

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Liderazgo situacional en pequeñas empresas agrícolas productoras de palta  
y cítricos para exportación del distrito de Motupe, 2022**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR**

**Greis Xiomara Santillan Carrascal**

**ASESOR**

**Jorge Augusto Mundaca Guerra**

<https://orcid.org/0000-0002-6793-3257>

**Chiclayo, 2023**

**Liderazgo situacional en pequeñas empresas agrícolas productoras  
de palta y cítricos para exportación del distrito de Motupe, 2022**

PRESENTADA POR

**Greis Xiomara Santillan Carrascal**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el título de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADA POR

Barron Alex Nicolas Morales Guzman

PRESIDENTE

Rafael Angel Olaya Leon

SECRETARIO

Jorge Augusto Mundaca Guerra

VOCAL

## **Dedicatoria**

A mis queridos padres, a mis tíos, primos, abuelos y a mi novio que constituyen la fuerza y razón que me impulsa a seguir adelante para hacer realidad mis objetivos a corto y largo plazo.

## **Agradecimientos**

A mi asesor de tesis, Jorge Augusto Mundaca Guerra, por la orientación y ayuda que me brindó para la realización de esta tesis, por darme siempre ánimos y el material para la elaboración del proyecto.

## Liderazgo Situacional en pequeñas empresas agrícolas productoras de palta y cítricos para exportación en el distrito de Motupe, 2022

### INFORME DE ORIGINALIDAD



### FUENTES RELEVANTES

<b>1</b>	<a href="https://es.slideshare.net">es.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>2</b>	<a href="http://www.forbeslatino.com">www.forbeslatino.com</a> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>3</b>	<a href="http://repositorio.uees.edu.ec">repositorio.uees.edu.ec</a> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<a href="http://revistas.unimagdalena.edu.co">revistas.unimagdalena.edu.co</a> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<a href="http://repositorioacademico.upc.edu.pe">repositorioacademico.upc.edu.pe</a> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	<a href="http://www.593dp.com">www.593dp.com</a> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	Submitted to Universidad Tecnológica Indoamerica Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	Submitted to Universidad Politécnica de Madrid	<b>&lt;1%</b>

## Índice

<b>Resumen .....</b>	<b>6</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>7</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>8</b>
<b>Revisión de literatura.....</b>	<b>10</b>
<b>Materiales y métodos .....</b>	<b>13</b>
<b>Resultados y discusión .....</b>	<b>14</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>20</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>21</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>23</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>25</b>

## **Resumen**

El objetivo de esta investigación fue analizar el Liderazgo Situacional de los líderes de las pequeñas empresas agrícolas productoras de palta y cítricos para exportación del distrito de Motupe. Se utilizó la metodología de investigación cualitativa donde se entrevistó a 5 líderes de empresas reconocidas en el sector con el propósito de identificar cada una de las cuatro dimensiones del Liderazgo Situacional. Las conclusiones de la investigación están en relación con las dimensiones dirigir, guiar, participar y delegar que contribuyen al conocimiento de la cultura de liderazgo situacional existente en dichas empresas entrevistadas.

**Palabras clave:** Teoría situacional; estilos de liderazgo; empresa.

### **Abstract**

The objective of this research was to analyze the Situational Leadership of the leaders of small agricultural companies producing avocado and citrus for export in the district of Motupe. The qualitative research methodology was improved where 5 leaders of recognized companies in the sector were interviewed to identify each of the four dimensions of Situational Leadership. The conclusions of the research are in relation to the direct, guide, participate and delegate dimensions that contribute to the knowledge of the existing situational leadership culture in said interviewed companies.

**Keywords:** Situational theory; leadership styles; business.

## Introducción

En la antigüedad, en la época de los romanos, cuando se preparaban para la guerra, antes, durante y después, los generales eran los que tenían la gran tarea, a través de sus discursos de motivar e incentivar a su ejército para luchar y dar su vida por su nación. En estos tiempos mucho más civilizados, el liderazgo ha evolucionado, ya se piensa más sobre el bienestar del empleado y retención de este para potenciar sus habilidades para poder mejorar su desempeño en la organización, a lo largo del paso del tiempo también se han desarrollado las llamadas teorías de liderazgo que han brindado un mayor entendimiento sobre los comportamientos de los líderes.

Así es como hoy en día las empresas buscan y necesitan líderes que sepan manejar el capital humano y una mentalidad colaborativa, es por ello por lo que, una de las características importantes que tienen los líderes es impulsar las capacidades de su equipo de trabajo de tal modo que se sientan más motivados, y que como consecuencia de ello sean más productivos. Una de las teorías más populares aplicado por las empresas, muy conocido por los directivos y muy empleado en empresas estadounidenses, es el liderazgo situacional, un modelo que ha hecho muchas contribuciones al estudio del liderazgo, como el énfasis en que el líder es capaz de adaptarse con flexibilidad ante las distintas situaciones cambiantes de los subordinados, teniendo cuatro estilos de comportamiento y relación para poder actuar (Sánchez, E.; Rodríguez, A.; 2010).

En los últimos años a nivel mundial han sucedido acontecimientos como, crisis políticas, económicas, sociales, que fueron consecuencia de la pandemia del covid-19, que han afectado y puesto en una situación difícil a las empresas de diferentes sectores en todos los países. Se manifestaba que el líder actual, debería estar preparado para adaptarse a las diferentes situaciones y cambios que ocurren en el entorno de la empresa, menciona también que la pandemia desde su percepción ha afectado duramente a los empresarios españoles y precisamente por no estar preparados para afrontar dicho escenario para poder gestionar a su talento humano (Primo, I.; 2021). En España, uno entre los nuevos retos sobre la gestión de personas era el liderazgo y la gestión del cambio, donde Javier Blasco, director del Adecco Group Institute, afirmó que: “se necesitan líderes que promuevan una transformación a partir de un estilo de liderazgo basado en la inteligencia emocional, la empatía y la puesta en valor de las personas. El liderazgo situacional exige que las empresas saquen lo mejor de cada persona trabajadora con estilos de gestión adaptados a cada caso concreto” (Observatorio de Recursos Humanos, 2020).



A nivel nacional, se oía que los empresarios despedían a sus colaboradores, exigiéndoles a estos que firmen su carta de renuncia, dejándolos sin trabajo, pero la razón de ello podría estar manifestada con la falta de preparación o de gestión de riesgos que tuvieron los dichos empresarios para dichas crisis, por lo que no supieron adaptarse a dichos cambios de situaciones que pusieron en peligro su empresa.

Ya haciendo foco en el terreno local, en el distrito Motupe, ubicado en el departamento de Lambayeque la cual es la cuarta región agroexportadora más importante del Perú, debido a los incrementos en las exportaciones de los años pasados (Gobierno Regional de Lambayeque; 2021), se ubican empresas pequeñas dedicadas a la agricultura, exportadoras, principalmente dedicados a los cultivos de limón Tahiti y la palta Hass que son los que más exportados hacia Estados Unidos, Inglaterra, Holanda, España, entre otros. En base a una entrevista exploratoria, se extrajo que existe un bajo rendimiento de los trabajadores por la falta de compromiso con las empresas del sector, esto a causa de que los líderes en estos últimos años han estado preocupados, ofuscados, malhumorados e inestables emocionalmente, y no han podido manejar las nuevas situaciones que vienen ocurriendo en el sector agrícola como el COVID - 19, la Ley Agraria, los incrementos de costos de materia prima y la subida de los costos operativos, donde ciertos acontecimientos tuvieron como consecuencia que los líderes se vean obligados a despedir a una parte de su personal, creando inseguridad entre sus trabajadores lo cual los llevaba a no rendir de buena manera en el trabajo por miedo a que de un día para otro, no tengan empleo. Es por ello por lo que se quiere poner en perspectiva la capacidad del líder para poder comprender la realidad de cómo el líder actúa ante los distintos acontecimientos dados en su entorno, sobre todo con su personal. Y aquí es donde radica la importancia de un liderazgo situacional, que sepa manejar la situación, adaptarse para lograr los objetivos de la empresa, siendo flexible para cambiar de estilo en función de su equipo de trabajo (González, J.; 2021).

Esta investigación es de suma importancia, nace de la necesidad de cerrar la brecha de conocimiento, determinar la manera en que líderes actúan y cambian su manera de planificar, dirigir, controlar y tomar decisiones, la manera en que estos se adaptan a las distintas situaciones por las que atraviesan sus organizaciones, como lo es hoy en día para el sector agrícola, la crisis ocasionada por el Covid-19, la implementación de una nueva ley agraria e inestabilidad política, factores que afectan al sector, causando cuantiosas pérdidas a las empresas agroexportadoras, y que aún no ha sido motivo de estudio la manera en que los

líderes del sector agrícola actúan, adaptan ante estas situaciones negativas y toman decisiones tiempos de crisis.

Esta investigación contribuye a conocer el liderazgo situacional en las micro y pequeñas empresas agrícolas, servirá para poder ayudar a las empresas agrícolas a conocer la cultura de Liderazgo que manejan, por otro lado, esta investigación podría ayudar a perfilar y comprender su estilo de liderazgo siguiendo la Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.

Sin embargo, a pesar de ser un modelo muy empleado por consultores, formadores, no se ha sometido a mucha investigación, por lo que es necesario identificar y comprender previamente la cultura de las empresas agrícolas; por lo tanto, el presente trabajo de investigación está basado en la siguiente formulación: ¿Cuál es el Liderazgo Situacional de los líderes de las pequeñas empresas agrícolas productoras de palta y cítricos para exportación de Motupe?

Así mismo esta investigación tiene como objetivo general “Analizar el Liderazgo Situacional de los líderes de las pequeñas empresas agrícolas productoras de palta y cítricos para exportación del distrito de Motupe”; y como objetivos específicos se va a identificar cada una de las dimensiones del liderazgo situacional como son el dirigir, guiar, participar y delegar.

### **Revisión de literatura**

La Teoría del Liderazgo Situacional (TLS), ha dado pie a estudios aplicados a empresas como en Paraguay, donde siguiendo los conceptos de Hersey & Blanchard sobre los estilos de Liderazgo Situacional, identificaron el tipo de liderazgo sobresaliente en las micros y pequeñas empresas activas en Paraguay, donde siguiendo un cuestionario de liderazgo situacional hecho por Hernán Bachenheimer, donde se concluyó que el tipo de estilo sobresaliente correspondía al estilo “participar” con un total de 36% (Kwan Chung, C. K. y Cardozo, S.; 2018). Asimismo, Beltrán (2018) en su estudio de enfoque cuantitativo tenía como objetivo determinar la incidencia del estilo de liderazgo en la adopción de procesos de innovación en las PYMES de la comuna 11 de la ciudad de Medellín, donde los resultados que se obtuvieron indicaron que el liderazgo participativo y el autocrático fueron los predominantes.

Por otra parte, Álava, F. y Vega M. (2017), en su artículo científico realizado en Guayaquil, Ecuador, sobre incidencia del liderazgo situacional en el índice de satisfacción

laboral de los empleados de la ESPAM (Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí), en la cual uno de sus objetivos es analizar el estilo de liderazgo que existe, para ello se empleó el cuestionario del Grid Gerencial, obtuvo como resultado que en la empresa existe un estilo de liderazgo de Dirección en equipo, considerado como el ideal según su situación. Del mismo modo, en la investigación de Rivera y Delgado (2021) tuvo como objetivo construir una propuesta con estrategias gerenciales para la eficacia de un liderazgo situacional del directivo para la gestión educativa en la Unidad Educativa San Benildo La Salle, Ecuador, en donde a través de un cuestionario, los sujetos de dicho estudio, tanto directivos como docentes, manifestaron estar de acuerdo con la eficacia de trabajar con un liderazgo situacional y también tener la capacidad de ejercerlo eficazmente con compromiso con su institución. De acuerdo con Molina (2017), en su investigación busco analizar el liderazgo situacional y su influencia en la gerencia del docente de aula, en la carrera Administración Industrial, aplicó un cuestionario con 21 ítems donde se pudo extraer que la mayoría de docentes no revelaban ningún estilo de liderazgo situacional, sin embargo si habían algunos que se inclinaban por los estilos de liderazgo dirigir y guiar, pero en general los docentes afirmaban utilizar más la comunicación asertiva para lograr éxitos en el aprendizaje.

En Perú, se realizó una investigación sobre el estilo de liderazgo situacional y su relación con el clima organizacional en una empresa de electrificación, busco determinar la relación entre ambas variables en la cual uno de los beneficios es encontrar información que pueda demostrar que los perfiles de los estilos del liderazgo situacional crean algún impacto en las dimensiones del clima organizacional, la cual concluyó en que no hay certeza para asegurar la relación entre los perfiles del estilo del liderazgo y el clima organizacional, no obstante, existe relación moderada con el estilo “delegar” y en cuanto a los resultados de los jefes de mando medio su estilo de preferencia es el “entrenar” (Navea, M. y Talla, C.; 2019).

Cuando se habla del líder, no tratamos solo de personas si no gestores, es decir, que estos líderes piensan más allá de todo, desarrolla la innovación, piensa en soluciones e inspira a las demás personas, además busca una motivación trascendental, es decir, busca lograr un cambio en las personas (Cosme, J., 2018). En la misma línea Tracy, B. (2015), señalaba que “el liderazgo es la capacidad de provocar un rendimiento extraordinario en la gente normal”, considera que en la vida necesitamos siempre de un líder, pero aún más se incrementa esta necesidad en los negocios ya que son más demandantes y difíciles de sobrellevar.

En mayo de 1969 Hersey y Blanchard publicaron por primera vez acerca de sus ideas sobre el liderazgo en una revista reconocida en ese entonces llamada Training and Development

Journal, la misma que volvió a reimprimir años después el artículo inicial; este trataba sobre la Teoría del Ciclo Vital del Liderazgo, la cual nace inicialmente de la necesidad de cambiar los estilos de liderazgo de los padres para sus hijos en el avance de su niñez hasta su edad adulta, asimismo para los profesores con sus alumnos. Después consideraron que se podría dar la misma lógica en el contexto organizacional, para la persona que dirige a sus trabajadores. Pensaban que la edad era un elemento significativo, sin embargo que no se relaciona con la madurez en la Teoría del Ciclo vital. En el artículo publicado también aparecen cuatro cuadrantes, que representan a dos dimensiones del comportamiento. Inicialmente los cuadrantes no tenían denominación, pero para el desarrollo del Liderazgo Situacional pasaron a denominarse los estilos como: Dirigir (Estilo 1), Persuadir (Estilo 2), Participar (Estilo 3) y Delegar (Estilo 4). En 1972 se empezó a hablar más como Liderazgo Situacional que Teoría del Ciclo de Vital del Liderazgo. Aquella teoría otorga más atención a la situación. En la TLS se encuentra si bien es cierto, los líderes tienen un estilo predilecto, para lograr la efectividad del liderazgo va a depender del nivel de adaptación del líder, transformar su estilo de acuerdo a las distintas situaciones. Hersey y Blanchard en el año 1974 desarrollan un instrumento llamado LASI, Leader Adaptability and Style Inventory, pasando en 1977 a llamarse LEAD, Leader Effectiveness and Adaptability Description). Está diseñado para poder valorar la percepción del comportamiento un líder, fundamentalmente en base a los siguientes aspectos: estilo del líder, el rango de estilos y la adaptabilidad del estilo (Sánchez E., Rodríguez A.; 2009).

En esta teoría, el líder se adecua a distintas situaciones por las que pasa equipo, ayudando así a desarrollarse eficientemente. Este liderazgo comprende de tres habilidades: el diagnóstico, que consta en que el líder debe entender que es lo que se debe hacer en tal situación; la flexibilidad, para cambiar según las necesidades de los colaboradores; y la alianza para el desempeño, que trata de mantener una comunicación constante con el equipo de trabajo (Blanchard, K.; 2007).

Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard seleccionan cuatro estilos de liderato: Dirigir, este estilo predomina mucho el comportamiento rector hacia el seguidor, es decir el líder toma las decisiones de cada paso de la actividad a realizar y el seguidor se limita a ejecutar la operación; Instruir, en este estilo el líder consulta con su colaborador y éste da sus sugerencias y en cambio el líder apoya y refuerza las ideas incentivando el valor de su trabajo; Apoyar, este estilo consta en ayudar a los colaboradores en su esfuerzo, escucharlos e interactuar con ellos para darles seguridad, apoyo y motivación; Y delegar, en este estilo el líder transfiere las

obligaciones confiando plenamente en las capacidades de sus colaboradores de tomar decisiones y resolver problemas (Blanchard et al.; 1986).

Entre las teorías más conocidas está la de rasgos, donde se menciona que la persona es un líder innato, es decir, que ya presenta ciertas cualidades, como la inteligencia, el optimismo, la seguridad, entre otros. Por lo tanto, esta teoría hace referencia a que el líder nace con ciertos rasgos y que si quisiera desarrollarlos no podría hacerlo por más que intente (Martínez, M.; 2018). Por otra parte el liderazgo transformacional se centra más en delegar a su gente actividades para que sean menos dependientes y que desarrollen más confianza en ellos mismos; en cuanto al liderazgo transaccional existe un premio o castigo a los colaboradores si es que no se cumplen con las metas acordadas, en este enfoque de liderazgo está más inclinado a una motivación extrínseca, lo que puede caracterizar a estos líderes como personas que se centran más en una relación económica con sus empleados, también como buenos negociadores y autoritarios (Salcedo A.; 2018).

Otra de las teorías más conocidas y similar a la TLS es la “Conductual”, ésta teoría permite identificar las conductas de los líderes basados en cómo utilizan su autoridad hacia sus subordinados, en los cuales se clasifican en estilos: está el autocrático que es el que da órdenes y toma decisiones sin tomar en cuenta opiniones externas; el participativo, que a diferencia del anterior, este sí pide opiniones a los demás; por último el liberal, que es el que deja que su grupo establezca sus propias normas, es decir, les da independencia en sus actividades (Boland et al., 2007).

## **Materiales y métodos**

Este estudio se desarrolló bajo el enfoque cualitativo, de tipo descriptivo, en donde se estudió la realidad del Liderazgo de los gerentes de las pequeñas empresas agrícolas mediante la aplicación de una entrevista a profundidad. Asimismo, el diseño de la investigación fue no experimental, a su vez fue de tipo básico y de nivel explicativo.

Por otro lado, la unidad de análisis de esta investigación fueron los gerentes de las pequeñas empresas agrícolas dedicadas a la producción y exportación de limón y palta del distrito de Motupe, ubicado en el departamento de Lambayeque. Se utilizó un tipo de muestreo no probabilístico, por conveniencia en la que se tomó como sujetos de interés a cinco expertos de las empresas más destacadas en el distrito, con el fin de analizar de manera intensiva los resultados.

La técnica para la recolección de datos fue la entrevista a profundidad, y como instrumento el guion de entrevista, que estuvo conformada por 4 preguntas abiertas, las cuales cada una corresponden a las cuatro dimensiones planteadas en los objetivos propuestos sobre el Liderazgo Situacional, cabe mencionar que dicho instrumento fue validado por el juicio de 3 expertos y fue pasado a prueba piloto con el fin de corregir algunas deficiencias presentadas en el proceso de la entrevista.

En el procedimiento de la recolección de datos se inició con una coordinación con los gerentes de las empresas con el fin de acordar el día de la reunión para aplicar la entrevista. Las entrevistas fueron aplicadas el mes de mayo, con una duración de 20 a 30 minutos como mínimo cada entrevista, después se trató de encontrar coincidencias en las cinco entrevistas aplicadas de las cuales se identificaron factores de que las empresas carecen y finalmente se procedió a interpretarlas. Para el procesamiento de los resultados obtenidos de las entrevistas aplicadas se trabajó con Microsoft Excel.

### **Resultados y discusión**

En cuanto a la dimensión “dirigir” de los líderes de las pequeñas empresas agrícolas productoras de palta y cítricos para exportación del distrito de Motupe, se infiere que el liderazgo de los gerentes de las empresas productoras agrícolas del distrito de Motupe muestra un comportamiento de relación bajo, ya que hay poco interés por las relaciones interpersonales de sus trabajadores, es decir, los gerentes en cuestión no desarrollan una comunicación bilateral que motive, apoye e interactúe. Así mismo, se evidencia que algunos de los gerentes suelen adoptar un comportamiento muy autocrático, determinando los roles y limitando la participación de sus trabajadores, actuando así de forma directa y tajante.

“...es una relación, tanto de confianza, pero no absoluta, siempre manteniendo la distancia, lo que es jefe a trabajadores, pero siempre con la pequeña confianza para que ellos tengan a decir las cosas, más no ser amigos, manteniendo la distancia en ese sentido”.

“...el líder es el que manda, un líder debe saber mandar y a la vez que se cumplan las cosas que tú estás ordenando y entonces si eso se hace bien supervisándolo, ahí está el éxito”

“...” Yo recuerdo cuando vine acá y puse un horario y me dijeron “ingeniero, por qué no trabajamos de otra forma mejor”, le digo “te cuento cómo son las cosas, yo pongo las reglas y ustedes las cumplen” porque si no estamos mal”.

La mayor parte de los gerentes suelen tener un estilo de liderazgo directivo- autoritario, donde ellos son los que dan las tareas y los trabajadores solo acatan las órdenes, asimismo los

gerentes consideran que sus trabajadores no tienen la facultad de proporcionar mejoras ni resolver problemas por ellos mismos es por ello por lo que adoptan este comportamiento autoritario. Además, los gerentes tienen poca tolerancia al conflicto que existe en las relaciones entre compañeros.

“...a ver lo que pasa es que el nivel de preparación de gente acá desgraciadamente no es la que normalmente estás acostumbrado tú, que1 tengan grados académicos, estudios y mayor criterio, acá estamos hablando de gente que tiene secundaria y con las justas secundaria de pueblo no, ni siquiera de Motupe, secundaria de caserío chiquito, entonces la gente se mueve mucho por el chisme cuando vienen y se quejan de su compañero los atacan porque les dicen que son adulones, que están sobando al jefe...”

Se denota que el gerente no les da la confianza necesaria para que los trabajadores tomen decisiones, es por ello por lo que cuando les toca tomar una decisión no lo hacen por temor a equivocarse y llevar una reprimenda. Es por ello por lo que se infiere que no se desarrolla el liderazgo compartido en la conducción de las empresas en estudio, ya que el liderazgo compartido no solo se enfoca en una sola persona que debe enfrentar los retos y responsabilidades en cuanto a la mejora del desempeño en una empresa u organización.

“Yo no me molesto cuando se equivocan, yo me molestó cuando no deciden. Hay un problema con la bomba. Y la apagaron el día que no estábamos aquí, no hay nadie acá y no riegan y no había dos días. La apagaron porque ahí viene el problema. Lo que sí me molesta es cuando ven el problema y no hacen nada. Y vienes tú a los dos días y encuentras una barrabada por qué, porque no tomó la decisión”.

En cuanto a los resultados obtenidos en la dimensión dirigir, se encontró que los gerentes de dichas empresas entrevistados remarcan su preocupación por cada área de la empresa, es decir suelen controlar mucho la organización de tareas y tomar las decisiones sobre cualquier acción ellos mismos, no suelen preocuparse por las relaciones interpersonales de sus trabajadores, tienen un comportamiento autocrático y no se desarrolla un liderazgo compartido. Sin embargo, algo que destacar de dichos gerentes es que suelen tener todo muy bien organizado. Asimismo, se hace una comparación con el rubro educativo donde tienen un modelo organizacional similar que es el funcional donde existe una unidad de mando que coincide con el análisis de Molina (2017) sobre el liderazgo situacional de docentes en la carrera Administración Industrial donde extrajo que existían docentes que tenían comportamientos rectores hacia sus estudiantes, es decir actitudes que eran propias de un estilo de liderazgo directivo. Asimismo, Beltrán (2018) en su estudio sobre la incidencia del

estilo de liderazgo en las PYMES de la comuna 11 de la ciudad de Medellín, determinó que uno de los estilos con más predominancia que existía era el estilo de liderazgo directivo-autocrático, lo cual reflejaba y proporcionaba seguridad y tranquilidad tanto para el líder y el colaborador. Pautt (2011) menciona que, en una empresa, la parte directiva como el liderazgo, están en igualdad gracias a que hay mucha dirección y poco liderazgo, la empresa puede llegar a ser demasiado burocrática, y si pasa lo contrario, es decir escasa dirección y demasiado liderazgo, crean una anarquía en la organización. Únicamente aquellas empresas en las cuales se consigue un equilibrio entre ambas variables, se consiguen mejores resultados, puesto que aparte de conseguir aquellos resultados deseados, obtienen un auténtico compromiso de los colaboradores. Asimismo, Carnegie (2011) menciona que es necesario tener una visión compartida que fortalezca el comportamiento de los miembros de la empresa. Las personas suelen dejar de lado el comportamiento de tarea y se orientan más a los resultados, lo que inspira tanto a los líderes y a los trabajadores a asumir riesgos y responsabilidades.

Con respecto a la dimensión “guiar” de los líderes de las pequeñas empresas agrícolas productoras de palta y cítricos para exportación del distrito de Motupe, se evidencia que los gerentes son conscientes acerca de cómo manejar su liderazgo en la empresa, donde se enfocan en tener un alto comportamiento de tarea. Así mismo los gerentes reconocen la importancia de la producción, y tienen métodos de dirección para organizar, dirigir y controlar las actividades de cada área. El gerente es consciente que el mayor gasto operativo de cualquier presupuesto son los trabajadores.

“Como Gerente se puede decir que tenemos liderazgo, ...pero siempre hay que tenerlo controlado, no excederse, si no la gente ya nos ven con otra perspectiva, y siempre mi liderazgo no tanto lo demuestro, más trato de estemos involucrados todos y para qué, estamos bien, ser un líder no es tanto es solo mandar, si no también tener criterio con el personal...”

Se denota la preocupación del gerente por alcanzar los objetivos de la empresa, es por ello por lo que tienen más responsabilidad de que todo marche bien y sobre todo con su personal de trabajo, ya que ellos son los ejecutores principales de la producción. Los gerentes al ser pequeños agricultores ejercen su autoridad en base a que así puedan mantener controlado todos los procesos de producción. Hay que tener en cuenta que los gerentes arriesgan siempre ya que siempre puede haber factores políticos, económicos, y climáticos que afecten la producción.



“...entender cómo liderazgo a la persona que siempre está ejerciendo la autoridad para hacer las cosas bien, acuérdate que somos una empresa que, si las cosas fallan, nosotros vivimos de lo que proveemos de nuestros bienes y servicios que brindamos, entonces siempre hay que estar líder en el tema de producción, en el tema de los servicios que se brinda para que la empresa camine, no”.

Por otra parte, se evidencia también que existe un proceso de reclutamiento y selección de personal ineficiente ya que se contrata a personas que no cumplen apropiadamente su tarea y eso ocasiona que haya rotación interna en la empresa. También se identifica que hay mucho control en la gestión, pero no existe autonomía del trabajador para tomar decisiones.

“Como toda empresa hay gente que no se identifica, que no sabe. A veces solo la gente va y cumple sus horas de trabajo nada más, en ese tema evaluamos y vemos si lo cambiamos de área o si no lamentablemente tiene que irse”.

En el caso de la dimensión guiar, los gerentes enmarcaron el control riguroso que tenían sobre los trabajadores en sus actividades desenmascarando la falta de autonomía que tenían estos para realizar sus labores, sin embargo, al momento de orientarlos si se preocupaban por dar el mensaje correcto hacia sus oyentes. Esto es apoyado por lo encontrado por Molina (2017), que menciona que en generalidad los docentes utilizaban el estilo de liderazgo guiar, puesto que les permitía mejorar su comunicación, y hacerla más asertiva, permitiendo dar un mensaje correcto a sus estudiantes. Así mismo, Álava, F. y Vega M. (2017), encontró que todos los líderes demuestran un interés grande por la producción, pero permiten a sus subordinados realizar el trabajo de manera independiente, siendo más guías que dando órdenes. Es por ello por lo que la autonomía en el trabajo comprende de competencias personales e iniciativa, que lleva al trabajador a proponerse objetivos y planificar de tal forma que despliegue capacidades, actitudes y valores de forma holística y sistémica, donde se desarrolle la autoconfianza, reflexión individual y responsabilidad en el ámbito laboral, personal y social. (Gobierno Vasco; 2010).

En cuanto a la dimensión “participar” de los líderes de las pequeñas empresas agrícolas productoras de palta y cítricos para exportación del distrito de Motupe, algunos de los gerentes entrevistados sí incluyen a sus trabajadores en decisiones, es decir, hacen reuniones y conversaciones donde cada trabajador tiene el derecho de exponer su punto de vista sobre las situaciones que estén pasando. También se evidencia el comportamiento de los trabajadores (mencionado por los gerentes), donde toman la iniciativa al buscar soluciones para dicho problema que haya en la empresa, esto a raíz de la actitud participativa del gerente.

“Yo siempre trato de conversar con ellos, en reuniones por cambios que haya para bien o para mal, les explico a ellos... en reunión general, ellos hacen sus observaciones, algún pedido, o algún punto de vista que tengan ellos que para bien o para mal se les escucha y luego se conversa. De tiempo en tiempo hacemos reunión general. De tiempo en tiempo los reúno, conversamos, si hay exactamente puntos que necesitamos aclararlo, o explicarles a ellos, los reúno, converso con ellos, les explico y según eso ellos van preguntando y averiguando por su parte...”

Se identifica que el gerente entrevistado tiene noción de que el recurso más valioso que tiene una empresa son sus empleados. De hecho, la mayoría de los gerentes pasan aproximadamente tres cuartas partes del día laboral tratando con sus trabajadores. Ello significa que los gerentes continuamente hacen demostraciones de liderazgo que permiten que los trabajadores alcancen sus objetivos.

“...en todo trabajo hay un comité de trabajadores, entonces siempre yo prefiero resolver los problemas con todos, por ejemplo con la pandemia que ha pasado, entonces las señoras te acuerdas cuando en el mercado de tal hora a tal hora puedes ir , que los domingos la gente no podía asistir a los mercados, la ley decía que todo el mundo se quede en su casa, entonces tenías que acondicionarse a cómo hacemos para que las señoras o las personal en general, hombres y mujeres, participen, vayan y se vayan a hacer sus compras si es que el día domingo no más tienen libertad de ir al mercado y no podían, entonces tenías que buscar una solución, otros proponían “ing. trabajamos una hora más, media hora más para que el sábado salgamos a las 12 del día”, entonces siempre y cuando se cumplan los objetivos y se llegue, entonces eso es colaboración de todos, es participación permanente, tú tienes que hacerle partícipe de las decisiones a tu gente, pero al final, la decisión final la tomas tú, no la toma el subordinado, la tomas el administrador, el gerente, con lógica, con razones, no con el hígado, cuando empiezas con el hígado a trabajar el trabajador se resiente y los objetivos de la empresa no se cumplen”.

Sin embargo, también se evidencia la limitada comunicación con los trabajadores y sobre todo no se les participa de las decisiones se puede inferir que se afecta la coordinación interfuncional con los trabajadores, donde la actitud y comportamientos de los trabajadores de las diferentes áreas de las empresas no están vinculados a una coordinación de actividades.

“...yo tomo decisiones importantes y las transmito y las explico, pero no, porque discutir es ver si están de acuerdo en que, si se hace o no se hace, pues no...”.

Con respecto a la dimensión participar, todos los gerentes mostraron interés por involucrar a su personal en diferentes actividades de la empresa, ya que se identificó que hacían charlas con su personal donde los hacían partícipes de decisiones, es más cuentan con un comité de trabajadores, los cuales hacen llegar propuestas para mejorar su ambiente laboral. Esto es muy similar al estudio de Beltrán (2018), en las pequeñas y medianas empresas de Medellín, donde se identificó que el estilo más valorado era el estilo participativo, lo que significa que el líder, influye y comunica de manera pertinente y apropiada a su grupo de trabajo, favoreciendo compromiso de los colaboradores que le permitirá a su vez también el control laboral, favoreciendo esto al cumplimiento de objetivos. Asimismo, Kwan Chung, C. K. y Cardozo, S. (2018), identificó que en las micro y pequeñas empresas en Paraguay donde hay un porcentaje alto de mano de obra, el tipo de liderazgo que predominaba era el estilo participativo, es decir, a pesar de que tenían un bajo empowerment, estas empresas se preocupaban en involucrar a sus trabajadores en situaciones grupales. Parra (2020), menciona que la coordinación interfuncional trata sobre la participación conjunta de todas las funciones de la empresa en la formulación de estrategias para las necesidades del mercado. Es decir que la gerencia debe desarrollar una estrategia unificada, dando las ideas claras para cada área para que puedan aplicar una estrategia general para la organización (Lee J. Krajewski & Larry P. Ritzman; 2000).

Finalmente, en cuanto a la dimensión “delegar” de los líderes de las pequeñas empresas agrícolas productoras de palta y cítricos para exportación del distrito de Motupe, se evidencia que los gerentes de dichas empresas productoras agrícolas suelen tener una persona de confianza, que siempre está a su lado en las decisiones que tienen que tomar en la organización. Además, los suelen capacitar permanentemente para que en su ausencia puedan tomar decisiones coherentes a la situación que están pasando. También se evidencia que los gerentes no confían en el criterio propio de los trabajadores de campo, así es que su capacidad de delegar se limita solo a una sola persona o dos como máximo a la que toman como su “mano derecha”. “En una ausencia, dejo al subgerente y al ingeniero encargado de campo, por ejemplo, me voy de vacaciones unos días o un mes ya ellos se encargan”.

“Tengo un administrador, llamado el ing. Juan Nelson, en la parte administrativa y en la parte técnica el ing. agrónomo dedicado a esta situación, ¿por qué me sucederían?, porque los he ido preparando permanentemente, al administrador y al responsable técnico”.

“...si es problema de lo que es riego o lo que es la ruptura de alguna tubería y yo no estoy, si pueden resolverlo ellos, llaman al regador o uno al otro se preguntan, qué podemos hacer o

donde se cierran las válvulas, todo eso, si lo pueden ver ellos, pero sí es decir se está cayendo la fruta, qué le pongo o no le pongo, eso solamente yo a través del asesor”.

“Ellos en las labores de campo no toman decisiones si no le consultan al ingeniero, todas las labores de campo son previamente programadas, se hace la programación de que es lo que se va a hacer en el día y si el trabajador tiene que hacer un trabajo por su cuenta tiene la obligación de informar...”.

Por otro lado la dimensión delegar, se identificó que los gerentes suelen ser muy controladores, por lo mismo de poseer un estilo autocrático, sin embargo sus responsabilidades de buscar nuevos mercados a donde exportar sus productos los llevan a asignar un personal de confianza para tener organizado las labores en su ausencia, esto se limita siempre a delegar casi toda la responsabilidad a una sola persona o dos, esto no quiere decir que el gerente no controle las actividades de la empresa o delegue completamente, siempre se encuentra pendiente. Resultados similares son los obtenidos por Kwan Chung, C. K. y Cardozo, S. (2018), quien encontró que las empresas paraguayas se caracterizan por un escaso nivel de empoderamiento en sus colaboradores, esto debido a que tienden a monopolizar sus procesos de toma de decisiones, o confiar en algunos pocos trabajadores, trayendo consigo problemas al momento de delegar funciones. Por el contrario, Navea, M. y Talla, C. (2019), en su estudio en una empresa de electrificación encontró perfiles de los estilos del liderazgo situacional donde si se encuentra que los jefes de mandos altos moderadamente utilizan el estilo de liderazgo delegar a diferencia de los jefes de mando medio que no tienen una predisposición a delegar. Por lo tanto, se debe tener en cuenta que los trabajadores con más autonomía laboral sufren menos estrés que aquellos trabajadores con empleos igualmente demandantes, pero con menos autonomía, es por ello por lo que hay que tener en cuenta de que lograr resultados claramente enfocados con un liderazgo que se centre en capacitar y delegar tareas, les permitirá a los trabajadores administrarse mejor y manejar los recursos sin necesidad de ayuda de sus superiores.

## **Conclusiones**

De acuerdo con los resultados de la investigación en la dimensión dirigir se identificó que los líderes suelen tener un comportamiento donde se limitan a dar órdenes y no presta atención a las relaciones interpersonales en la empresa, también son muy supervisores hacia sus trabajadores y están enfocados en dar las tareas, controlarlas y asegurarse de que dichas acciones funcionen de acuerdo con lo establecido.

Sin embargo, también se ha podido constatar que los líderes de las empresas en cuestión presentan actitudes y comportamientos enfocados a la dimensión guiar, aunque esta es deficiente ya que existe un sistema de reclutamiento incorrecto que hace difícil orientar al personal a hacer un buen trabajo, sin embargo, hay una preocupación por parte del líder en que todo marche bien.

En cuanto a la dimensión participar se identificó que algunos líderes no toman en cuenta la opinión de sus trabajadores en las decisiones internas de la empresa, lo cual limita la comunicación y coordinación entre ellos.

En la dimensión delegar se identificó que los líderes no tienen la suficiente confianza en sus trabajadores para poder dejar que desarrollen por sí solos sus actividades, es por ello por lo que se mantienen al tanto en todo momento y trata de acaparar o controlar las situaciones que se le presente a la empresas.

### **Recomendaciones**

Es necesario el aporte de un liderazgo compartido, donde el conocimiento y aprendizaje que tienen los líderes de las organizaciones deben ser asunto también de cada trabajador, el ser capaz del incentivar y dar oportunidades para que puedan desarrollar sus equipos para llegar a ser de la organización más eficiente. Asimismo, lo que implica la construcción de un liderazgo compartido es la capacidad de los altos mandos con la formación de los procesos de participación y capacitación de todo el personal.

La selección de personal por competencias es un tema que serviría para asegurarse de contar con un personal calificado y competente, por ello es necesario tener más conocimiento sobre ello que manejen los encargados de recursos humanos. La herramienta que ofrece el diagnóstico real de las capacidades de una persona y su potencial desarrollo, es la prueba de capacidades y la prueba de aptitudes.

Se debería incluir la coordinación interfuncional, que es esencial para una administración de operaciones, es por ello por lo que los gerentes deben crear y mantener relaciones sólidas interorganizacionales, donde los gerentes no permitan que se formen barreras artificiales entre las áreas funcionales y aprendan a recibir retroalimentación de ellas mismas.

Es necesario trabajar por una autonomía laboral que favorecerá al equipo de trabajo a ser más productivo y beneficioso para la empresa, asimismo, esto se puede lograr de manera progresiva fomentando una comunicación más fluida con los trabajadores, incrementando la

confianza y aceptando que los errores que puedan ocurrir son parte del aprendizaje y que todo tiene solución.

## Referencias

- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo Al Mas Alto Nivel (Ilustrada)*. Grupo Editorial Norma.
- Blanchard, K.; Oncken, W.; & Burrows, H. (1990). *El ejecutivo al minuto*. Ediciones Grijalbo.
- Boland, L.; Carro, F.; Stancatti, M.; Gismano, Y.; Banchieri, L.; Blanco, V.; & Temporelli, C. (2018). *Funciones De La Administración Serie Docencia Colección Ciencias Y Tecnología Teoría Y Práctica (1º)*. Editorial de la Universidad Nacional del Sur.
- Bolívar, A. (2000). *Liderazgo y organizaciones que aprenden (III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos)*. Bilbao, ICE de la Universidad de Deusto, pp. 459-471.
- Carnegie, D. (2011). *Cómo ser un buen líder*. Ediciones Obelisco.
- Chap Kau Kwan Chung & Soledad Cardozo. (2018). *Estilo de liderazgo situacional predominante en las Micro y Pequeñas Empresas de Asunción, Paraguay*. Scielo, 5(117-126), 10.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición*. Ed. McGraw-Hill, Colombia.
- Cosme, J.C. (2018). *Liderazgo (1.0)*. Editorial Elearning, S.L. Tracy, B. (2015). *Liderazgo*. Grupo Nelson.
- Diferentes. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XIX, 213-228.
- Fabián Eduardo, Álava Rade & Mayra Liuviana, Vega Chica. (2017). *Incidencia del Liderazgo Situacional en el Índice de Satisfacción Laboral de los Empleados de la ESPAM*. Dialnet, 10, 17-43.
- Gobierno Vasco. Departamento de Educación, Universidades e Investigación. (2012). *Competencia Para La Autonomía E Iniciativa Personal*. [http://ediagnostikoak.net/edweb/cas/materiales-informativos/ED\\_marko\\_teorikoak/Autonomia\\_e\\_iniciativa\\_personal.pdf](http://ediagnostikoak.net/edweb/cas/materiales-informativos/ED_marko_teorikoak/Autonomia_e_iniciativa_personal.pdf)
- Hernández, R.; Fernández, C.; & Del Pilar, M. (s. f.). *Metodología de la Investigación (Sexta)*. MCGRAW-HILL. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Lee J. Krajewski, Larry P. Ritzman, & Manoj K. Malhotra. (2008). *ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES Procesos y cadenas de valor (Octava edición)*. PEARSON.

- Los retos de 2021 en la gestión de personas. (2020, diciembre 29). Observatorio de Recursos Humanos. <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/los-retos-de-2021-en-la-gestion-de-personas.html>
- Martínez, M. (s. f.). El Módulo De Relaciones En El Entorno De Trabajo En El Curso 2018-19. Punto rojo libros.
- Molina, N. (2017). Liderazgo Situacional y su Influencia en la Gerencia del Docente de Aula en la Carrera de Administración Industrial. Universidad Fermín Toro, UFT, Venezuela. REDALYC. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2017.2.3.16.289-309>
- Morales, O. (2021, agosto 9). Liderazgo para tiempos de crisis e incertidumbre. RPP Noticias. <https://rpp.pe/columnistas/oswaldomorales/liderazgo-para-tiempos-de-crisis-e-incertidumbre-noticia-1351627>
- Navea, M. & Talla, C. (2019). Estilo de liderazgo situacional y su relación con el clima organizacional en una empresa de electrificación, en el año 2018 [Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)]. [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/635411/Navea\\_RM.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/635411/Navea_RM.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Parra, J. (2020, diciembre 7). Coordinación interfuncional. JAVIER PARRA. <https://www.javierparra.net/glosario/coordinacion-interfuncional/>
- Pautt, G. (2011). Liderazgo Y Dirección: Dos Conceptos Distintos Con Resultados
- Pineda, A. y García, G. (2021). Estilo de liderazgo predominante en los empresarios agrícolas de la provincia de Chiclayo, región Lambayeque- Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. DIALNET.
- Primo, L. (2021, octubre 22). La importancia del liderazgo en la actualidad. Observatorio de Recursos Humanos. <https://www.observatoriorh.com/opinion/la-importancia-del-liderazgo-en-la-actualidad.html>
- Rivera-Macías, G., & Delgado-Ríos, N., (2021). La eficacia del liderazgo situacional y la gestión educativa en la unidad educativa San Benildo La Salle. 593 Digital Publisher CEIT, 6(2-2), 76-97. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2-2.589>
- Salcedo, A. (2018). Liderazgo transformacional, Qué es y cómo medirlo. ESIC.



## Anexos

### Anexo 1: Instrumento de recolección de datos

#### GUÍA DE PAUTAS PARA LAS ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

##### PRESENTACIÓN

Buenos días, mi nombre es Greis Xiomara Santillan Carrascal, soy tesista de administración de empresas y estoy realizando entrevistas a profundidad a empresas como parte del trabajo de campo. Mi tesis busca conocer la opinión sincera que tienen distintos actores de las empresas seleccionadas con relación al liderazgo Situacional. En este sentido, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio pues no existen respuestas correctas ni equivocadas, tampoco verdaderas o falsas, el objetivo sólo es recoger su opinión o percepción sobre la investigación. INFORMACIÓN DEL ENTREVISTADO

Empresa: Cargo:

Tiempo de permanencia en la empresa: Género:

Nº de colaboradores a su cargo:

##### INICIO DE LA ENTREVISTA: LIDERAZGO SITUACIONAL

###### **DIRIGIR**

Pregunta principal:

1. En general, ¿Cómo definiría Usted su relación con el personal? Preguntas secundarias:

1.1. ¿Trata de informar a sus colaboradores sobre las actividades a realizar por la empresa?

1.2. ¿Cómo actuaría usted si descubre que un colaborador de su empresa está involucrado en algún tipo de fraude?

1.3. A menudo, ¿suele tomar medidas correctivas hacia sus colaboradores?

###### **GUIAR**

Pregunta principal:

2. ¿Qué concepto tiene Usted sobre el Liderazgo? ¿Se considera un líder? ¿Por qué?

Preguntas secundarias:

2.1. Cuando ingresa un nuevo/a colaborador/a a su equipo de trabajo, ¿Cómo procede? ¿Qué acciones realiza para que se adapte al puesto?

2.2. ¿Qué haría usted si a final de año la empresa no cumple con los objetivos trazados inicialmente? ¿asume usted la responsabilidad junto con su equipo?

2.3. ¿Cómo actuaría si dos miembros de su equipo tienen diferencias y altercados que influyen en su desempeño?

## **PARTICIPAR**

Pregunta principal:

3. En general, ¿Considera Usted que un liderazgo bien aplicado podría generar buenos resultados en la empresa? ¿Por qué?

Preguntas secundarias:

3.1. ¿Cómo soluciona usted aquellas situaciones en las que su grupo no tiene claridad respecto a los objetivos de una misión específica?

3.2. ¿Suele discutir con sus colaboradores decisiones importantes de su empresa?

3.3. ¿Qué haría usted si nota que sus colaboradores se sienten inseguros por los distintos cambios en la empresa?

## **DELEGAR**

Pregunta principal:

4. En el supuesto caso que Usted deba ausentarse por alguna razón inesperada de la empresa, ¿Quién lo sucedería en el cargo? Y ¿Por qué?

Preguntas secundarias:

4.1. Usted normalmente ante el surgimiento de un problema ya sea simple o de complejidad ha dejado que su grupo de trabajo lo resuelvan por ellos mismos, ¿cree que su equipo puede manejar o resolver problemas de la empresa sin su participación?

4.2. ¿Cómo actuaría usted si por alguna razón se siente inseguro acerca de su capacidad para liderar a sus colaboradores?

## **FIN DEL CUESTIONARIO: AGRADECIMIENTO**

Muchas gracias por su participación y apoyo en este estudio, tenga por seguro que todos sus comentarios y opiniones serán de bastante ayuda para concluir mi tesis.

## Anexo 2: Matriz de consistencia

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL	VARIABLE	CATEGORIAS	ÍTEMS
¿Cuál es el Liderazgo Situacional de los líderes de las micro y pequeñas empresas agrícolas productoras de palta y cítricos para exportación del distrito de Motupe?	Explicar el Liderazgo Situacional de los líderes de las pequeñas empresas agrícolas productoras de palta y cítricos para exportación del distrito de Motupe.	Liderazgo Situacional	1. Dirigir	¿Cómo definiría Usted su relación con el personal?
	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>		2. Guiar	¿Qué concepto tiene Usted sobre el Liderazgo? ¿Se considera un líder? ¿Por qué?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar el estilo de Liderazgo Situacional en la dimensión "dirigir" de los líderes de las pequeñas empresas agrícolas productoras de palta y cítricos para exportación del distrito de Motupe.</li> <li>• Identificar el estilo de Liderazgo Situacional en la dimensión "guiar" de los líderes de las pequeñas empresas agrícolas productoras de palta y cítricos para exportación del distrito de Motupe.</li> <li>• Identificar el estilo de Liderazgo Situacional en la dimensión "participar" de los líderes de las pequeñas empresas agrícolas productoras de palta y cítricos para exportación del distrito de Motupe.</li> <li>• Identificar el estilo de Liderazgo Situacional en la dimensión "delegar" de los líderes de las pequeñas empresas agrícolas productoras de palta y cítricos para exportación del distrito de Motupe.</li> </ul>		3. Participar	En general, ¿Considera Usted que un liderazgo bien aplicado podría generar buenos resultados en la empresa? ¿Por qué?
			4. Delegar	En el supuesto caso que Usted deba ausentarse por alguna razón inesperada de la empresa, ¿Quién lo sucedería en el cargo? Y ¿Por qué?
<b>MUESTRA Y MUESTREO</b>	<b>INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>	<b>PROCESAMIENTO</b>
No probabilístico, por conveniencia en la que se tomará como actores principales a seis expertos, gerentes de las pequeñas empresas agrícolas más representativas de Motupe.	Guion de entrevista	Serán transmitidos de manera presencial, la plataforma de zoom o a través de correo electrónico por medio de Google Forms.	Entrevista a profundidad	Interpretación

## Anexo 3: Juicio de expertos



### HOJA DE REGISTRO DEL JUEZ – VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Estimado Juez Experto, usted ha sido invitado a participar en el proceso de evaluación de un instrumento de recolección de datos, donde se debe establecer la pertinencia de cada ítem contemplado, según estime conveniente y marcando una alternativa de acuerdo al siguiente baremo:

- a) **Esencial:** Ítem coherente con la dimensión/variable y de fácil comprensión.
- b) **Importante:** Aunque no esencial, el ítem aporta a la dimensión/variable y es de fácil comprensión.
- c) **Innecesario:** El ítem no es coherente con la dimensión/variable y no es de fácil comprensión.

A continuación, por favor identifique el ítem o pregunta y marque con un aspa en la casilla que usted considere conveniente. Además, se agradece anticipadamente si contempla alguna observación.

#### Liderazgo Situacional

N°	ÍTEMS	ESENCIAL	IMPORTANTE	INNECESARIO	OBSERVACIONES
1	¿Cómo definiría Usted su relación con el personal?	x			
2	¿Qué concepto tiene Usted sobre el Liderazgo? ¿Se considera un líder? ¿Por qué?	x			
3	En general, ¿Considera Usted que un liderazgo bien aplicado podría generar buenos resultados en la empresa? ¿Por qué?	x			
4	En el supuesto caso que Usted deba ausentarse por alguna razón inesperada de la empresa, ¿Quién lo sucedería en el cargo? Y ¿Por qué?	x			

- i. **SUGERENCIAS:** (realizar todas las observaciones, críticas o recomendaciones que considere oportunas para mejorar el instrumento)

Las preguntas auxiliares se utilizarán siempre y cuando la entrevista lo requiera. Mas importantes son las preguntas que aparecen a raíz de las hipótesis que se plantee el entrevistador para profundizar en los contenidos de las respuestas

- ii. **OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** SI ES APLICABLE

Dr. JORGE AUGUSTO MÚNDACA GUERRA



### HOJA DE REGISTRO DEL JUEZ – VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Estimado Juez Experto, usted ha sido invitado a participar en el proceso de evaluación de un instrumento de recolección de datos, donde se debe establecer la pertinencia de cada ítem contemplado, según estime conveniente y marcando una alternativa de acuerdo al siguiente baremo:

- a) Esencial: Ítem coherente con la dimensión/variable y de fácil comprensión.
- b) Importante: Aunque no esencial, el ítem aporta a la dimensión/variable y es de fácil comprensión.
- c) Innecesario: El ítem no es coherente con la dimensión/variable y no es de fácil comprensión.

A continuación, por favor identifique el ítem o pregunta y marque con un aspa en la casilla que usted considere conveniente. Además, se agradece anticipadamente si contempla alguna observación.

#### Liderazgo Situacional

N°	ÍTEMS	ESENCIAL	IMPORTANTE	INNECESARIO	OBSERVACIONES
1	¿Cómo definiría Usted su relación con el personal?	X			
2	¿Qué concepto tiene Usted sobre el Liderazgo? ¿Se considera un líder? ¿Por qué?	X			
3	En general, ¿Considera Usted que un liderazgo bien aplicado podría generar buenos resultados en la empresa? ¿Por qué?	X			
4	En el supuesto caso que Usted deba ausentarse por alguna razón inesperada de la empresa, ¿Quién lo sucedería en el cargo? Y ¿Por qué?	X			

- i. SUGERENCIAS: (realizar todas las observaciones, críticas o recomendaciones que considere oportunas para mejorar el instrumento)

Las preguntas planteadas son base para la aplicación de la entrevista a profundidad. Se recomienda profundizar más en las preguntas secundarias para que pueda lograr los objetivos que se hayan propuesto.

- ii. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: La entrevista es aplicable a la investigación que se quiere realizar.

Mgr. Gustavo Hernández Jiménez





### HOJA DE REGISTRO DEL JUEZ – VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Estimado Juez Experto, usted ha sido invitado a participar en el proceso de evaluación de un instrumento de recolección de datos, donde se debe establecer la pertinencia de cada ítem contemplado, según estime conveniente y marcando una alternativa de acuerdo al siguiente baremo:

- a) Esencial: Ítem coherente con la dimensión/variable y de fácil comprensión.
- b) Importante: Aunque no esencial, el ítem aporta a la dimensión/variable y es de fácil comprensión.
- c) Innecesario: El ítem no es coherente con la dimensión/variable y no es de fácil comprensión.

A continuación, por favor identifique el ítem o pregunta y marque con un aspa en la casilla que usted considere conveniente. Además, se agradece anticipadamente si contempla alguna observación.

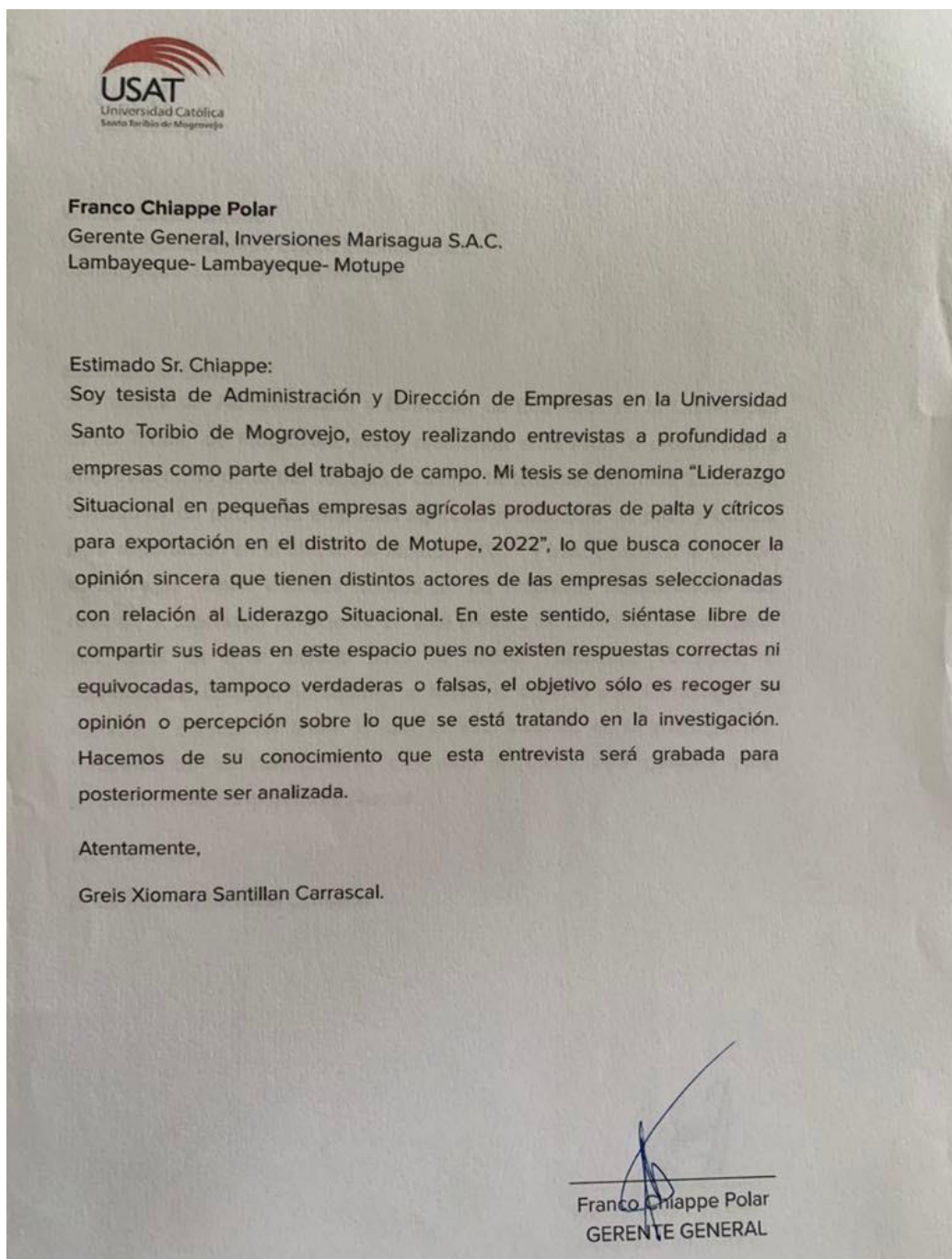
#### Liderazgo Situacional

N°	ÍTEMS	ESENCIAL	IMPORTANTE	INNECESARIO	OBSERVACIONES
1	¿Cómo definiría Usted su relación con el personal?	X			
2	¿Qué concepto tiene Usted sobre el Liderazgo? ¿Se considera un líder? ¿Por qué?	X			
3	En general, ¿Considera Usted que un liderazgo bien aplicado podría generar buenos resultados en la empresa? ¿Por qué?	X			
4	En el supuesto caso que Usted deba ausentarse por alguna razón inesperada de la empresa, ¿Quién lo sucedería en el cargo? Y ¿Por qué?	X			

I. SUGERENCIAS: (realizar todas las observaciones, críticas o recomendaciones que considere oportunas para mejorar el instrumento) NINGUNA

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: EXCELENTE

**Mgr. Ricardo Chavarry Flores**

**Anexo 4: Cartas de aceptación de entrevistas**

**Wilmer Silva Paredes**

Gerente General, Agro Export El Limón S.R.L.  
Lambayeque- Lambayeque- Motupe

Estimado Sr. Silva:

Soy tesista de Administración y Dirección de Empresas en la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, estoy realizando entrevistas a profundidad a empresas como parte del trabajo de campo. Mi tesis se denomina "Liderazgo Situacional en pequeñas empresas agrícolas productoras de palta y cítricos para exportación en el distrito de Motupe, 2022", y busca conocer la opinión sincera que tienen distintos actores de las empresas seleccionadas con relación al Liderazgo Situacional. En este sentido, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio pues no existen respuestas correctas ni equivocadas, tampoco verdaderas o falsas, el objetivo sólo es recoger su opinión o percepción sobre lo que se está tratando en la investigación. Hacemos de su conocimiento que esta entrevista será grabada para posteriormente ser analizada. Gracias.

Atentamente,

Greis Xiomara Santillan Carrascal.

Wilmer Silva Paredes  
GERENTE GENERAL





**Yilda Antonia Eduvinda Suxe Puelles**  
Gerente de Producción, Motupal S.A.C.  
Lambayeque- Lambayeque- Motupe

Estimada Ing. Yilda Suxe:

Soy tesista de Administración y Dirección de Empresas en la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, estoy realizando entrevistas a profundidad a empresas como parte del trabajo de campo. Mi tesis se denomina "Liderazgo Situacional en pequeñas empresas agrícolas productoras de palta y cítricos para exportación en el distrito de Motupe, 2022", y busca conocer la opinión sincera que tienen distintos actores de las empresas seleccionadas con relación al Liderazgo Situacional. En este sentido, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio pues no existen respuestas correctas ni equivocadas, tampoco verdaderas o falsas, el objetivo sólo es recoger su opinión o percepción sobre lo que se está tratando en la investigación. Hacemos de su conocimiento que esta entrevista será grabada para posteriormente ser analizada.

Atentamente,

Greis Xiomara Santillan Carrascal.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Yilda', is written above a horizontal line.

Ing. Yilda Antonia E. Suxe Puelles  
GERENTE DE PRODUCCIÓN



**Jorge Luis Santillan Mendoza**

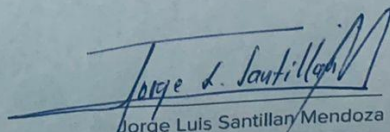
Gerente General, Agrícola San Isidro S.A.C.  
Lambayeque- Lambayeque- Motupe

Estimado Sr. Santillan:

Soy tesista de Administración y Dirección de Empresas en la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, estoy realizando entrevistas a profundidad a empresas como parte del trabajo de campo. Mi tesis se denomina "Liderazgo Situacional en pequeñas empresas agrícolas productoras de palta y cítricos para exportación en el distrito de Motupe, 2022", y busca conocer la opinión sincera que tienen distintos actores de las empresas seleccionadas con relación al Liderazgo Situacional. En este sentido, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio pues no existen respuestas correctas ni equivocadas, tampoco verdaderas o falsas, el objetivo sólo es recoger su opinión o percepción sobre lo que se está tratando en la investigación. Hacemos de su conocimiento que esta entrevista será grabada para posteriormente ser analizada.

Atentamente,

Greis Xiomara Santillan Carrascal.

  
Jorge Luis Santillan Mendoza  
GERENTE GENERAL

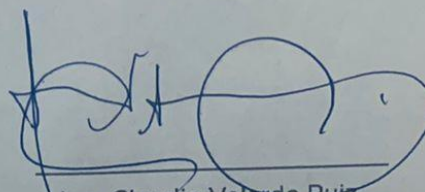


**Claudio Velarde Ruiz**  
Gerente, Agro Velmon S.A.C.  
Lambayeque- Lambayeque- Motupe

Estimado Ing. Claudio Velarde:  
Soy tesista de Administración y Dirección de Empresas en la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, estoy realizando entrevistas a profundidad a empresas como parte del trabajo de campo. Mi tesis se denomina "Liderazgo Situacional en pequeñas empresas agrícolas productoras de palta y cítricos para exportación en el distrito de Motupe, 2022", y busca conocer la opinión sincera que tienen distintos actores de las empresas seleccionadas con relación al Liderazgo Situacional. En este sentido, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio pues no existen respuestas correctas ni equivocadas, tampoco verdaderas o falsas, el objetivo sólo es recoger su opinión o percepción sobre lo que se está tratando en la investigación. Hacemos de su conocimiento que esta entrevista será grabada para posteriormente ser analizada.

Atentamente,

Greis Xiomara Santillan Carrascal.



Ing. Claudio Velarde Ruiz  
GERENTE DE PRODUCCIÓN