pongo a prueba mis conocimientos.					
AE02	Antes de asignar recursos para un nuevo proyecto, me tomo mucho tiempo en analizar cada detalle de la inversión.					
AE04	Genero vínculos fuertes con contactos que puedan ser valiosos para alcanzar mis objetivos.					
Nº	DIMENSIONES / ítems	ESCALA				
		1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN 2: INNOVACIÓN</b>						
AE06	Disfruto buscar nuevas formas de realizar mis labores diarias.					
AE07	Me encanta y me apasiona los proyectos, donde se harán cosas nuevas.					
AE08	Me motiva pensar en nuevas ideas, que generen “nuevos aires” a negocio.					
AE09	Estoy convencido que, para llegar al éxito, se debe dedicar poco tiempo y en desarrollar nuevas oportunidades.					
N.º	DIMENSIONES / ítems	ESCALA				
		1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN 3: CONTROL PERCIBIDO INTERNO.</b>						
AE10	Sé cuándo algo me va a afectar, por ello mejoro mis acciones para que no me afecten en otra oportunidad.					
AE11	Me esfuerzo para sacar ventaja y para ser el primero, siempre trabajo duro.					
AE12	Me gusta que otros tengan el control de las situaciones.					
AE14	Asumo mi rol de líder en mis equipos de trabajo; el éxito de un nuevo proyecto está asegurado si tomo el control.					
Nº	DIMENSIONES / ítems	ESCALA				
		1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN 4: AUTOESTIMA</b>						
AE15	En reuniones de negocios, al relacionarme con personas exitosas me siento cohibido.					
AE16	Estoy seguro de mi capacidad y de mis actitudes para resolver mis compromisos en la empresa.					
AE17	A veces claudico ante un trabajo muy difícil, ser paciente no es una de mis fortalezas.					
AE18	Me siento confiado y alegre al emprender una nueva línea de negocios.					
N.º	DIMENSIONES / ítems	ESCALA				
		1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN 5: RIESGO</b>						
AE20	Me molesta laborar en proyectos nuevos que generen incertidumbre.					
AE23	Siento que no me desarrollo, ni avanzo si no estoy asumiendo riesgos.					
AE26	Con tal de tener éxito en mi empresa, estoy dispuesto a afrontar fracasos y aprender de ellos.					

### Anexo 3. Instrumentos de recolección de datos.

#### Cuestionario del Desarrollo de las Pymes.

Marca con un aspa (x) la alternativa que crea conveniente:

Escala: siempre (5)- casi siempre (4)- a veces (3)- casi nunca (2)- nunca (1)

<b>DESARROLLO DE LAS PYMES</b>						
Nº	DIMENSIONES / ítems	ESCALA				
		1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN 1: ANTECEDENTES DEL EMPRENDEDOR</b>						
<b>Influencias afectivas.</b>						
		1	2	3	4	5
DP01	Cuando, no tenemos apoyo económico de la familia, será imposible tener una empresa propia					
DP02	En mi entorno, encuentro motivación para poder “salir a la superficie” primero y luego “seguir a flote”					
<b>Influencias Simbólicas</b>						
DP05	Ver el crecimiento de los negocios de mis amigos cercanos, elevaron mi entusiasmo para emprender.					
DP07	El tener conocimiento y experiencia en el rubro, fue determinante para emprender.					
<b>Influencias Sociológicas</b>						
DP08	Me rodeo de contactos adecuados para ganar experiencia y ponerla en práctica.					
DP09	Cuando tengo un proyecto y desconozco del tema, se adónde recurrir para encontrar apoyo.					
N.º	DIMENSIONES / ítems	ESCALA				
		1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN 2: EFICACIA DE LA ORGANIZACIÓN</b>						
<b>Oficio.</b>						
		1	2	3	4	5
DP10	Estoy convencido que invertir en capacitaciones para mi grupo de trabajo es vital para tener éxito.					
DP11	Potenciar los vínculos de amistad externas e internas a mi negocio, genera muchos beneficios.					
DP12	Prefiere que sus clientes los busquen por precios bajos y no por la excelente calidad de los servicios.					
<b>Innovación y Personalización.</b>						
DP14	Cree Usted que es importante gestionar la información para la toma de decisiones.					
DP15	Creo son muy importantes las estrategias de fidelización del cliente, éstas generan rentabilidad y valor empresarial.					
Nº	DIMENSIONES / ítems	ESCALA				
		1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN 3: DINAMICA DEL MEDIO.</b>						
<b>Medio socioeconómico</b>						
		1	2	3	4	5
DP17	Concuerta que la digitalización es un medio para conseguir crecer en el mercado, ganar en eficiencia y competitividad.					
DP19	Los retos y oportunidades que ofrece el entorno social podrían ser fructíferos para los negocios.					
<b>Capital Social</b>						
DP22	La confianza (de tus clientes, proveedores, etc.) es un patrimonio, muy fácil de conseguir.					

<b>Redes de información.</b>						
<b>DP26</b>	Maneja información externa para saber las tendencias de sus líneas de negocio, preferencias de sus clientes, costos de los proveedores, etc.					
<b>DP27</b>	Debo "adaptarme al futuro" al constante cambio del mercado, y a los procesos de "inteligencia empresarial".					

## Anexo 04. Matriz de consistencia.

Problema	Objetivos	Hipótesis	Operación de Variables					
			Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<b>Problema principal</b>	<b>Objetivo Principal</b>	<b>Hipótesis principal</b>						
¿En qué medida influye el Liderazgo Gerencial en el desarrollo de las pymes mediado las actitudes emprendedoras, de las empresas de TI?	Determinar la influencia del liderazgo gerencial en el desarrollo de las Pymes mediado por las actitudes emprendedoras, de las empresas de TI	Existe influencia del liderazgo gerencial en el desarrollo de las Pymes mediado por actitudes emprendedoras, de las empresas de TI	<b>Desarrollo de las Pymes</b>	(Filion et al., 2011) El desarrollo de las Pymes, se debe a tenacidad del emprendedor para conducir correctamente su empresa; a su óptima planificación y, en consecuencia, a su capacidad de responder eficientemente las necesidades de los clientes con propuestas innovadoras.	La variable desarrollo de las Pymes fue evaluada a través de los siguientes aspectos: Antecedentes del emprendedor; Eficacia de la Organización; Dinámica del medio	Antecedentes del emprendedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Influencias afectivas.</li> <li>Influencias Simbólicas.</li> <li>Influencias Sociológicas</li> </ul>	01 - 06 ítems
Eficacia de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oficio</li> <li>Innovación y personalización</li> </ul>	07 - 11 ítems						
Dinámica del medio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medio Socioeconómico</li> <li>Capital social</li> <li>Redes de información</li> </ul>	12 - 16 ítems						
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicas</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Problema específico 01: ¿En qué medida influye el liderazgo gerencial en el desarrollo de las Pymes, de las empresas de TI?	Objetivo específico 01: Determinar la influencia del liderazgo gerencial en el desarrollo de las Pymes, de las empresas de TI	Hipótesis específica 01: Existe influencia del liderazgo gerencial en el desarrollo de las Pymes, de las empresas de TI	<b>Liderazgo Gerencial</b>	(Aubert, 2014) Es la influencia interpersonal ejercitada en una determinada situación; dirigida por medio del proceso comunicativo, a consecuencia de objetivos específicos. Por tanto, el liderazgo gerencial es un evidente labrador de cultura organizacional.	La variable Liderazgo gerencial fue medido en función de las dimensiones liderazgo personal, liderazgo de influencia, liderazgo estratégico, y liderazgo de resultados.	Liderazgo Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autoconocimiento</li> <li>Autoestima.</li> <li>Carácter.</li> <li>Desarrollo Personal.</li> <li>Convicción.</li> </ul>	0 -05 ítems
Problema específico 02: ¿En qué medida influye el de las actitudes emprendedoras en el desarrollo de las Pymes, de las empresas de TI?	Objetivo específico 02: Determinar la influencia de las actitudes emprendedoras en el desarrollo de las Pymes, de las empresas de TI.	Hipótesis específica 02: Existe influencia de las actitudes emprendedoras en el desarrollo de las Pymes, de las empresas de TI				Liderazgo de influencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Influencia.</li> <li>Habilidades blandas.</li> <li>Manejo de personal</li> <li>Relaciones sociales.</li> </ul>	06-09 ítems
Problema específico 03: ¿En qué medida influye el liderazgo gerencial en las actitudes emprendedoras del dirigente de las empresas de TI?	Objetivo específico 03: Determinar la influencia del liderazgo gerencial en las actitudes emprendedoras del dirigente de las empresas de TI.	Hipótesis específica 03: Existe influencia del liderazgo gerencial en las actitudes emprendedoras del dirigente de las empresas de TI.				Liderazgo Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actitud personal</li> <li>Buen Juicio</li> <li>Dirección.</li> </ul>	10-12 ítems
						Liderazgo de resultado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lidera con coraje.</li> <li>Capacidad de gestión.</li> <li>Promueve mejoras.</li> </ul>	13-15 ítems

			Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
			<b>Actitudes emprendedoras</b>	Mora (2011) señala, que actitud emprendedora es desarrollar actividades, manteniendo una conducta permanente que permita generar el éxito esperado.	La variable actitud emprendedora fue evaluado según las dimensiones planteadas por Mora (2011) éstas se componen de: necesidad de logro, innovación, Control percibido interno, autoestima y Riesgo.	Necesidad de logro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efecto del logro.</li> <li>Piensa en el futuro.</li> <li>Relacionamiento para el logro.</li> </ul>	1 - 3 ítems
		Innovación.				<ul style="list-style-type: none"> <li>Busca nuevos planteamientos.</li> <li>Le estimula cosas nuevas.</li> <li>Ideas visionarias.</li> <li>Esfuerzo y tiempo en desarrollar nuevos negocios.</li> </ul>	4 - 7 ítems	
		Control interno percibido.				<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora acciones.</li> <li>Busca ser el primero.</li> <li>Control de situaciones.</li> <li>Influencia en los demás.</li> </ul>	8-11 ítems	
		Autoestima.				<ul style="list-style-type: none"> <li>Competencia en sociedad</li> <li>Competencia en la organización.</li> <li>Competencia ante la vida.</li> <li>Se siente confiado.</li> </ul>	12 - 15 ítems	
		Riesgo.				<ul style="list-style-type: none"> <li>Aversión al riesgo.</li> <li>Siente que no avanza, si no asume riesgos.</li> <li>Afronta fracasos</li> </ul>	16 - 18 ítems	

## Anexo 05. Matriz de Validez de Instrumento Liderazgo Gerencial – Experto 1.

### MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

“Ficha de evaluación de Liderazgo Gerencial.”

**OBJETIVO:**

Determinar la influencia del liderazgo gerencial en el desarrollo de las Pymes mediado por las actitudes emprendedoras, de las empresas del rubro TI.

**VARIABLE QUE EVALÚA:**

Liderazgo Gerencial.

**DIRIGIDO A:**

Dueños de Pymes del rubro de tecnología de la información ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

\_\_\_\_\_ FLORES MORALES JORGE ALBERTO \_\_\_\_\_

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

\_\_\_\_\_ DOCTOR \_\_\_\_\_

**VALORACIÓN:**

Muy alto	Alto <b>X</b>	Medio	Bajo	Muy bajo
----------	------------------	-------	------	----------

\_\_\_\_\_ FIRMA DEL EVALUADOR

## Anexo 06. Matriz de Validez de Instrumento Liderazgo Gerencial – Experto 2.

### MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

“Ficha de evaluación de Liderazgo Gerencial.”

**OBJETIVO:**

Determinar la influencia del liderazgo gerencial en el desarrollo de las Pymes mediado por las actitudes emprendedoras, de las empresas del rubro TI.

**VARIABLE QUE EVALÚA:**

Liderazgo Gerencial.

**DIRIGIDO A:**

Dueños de Pymes del rubro de tecnología de la información ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

FLORES BOLIVAR, LUIS ALBERTO

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

**VALORACIÓN:**

<u>Muy alto</u>	Alto <b>X</b>	Medio	Bajo	Muy bajo
-----------------	------------------	-------	------	----------



FIRMA DEL EVALUADOR

DNI 10352413

## Anexo 07. Matriz de Validez de Instrumento Liderazgo Gerencial – Experto 3.

### MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

“Ficha de evaluación de Liderazgo Gerencial.”

**OBJETIVO:**

Determinar la influencia del liderazgo gerencial en el desarrollo de las Pymes mediado por las actitudes emprendedoras, de las empresas del rubro TI.

**VARIABLE QUE EVALÚA:**

Liderazgo Gerencial.

**DIRIGIDO A:**

Dueños de Pymes del rubro de tecnología de la información ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

RUIZ VILLAVICENCIO, RICARDO EDMUNDO

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

**VALORACIÓN:**

Muy alto	Alto <b>X</b>	Medio	Bajo	Muy bajo
----------	------------------	-------	------	----------



FIRMA DEL EVALUADOR

DNI 09809744

## Anexo 08. Matriz de Validez de Instrumento Liderazgo Gerencial – Experto 4.

### MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

“Ficha de evaluación de Liderazgo Gerencial.”

**OBJETIVO:**

Determinar la influencia del liderazgo gerencial en el desarrollo de las Pymes mediado por las actitudes emprendedoras, de las empresas del rubro TI.

**VARIABLE QUE EVALÚA:**

Liderazgo Gerencial.

**DIRIGIDO A:**

Dueños de Pymes del rubro de tecnología de la información ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

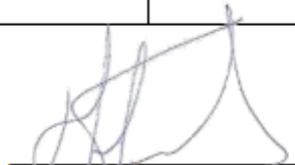
TRINIDAD VARGAS, OMMERO ROMIE

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

**VALORACIÓN:**

Muy alto	Alto X	Medio	Bajo	Muy bajo
----------	-----------	-------	------	----------



FIRMA DEL EVALUADOR  
DNI 10690101

## Anexo 09. Matriz de Validez de Instrumento Desarrollo de las Pymes – Experto 1.

### MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO.

#### NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

“Ficha de Desarrollo de las Pymes.”

#### OBJETIVO:

Determinar la influencia del liderazgo gerencial en el desarrollo de las Pymes mediado por las actitudes emprendedoras, de las empresas del rubro TI.

#### VARIABLE QUE EVALÚA:

Desarrollo de las Pymes.

#### DIRIGIDO A:

Dueños de Pymes del rubro de tecnología de la información ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho.

#### APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

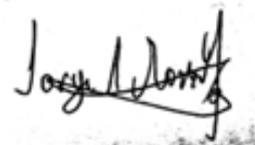
\_\_\_\_\_ Flores Morales Jorge Alberto \_\_\_\_\_

#### GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

\_\_\_\_\_ Doctor en Psicología \_\_\_\_\_

#### VALORACIÓN:

Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
	<b>X</b>			



\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EVALUADOR

DNI.....08039505.....

**Anexo 10. Matriz de Validez de Instrumento Desarrollo de las Pymes – Experto 2.**

**MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

“Ficha de Desarrollo de las Pymes.”

**OBJETIVO:**

Determinar la influencia del liderazgo gerencial en el desarrollo de las Pymes mediado por las actitudes emprendedoras, de las empresas del rubro TI.

**VARIABLE QUE EVALÚA:**

Desarrollo de las Pymes.

**DIRIGIDO A:**

Dueños de Pymes del rubro de tecnología de la información ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

TRINIDAD VARGAS, OMMERO ROMIE

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

**VALORACIÓN:**

Muy alto	Alto X	Medio	Bajo	Muy bajo
----------	-----------	-------	------	----------

FIRMA DEL EVALUADOR

DNI 10690101

## Anexo 11. Matriz de Validez de Instrumento Desarrollo de las Pymes – Experto 3.

### MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

“Ficha de Desarrollo de las Pymes.”

**OBJETIVO:**

Determinar la influencia del liderazgo gerencial en el desarrollo de las Pymes mediado por las actitudes emprendedoras, de las empresas del rubro TI.

**VARIABLE QUE EVALÚA:**

Desarrollo de las Pymes.

**DIRIGIDO A:**

Dueños de Pymes del rubro de tecnología de la información ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

RUIZ VILLAVICENCIO, RICARDO EDMUNDO

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

**VALORACIÓN:**

Muy alto	Alto X	Medio	Bajo	Muy bajo
----------	--------	-------	------	----------



FIRMA DEL EVALUADOR

DNI 09809744

## Anexo 12. Matriz de Validez de Instrumento Desarrollo de las Pymes – Experto 4.

### MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

“Ficha de Desarrollo de las Pymes.”

**OBJETIVO:**

Determinar la influencia del liderazgo gerencial en el desarrollo de las Pymes mediado por las actitudes emprendedoras, de las empresas del rubro TI.

**VARIABLE QUE EVALÚA:**

Desarrollo de las Pymes.

**DIRIGIDO A:**

Dueños de Pymes del rubro de tecnología de la información ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

FLORES BOLIVAR, LUIS ALBERTO

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

**VALORACIÓN:**

Muy alto	Alto <b>X</b>	Medio	Bajo	Muy bajo
----------	---------------	-------	------	----------



FIRMA DEL EVALUADOR

DNI 10352413

## Anexo 13. Matriz de Validez de Instrumento Actitudes Emprendedoras – Experto 1.

### MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

“Ficha de evaluación de actitudes emprendedoras.”

**OBJETIVO:**

Determinar la influencia del liderazgo gerencial en el desarrollo de las Pymes mediado por las actitudes emprendedoras, de las empresas del rubro TI.

**VARIABLE QUE EVALÚA:**

Actitudes emprendedoras.

**DIRIGIDO A:**

Dueños de Pymes del rubro de tecnología de la información ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

FLORES BOLIVAR, LUIS ALBERTO

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

DOCTOR EN ADMINISTRACION

**VALORACIÓN:**

<u>Muy alto</u>	Alto X	Medio	Bajo	Muy bajo
-----------------	-----------	-------	------	----------



FIRMA DEL EVALUADOR

DNI 10352413

## Anexo 14. Matriz de Validez de Instrumento Actitudes Emprendedoras – Experto 2.

### MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

#### NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

“Ficha de evaluación de actitudes emprendedoras.”

#### OBJETIVO:

Determinar la influencia del liderazgo gerencial en el desarrollo de las Pymes mediado por las actitudes emprendedoras, de las empresas del rubro TI.

#### VARIABLE QUE EVALÚA:

Actitudes emprendedoras.

#### DIRIGIDO A:

Dueños de Pymes del rubro de tecnología de la información ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho.

#### APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

\_\_\_\_\_ Flores Morales Jorge Alberto \_\_\_\_\_

#### GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

\_\_\_\_\_ Doctor en Psicología \_\_\_\_\_

#### VALORACIÓN:

Muy alto	Alto X	Medio	Bajo	Muy bajo
----------	-----------	-------	------	----------

\_\_\_\_\_

FIRMA DEL EVALUADOR

DNI...08039505...\_\_\_\_\_

## Anexo 15. Matriz de Validez de Instrumento Actitudes Emprendedoras – Experto 3.

### MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

“Ficha de evaluación de actitudes emprendedoras.”

**OBJETIVO:**

Determinar la influencia del liderazgo gerencial en el desarrollo de las Pymes mediado por las actitudes emprendedoras, de las empresas del rubro TI.

**VARIABLE QUE EVALÚA:**

Actitudes emprendedoras.

**DIRIGIDO A:**

Dueños de Pymes del rubro de tecnología de la información ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

RUIZ VILLAVICENCIO, RICARDO EDMUNDO

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

DOCTOR EN ADMINISTRACION

**VALORACIÓN:**

Muy alto	Alto X	Medio	Bajo	Muy bajo
----------	--------	-------	------	----------



FIRMA DEL EVALUADOR

DNI 09809744

## Anexo 16. Matriz de Validez de Instrumento Actitudes Emprendedoras – Experto 4.

### MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

“Ficha de evaluación de actitudes emprendedoras.”

**OBJETIVO:**

Determinar la influencia del liderazgo gerencial en el desarrollo de las Pymes mediado por las actitudes emprendedoras, de las empresas del rubro TI.

**VARIABLE QUE EVALÚA:**

Actitudes emprendedoras.

**DIRIGIDO A:**

Dueños de Pymes del rubro de tecnología de la información ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

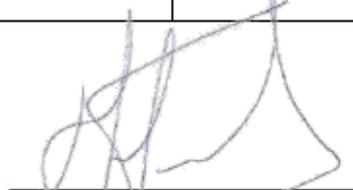
TRINIDAD VARGAS, OMMERO ROMIE

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

**VALORACIÓN:**

Muy alto	Alto X	Medio	Bajo-	Muy bajo
----------	-----------	-------	-------	----------



FIRMA DEL EVALUADOR

DNI 10690101

## Anexo 17. Resultados de la Validez V de Aiken - AE

### *Resumen de validez de contenido de la variable de las Actitudes Emprendedoras.*

*Validez basado en el contenido a través de la V de Aiken*

Nº Items		Media	DE	V Aiken
Ítem 1	Relevancia	3.25	0.50	0.75
	Pertinencia	3.25	0.50	0.75
	Claridad	3.25	0.50	0.75
Ítem 2	Relevancia	3.25	0.50	0.75
	Pertinencia	3.25	0.50	0.75
	Claridad	3.25	0.50	0.75
Ítem 3	Relevancia	3.25	0.50	0.75
	Pertinencia	3.25	0.50	0.75
	Claridad	3.25	0.50	0.75
Ítem 4	Relevancia	3.25	0.50	0.75
	Pertinencia	3.25	0.50	0.75
	Claridad	3.25	0.50	0.75
Ítem 5	Relevancia	3.25	0.50	0.75
	Pertinencia	3.25	0.50	0.75
	Claridad	3.25	0.50	0.75
Ítem 6	Relevancia	3.25	0.50	0.75
	Pertinencia	3.25	0.50	0.75
	Claridad	3.25	0.50	0.75
Ítem 7	Relevancia	3.25	0.50	0.75
	Pertinencia	3.25	0.50	0.75
	Claridad	3.25	0.50	0.75
Ítem 8	Relevancia	3.25	0.50	0.75
	Pertinencia	3.25	0.50	0.75
	Claridad	3.25	0.50	0.75
Ítem 9	Relevancia	3.25	0.50	0.75
	Pertinencia	3.25	0.50	0.75
	Claridad	3.25	0.50	0.75
Ítem 10	Relevancia	3.25	0.50	0.75
	Pertinencia	3.25	0.50	0.75
	Claridad	3.25	0.50	0.75
Ítem 11	Relevancia	3.25	0.50	0.75
	Pertinencia	3.25	0.50	0.75
	Claridad	3.25	0.50	0.75
Ítem 12	Relevancia	3.25	0.50	0.75
	Pertinencia	3.25	0.50	0.75
	Claridad	3.25	0.50	0.75
Ítem 13	Relevancia	3.25	0.50	0.75
	Pertinencia	3.25	0.50	0.75
	Claridad	3.25	0.50	0.75
Ítem 14	Relevancia	3.25	0.50	0.75
	Pertinencia	3.25	0.50	0.75
	Claridad	3.25	0.50	0.75
Ítem 15	Relevancia	3.25	0.50	0.75
	Pertinencia	3.25	0.50	0.75
	Claridad	3.25	0.50	0.75
Ítem 16	Relevancia	3.25	0.50	0.75
	Pertinencia	3.25	0.50	0.75
	Claridad	3.25	0.50	0.75
Ítem 17	Relevancia	3.25	0.50	0.75
	Pertinencia	3.25	0.50	0.75
	Claridad	3.25	0.50	0.75
Ítem 18	Relevancia	3.25	0.50	0.75
	Pertinencia	3.25	0.50	0.75
	Claridad	3.25	0.50	0.75

## Anexo 18. Resultados de la Validez V de Aiken - DP

### **Resumen de validez de contenido Desarrollo de las Pymes**

*Validez basado en el contenido a través de la V de Aiken*

N° Ítems		Media	DE	V Aiken
Ítem 1	Relevancia	3.25	0.50	0.75
	Pertinencia	3.25	0.50	0.75
	Claridad	3.25	0.50	0.75
Ítem 2	Relevancia	3.25	0.50	0.75
	Pertinencia	3.25	0.50	0.75
	Claridad	3.25	0.50	0.75
Ítem 3	Relevancia	3.25	0.50	0.75
	Pertinencia	3.25	0.50	0.75
	Claridad	3.25	0.50	0.75
Ítem 4	Relevancia	3.25	0.50	0.75
	Pertinencia	3.25	0.50	0.75
	Claridad	3.25	0.50	0.75
Ítem 5	Relevancia	3.25	0.50	0.75
	Pertinencia	3.25	0.50	0.75
	Claridad	3.25	0.50	0.75
Ítem 6	Relevancia	3.25	0.50	0.75
	Pertinencia	3.25	0.50	0.75
	Claridad	3.25	0.50	0.75
Ítem 7	Relevancia	3.25	0.50	0.75
	Pertinencia	3.25	0.50	0.75
	Claridad	3.25	0.50	0.75
Ítem 8	Relevancia	3.25	0.50	0.75
	Pertinencia	3.25	0.50	0.75
	Claridad	3.25	0.50	0.75
Ítem 9	Relevancia	3.25	0.50	0.75
	Pertinencia	3.25	0.50	0.75
	Claridad	3.25	0.50	0.75
Ítem 10	Relevancia	3.25	0.50	0.75
	Pertinencia	3.25	0.50	0.75
	Claridad	3.25	0.50	0.75
Ítem 11	Relevancia	3.25	0.50	0.75
	Pertinencia	3.25	0.50	0.75
	Claridad	3.25	0.50	0.75
Ítem 12	Relevancia	3.25	0.50	0.75
	Pertinencia	3.25	0.50	0.75
	Claridad	3.25	0.50	0.75
Ítem 13	Relevancia	3.25	0.50	0.75
	Pertinencia	3.25	0.50	0.75
	Claridad	3.25	0.50	0.75
Ítem 14	Relevancia	3.25	0.50	0.75
	Pertinencia	3.25	0.50	0.75
	Claridad	3.25	0.50	0.75
Ítem 15	Relevancia	3.25	0.50	0.75
	Pertinencia	3.25	0.50	0.75
	Claridad	3.25	0.50	0.75
Ítem 16	Relevancia	3.25	0.50	0.75
	Pertinencia	3.25	0.50	0.75
	Claridad	3.25	0.50	0.75

## Anexo 19. Resultados de la Validez V de Aiken - LG

### **Resumen de validez de contenido del Liderazgo Gerencial**

*Validez basado en el contenido a través de la V de Aiken*

N° Items		□	DE	V Aiken
Ítem 1	Relevancia	3.25	0.50	0.75
	Pertinencia	3.25	0.50	0.75
	Claridad	3.25	0.50	0.75
Ítem 2	Relevancia	3.25	0.50	0.75
	Pertinencia	3.25	0.50	0.75
	Claridad	3.25	0.50	0.75
Ítem 3	Relevancia	3.25	0.50	0.75
	Pertinencia	3.25	0.50	0.75
	Claridad	3.25	0.50	0.75
Ítem 4	Relevancia	3.25	0.50	0.75
	Pertinencia	3.25	0.50	0.75
	Claridad	3.25	0.50	0.75
Ítem 5	Relevancia	3.25	0.50	0.75
	Pertinencia	3.25	0.50	0.75
	Claridad	3.25	0.50	0.75
Ítem 6	Relevancia	3.25	0.50	0.75
	Pertinencia	3.25	0.50	0.75
	Claridad	3.25	0.50	0.75
Ítem 7	Relevancia	3.25	0.50	0.75
	Pertinencia	3.25	0.50	0.75
	Claridad	3.25	0.50	0.75
Ítem 8	Relevancia	3.25	0.50	0.75
	Pertinencia	3.25	0.50	0.75
	Claridad	3.25	0.50	0.75
Ítem 9	Relevancia	3.25	0.50	0.75
	Pertinencia	3.25	0.50	0.75
	Claridad	3.25	0.50	0.75
Ítem 10	Relevancia	3.25	0.50	0.75
	Pertinencia	3.25	0.50	0.75
	Claridad	3.25	0.50	0.75
Ítem 11	Relevancia	3.25	0.50	0.75
	Pertinencia	3.25	0.50	0.75
	Claridad	3.25	0.50	0.75
Ítem 12	Relevancia	3.25	0.50	0.75
	Pertinencia	3.25	0.50	0.75
	Claridad	3.25	0.50	0.75
Ítem 13	Relevancia	3.25	0.50	0.75
	Pertinencia	3.25	0.50	0.75
	Claridad	3.25	0.50	0.75
Ítem 14	Relevancia	3.25	0.50	0.75
	Pertinencia	3.25	0.50	0.75
	Claridad	3.25	0.50	0.75
Ítem 15	Relevancia	3.25	0.50	0.75
	Pertinencia	3.25	0.50	0.75
	Claridad	3.25	0.50	0.75

**Anexo 20: Resultados del antecedente, “influencia del liderazgo y la motivación de los empleados en el éxito empresarial y Desempeño Organizacional”.**

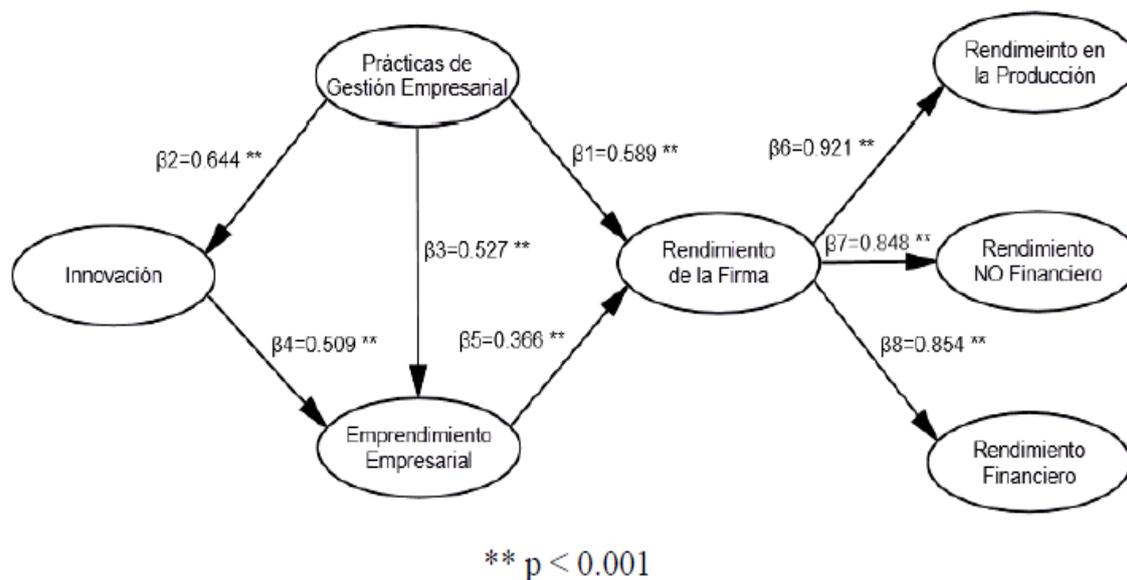
Results of Multiple Linear Regression Analysis  
(X1 and X2 to Y1)

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	22.733	7.091		3.206	.002
Leadership	.185	.087	.189	2.133	.002
Employee Motivation	.254	.120	.188	2.121	.000
a. Dependent Variable: Business success					

Results of Multiple Linear Regression Analysis  
(X1 and X2 to Y2)

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	14.980	2.933		5.108	.000
Leadership	.034	.036	.052	2.937	.001
Employee Motivation	.712	.050	.789	14.343	.000
a. Dependent Variable: Organizational performance					

**Anexo 21: Influencia de las prácticas liderazgo empresarial, innovación y emprendimiento empresarial sobre el rendimiento de las firmas emprendedoras de un estado de México.**



**Anexo 22: Resultados del antecedente modelos de las actitudes emprendedoras de los alumnos de las Universidades de Apurímac.**

**Tabla 2. Matriz de correlaciones y validez discriminante**

	Actitud Emprendedora	Ambiente Universitario	Expectativa de Trabajo	Modelos de referencia primaria	Modelos de referencia secundaria
Actitud Emprendedora	0.789				
Ambiente Universitario	0.562	0.853			
Expectativa de Trabajo	0.626	0.515	0.754		
Modelos de referencia primaria	0.300	0.315	0.281	0.888	
Modelos de referencia secundaria	0.500	0.527	0.473	0.397	0.867

Fuente: Datos del estudio a partir de los reportes obtenidos de SMARTPLS

**Anexo 23: Resultados gráficos de las competencias gerenciales y factores que limitan el crecimiento empresarial de las Pymes agroexportadoras de aceituna y derivados de Tacna.**

Prueba de correlación para las competencias gerenciales

		Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	0,526	0,137	2,900	,008 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0,543	0,149	3,031	,006 <sup>c</sup>
N de casos válidos		24			

a. No se presupone la hipótesis nula.  
b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.  
c. Se basa en aproximación normal.

**Anexo 24: Resultado del antecedente los estilos de liderazgo influyen en el éxito de la empresa utilizando un sistema un cuadro de mando integral,**

	Financial success	Market success	Procedural success	Knowledge and employees
Constant	2,403***		5,116***	5,391
<b>Autocratic stile</b>				
L 1. Employees need to be supervised closely, or they are not likely to do their work.		0,207***		
L 4. It is fair to say that most employees in the general population are lazy.		-0,195***	-0,283***	-0,187***
L 10. Most employees feel insecure about their work and need direction.	-0,271***	-0,236***		-0,213***
L 13. The leader is the chief judge of the achievements of the members of the group.		0,236***		
<b>Democratic stile</b>				
L 5. Providing guidance without pressure is the key to being a good leader.			-0,156*	
L 9. As a rule, leaders should allow subordinates to appraise their own work.		0,171**		
L 11. Leaders need to help subordinates accept responsibility for completing their work.				-0,171**
L 12. Leaders should give subordinates complete freedom to solve problems on their own.		-0,125*		
L 14. It is the leader's job to help subordinates find their "passion".	0,322***		0,236**	
L 17. People are generally competent, if they are given tasks, they will do their job			-0,293***	
<b>Laissez-faire stile</b>				
L 9. As a rule, leaders should allow subordinates to appraise their own work.			0,202**	
L 12. Leaders should give subordinates complete freedom to solve problems on their own.			-0,131*	-0,129**
L 15. In most situations, workers prefer little input from the leader.	0,264***			
L 18. In general, it is best to leave subordinates alone.				0,161**
<b>Indicators of representativeness of the models</b>				
R2	0,254	0,370	0,287	0,381
Custom R2	0,214	0,299	0,207	0,324

**Anexo 25: Resultado del antecedente influencia de la percepción del liderazgo transformacional en el desempeño de los empleados: Percepción de las organizaciones de aprendizaje y las innovaciones como mediador**

**Table 5: Hypothesis Testing Results**

Hypothesis	CR	F	Information
Transformational Leadership Perception influences the Perception of Organizational Learning	9,335	0.000	<b>Accepted</b>
Transformational Leadership Perception influences Innovation	2,181	0,029	<b>Accepted</b>
Perception of Organizational Learning influences Innovation	- 0,228	0,820	<b>Rejected</b>
Perception of Organizational Learning affects employee performance	2,41	0,016	<b>Accepted</b>
Innovation affects employee performance	5,105	0.000	<b>Accepted</b>

Source: Data Processing

**Anexo 26: Resultado gráfico del antecedente estudio sobre la influencia de la intención empresarial de los estudiantes universitarios chinos.**

Ítem	Modelo	Variable	Estandari zación Coeficien	Estandari zación Coeficient	t Valor de P
			B (s.e.)	$\beta$	
I	Liderazgo Actitud de inicio →	Una constante de liderazgo	2.741 (0.320)		8.577 (0.000)
		Una constante de liderazgo	.419 (0.069)	.371***	6.067 (0.000)
		F=75.031(P=0.000), R2=0.245, R2adj =0.242			
II	Liderazgo → Intención de inicio	Un constante liderazgo	1.402 (0.344)		4.073 (0.000)
		Una constante de liderazgo	.580 (0.074)	.456***	7.797 (0.000)
		F=47.464(P=0.000), R2=0.170, R2adj =0.167			
III	Liderazgo → Actitud de inicio → Intención de inicio	Una constante	-.003 (0.348)		-.009 (0.993)
		Liderazgo	.365 (0.071)	.287***	5.173 (0.000)
		Actitud de inicio	.513 (0.062)	.456***	8.207 (0.000)
		F=72.807(P=0.000), R2=0.388, R2adj =0.382			

**Anexo 23: Resultado del antecedente emprendimiento organizacional y su impacto en el desempeño de organizaciones gubernamentales en la ciudad de Mashhad.**

Result	P-Value	path coefficients	hypothesis
Rejected	0.05>P	0.028	Effect of EO on performance

Result	P-Value	Path coefficient	Hypothesis
confirmed	0.05<P	0.343	Effect of strategic orientation on performance

Result	P-Value	path coefficient	Hypothesis
Rejected	0.05<P	-0.110	Effect of formality on performance

**Anexo 28: Resultado gráfico del antecedente, la influencia del capital social y la orientación de la actitud emprendedora sobre las intenciones emprendedoras: el papel mediador del capital psicológico.**

The results of the path analysis among variables.

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Result
SC → EI (Simple regression)	.319	.053	4.927	***	Significant
EAO → EI (Simple regression)	.582	.021	10.475	***	Significant
SC → EI (1st model)	-.104	.052	-1.615	.106	Not significant
EAO → EI (2nd model)	.283	.028	3.763	***	Significant
SC → PC (2nd model)	.262	.108	4.964	***	Significant
EAO → PC (2nd model)	.584	.050	11.084	***	Significant
PC → EI (2nd model)	.413	.030	5.483	***	Significant

\*\*\*Correlation is significant at the 0.001 level; EAO, entrepreneurial attitude orientation; SC, social capital; PC, psychological capital; EI, entrepreneurial intention.

The result of bootstrapping in testing the mediator psychological capital.

	Path	SC → EI	EAO → EI	SC → PC	EAO → PC	PC → EI
Standardized direct effect	Estimate		.283	.262	.584	.413
	P-value		.002	.001	.002	.001
Standardized indirect effect (PC mediator)	Estimate	.108	.241			
	P-value	.001	.000			
Standardized total effect	Estimate	.108	.524	.262	.584	.413
	P-value	.001	.002	.001	.002	.001

EAO, entrepreneurial attitude orientation; SC, social capital; PC, psychological capital; EI, entrepreneurial intention.

**Anexo 29: Resultado del antecedente el impacto del liderazgo ético en el comportamiento de innovación de servicios en Adana Turquía”**

Independent variables	Dependent variables	Beta	$\beta$	S.E	CR	$p$	Decision
EL	PC	2.70	0.224	0.029	7.68	0.01***	Supported
EL	SIB	0.78	0.113	0.037	3.072	0.02**	Supported
PC	SIB	888	0.965	0.060	15.963	0.01***	Supported

**Notes:**  $\beta$ , standart beta; S.E, standart errors;  $p$  is significant at \*0.1 level (two-tailed); \*\* $p$  is significant at 0.05 level (two-tailed); \*\*\* $p$  is significant at 0.01 level (two-tailed)

**Anexo 30: Resultado gráfico del antecedente, la influencia de la Orientación al Comercio Internacional y la Orientación Empresarial sobre el Desempeño de las PYMES.**

	Resultados internacionales	Desempeño comparativo	Orientación al cliente	Orientación a la competencia	Coordinación interfuncional	Propensión a innovar	Proactividad	Propensión al riesgo
Resultados internacionales	<b>0,81</b>							
Desempeño comparativo	0,76a	<b>0,83</b>						
Orientación al cliente	0,71	0,77	<b>0,71</b>					
Orientación a la competencia	0,51	0,51	0,42	<b>0,70</b>				
Coordinación interfuncional	0,51	0,53	0,37	0,67	<b>0,69</b>			
Propensión a innovar	0,43	0,47	0,42	0,59	0,62	<b>0,65</b>		
Proactividad	0,19	0,27	0,14	0,10	0,22	0,16	<b>0,71</b>	
Propensión al riesgo	0,14	0,23	0,13	0,08	0,14	0,11	0,66	<b>0,72</b>

	Coef	R2	Ajuste del modelo
<b>Factores de segundo orden</b>			$\chi^2$ Norm. = 1,34 BBNNFI = 0,92 IFI = 0,93 CFI = 0,93 RMSEA = 0,05
Desempeño Internacional → Resultados internacionales	0.95**	0.90	
Desempeño Internacional → Desempeño comparativo	0.85**	0.73	
H1a: Orientación al Mercado → Orientación al cliente	0.90**	0.80	
H1b: Orientación al Mercado → Orientación a la competencia	0.91**	0.83	
H1c: Orientación al Mercado → Coordinación interfuncional	0.86**	0.74	
H3a: Orientación Emprendedora → Propensión a innovar	0.92**	0.84	
H3b: Orientación Emprendedora → Proactividad	0.97**	0.93	
H3c: Orientación Emprendedora → Propensión al riesgo	0.90**	0.82	
<b>Relaciones causales</b>			
H2: Orientación al Mercado → Desempeño Internacional	0.09	0.27	
H4: Orientación Emprendedora → Desempeño Internacional	0.45**		
H5: Orientación Emprendedora → Orientación al Mercado	0.82**	0.68	

**Anexo 31:** Resultado del antecedente estilos de liderazgo y su efecto en el desarrollo empresarial: caso Pymes de la provincia de Tungurahua – Ecuador.

RESULTADOS ENCUESTAS APLICADAS A LAS PYMES POR CANTONES EN LA PROVINCIA DEL TUNGURAHUA

Cantones	Autoritario	Democrático	Laissez faire	Autoritario - democrático	Democrático - laissez faire	Autoritario - laissez faire	Total cantón
AMBATO	200	110	70	30	25	15	<b>450</b>
BAÑOS	88	68	28	20	12	8	<b>224</b>
CEVALLOS	8	5	4	3	3	2	<b>25</b>
MOCHA	8	5	6	2	4	3	<b>28</b>
PATATE	11	8	7	6	0	3	<b>35</b>
QUERO	6	5	4	2	1	2	<b>20</b>
PELILEO	153	98	72	25	22	15	<b>385</b>
PÍLLARO	7	13	4	8	4	2	<b>38</b>
TISALEO	4	3	2	2	2	2	<b>15</b>
<b>TOTAL</b>	<b>485</b>	315	197	98	73	52	1220
%	40%	26%	16%	8%	6%	4%	100%

Fuente: Investigación de campo