



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Liderazgo femenino en las empresas textiles del
emporio comercial de Gamarra – Lima, 2017**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Doctor en administración

AUTOR:

Mg. Pablo Ramón Carrasco Pintado

ASESORA:

Dra. Irma Milagros Carhuancho Mendoza

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Administración del Talento

PERÚ - 2018

Miembros del jurado

Dr. Luis Alberto Nuñez Lira

Presidente

Dr. William Sebastián Flores Sotelo

Secretario

Dra. Irma Milagros Carhuancho Mendoza

Vocal

Dedicatoria

A mi querida esposa Rossana por su gran apoyo incondicional, a mis hijos Fabiola, Carmen y Pablo, fuente de constante motivación, en la elaboración del presente trabajo.

Agradecimiento

A Dios por permitirme cumplir con mis retos, a la Dra. Irma Carhuacho Mendoza por su incesante apoyo, por sus enseñanzas y asesoramiento durante los estudios de Doctorado y a la Escuela de Postgrado de la “Universidad Cesar Vallejo”, a mis compañeros de clase que colaboraron y aportaron en hacer realidad esta investigación.

Declaración Jurada

Yo, Pablo Ramón Carrasco Pintado, estudiante de la Escuela de posgrado Doctorado en Administración de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI: 25747772, con la tesis titulada “Liderazgo femenino en las empresas textiles del emporio comercial de Gamarra – Lima, 2017”. Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi completa autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido auto plagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, 22 de agosto del 2017

Firma.....

Nombre: Pablo Ramón Carrasco Pintado

DNI: 25747772

Presentación

Señores miembros del Jurado:

Dando cumplimiento a las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos, Sección Postgrado de la Universidad “Cesar Vallejo”, para optar el grado de Doctor en Administración, se presenta el trabajo de Investigación titulada “Liderazgo femenino en las empresas textiles del emporio comercial de Gamarra – Lima, 2017”.

La investigación consta de ocho capítulos. El Primer Capítulo denominado Introducción está relacionado con el problema de la investigación y está constituido por los antecedentes, marco teórico, justificación, planteamiento del problema, formulación del problema, hipótesis y objetivos de la investigación. El Segundo Capítulo denominado Marco Metodológico está relacionado con el tipo de investigación y está constituido por Variables, operacionalización de variables, metodología, tipo de estudio y diseño, definición de la población, muestra y tipo de muestreo, técnicas e instrumento de recolección de datos y métodos de análisis de datos. El Tercer Capítulo denominado Resultados expone los resultados de la investigación en forma textual y gráfica. El Cuarto Capítulo denominado Discusión presenta la relación entre los antecedentes el marco teórico y los resultados. El Quinto Capítulo presenta las conclusiones de la investigación, El Sexto Capítulo Recomendaciones Presenta las recomendaciones del investigador, el Séptimo Capítulo Referencias Bibliográficas presenta las referencias bibliográficas de los conocimientos generados a la fecha en lo referido a la investigación y el Octavo Capítulo presenta a través de los anexos Material adicional relevante del estudio.

El Autor

Índice de contenido

	Pág.
Miembros del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración Jurada	v
Presentación	vi
Índice de contenido	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
Resumo	xiii
I. Introducción	14
1.1. Realidad problemática	15
1.2. Trabajos previos	16
1.3. Teorías relacionadas al tema liderazgo	22
1.4. Formulación del problema	66
1.5. Justificación del estudio	66
1.6. Objetivos	69
II. Método	70
2.1. Paradigma de investigación	71
2.2. Enfoque de investigación	72
2.3. Diseño de investigación	72
2.4. Métodos de investigación	73
2.5. Categorías de estudio	73

2.6. Población y muestra	74
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez confiabilidad	76
2.8. Métodos de análisis de datos	82
III. Resultados	83
3.1 Diagnóstico del liderazgo femenino en las empresas textiles del emporio comercial de Gamarra-Lima, 2017	84
3.2 Factores que influyen en el liderazgo femenino en las empresas textiles del emporio comercial de Gamarra-Lima, 2017	86
IV. Discusión	88
V. Conclusión	93
VI. Recomendaciones	95
VII. Propuesta	97
VIII. Referencias	121
Anexos	132
Anexo 1. Matriz de categorización	133
Anexo 2. Matriz de codificación	135
Anexo 3. Instrumentos cuantitativos (cuestionario)	137
Anexo 4. Instrumento cualitativo (ficha de entrevista)	140
Anexo 5. Base de datos	141
Anexo 6. Certificado de validez	170
Anexo 7. Evidencia de propuesta	184
Anexo. 8 Acta de aprobación de originalidad de Tesis	188
Anexo. 9 Pantallazo del Turnitin	189
Anexo. 10 Formato de solicitud	190
Anexo. 11 Autorización de V ^o B ^o del empastado	191

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. La teoría propuesta de McGregor	23
Tabla 2. Propuesta de tipo de liderazgo según el Modelo Managerial Grid	24
Tabla 3. Situación de la mujer en la conquista de México y del Perú	42
Tabla 4. Perfil del liderazgo	49
Tabla 5. Liderazgo, sus formas participativas, desenvolvimiento de respuestas y estrategias de control	50
Tabla 6. Tipos de estimulación intelectual	53
Tabla 7. Matriz de categorización del Liderazgo	74
Tabla 8. Matriz de instrumentos	78

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. El Liderazgo y el Marxismo	26
Figura 2. Aspectos del liderazgo según Fiedler	28
Figura 3. El comportamiento del líder en la propuesta de Hersey y Blanchard	29
Figura 4. Estilos de liderazgo según Hersey y Blanchard	30
Figura 5. Evolución histórica del liderazgo a nivel mundial. Fuente: Elaboración propia (2017)	34
Figura 6. Evolución histórica del liderazgo femenino a nivel mundial. Fuente: Elaboración propia (2017)	38
Figura 7. El papel socio político femenino en el Tahuantinsuyo	40
Figura 8. Características del liderazgo. Adaptado de Rost (1991, p. 103)	50
Figura 9. Proceso de Inspiración y Motivación	55
Figura 10. Características de la informalidad en el emporio de Gamarra	65
Figura 11. Diagrama de Pareto respecto al liderazgo femenino en las empresas textiles del emporio comercial de Gamarra – Lima, 2017	87

Resumen

Esta investigación titulada *Liderazgo femenino en las empresas textiles del emporio comercial de Gamarra – Lima, 2017* tuvo como objetivo proponer un plan de liderazgo para mejorar el desenvolvimiento de la mujer con visión empresarial en el emporio comercial de Gamarra, 2017.

La presente investigación basa sus cimientos en el enfoque mixto, que considera el trabajo de dos enfoques, el enfoque cualitativo, con este fin se entrevistó a tres empresarias en base a 7 preguntas de profundidad, el enfoque cuantitativo para lo cual se aplicó la técnica de la encuesta, siendo el instrumento el cuestionario conformado por 54 ítems en base a tres subcategorías o dimensiones: Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez faire - a 80 participantes, finalmente el enfoque mixto; luego se procesó en el programa Excel y SPSS 23. Se obtuvo información de los niveles y de los puntos críticos a través de tablas y gráficos de frecuencia y paretos. La información Cuantitativa se triangula con la información Cualitativa obteniéndose un diagnóstico real y concreto.

Como resultado de la investigación, el liderazgo que se practica en el emporio comercial de Gamarra manifiesta problemas como la evasión de responsabilidades, la toma decisiones o la intervención de otros elementos, no se soluciona los problemas con inmediatez e inteligencia, los trabajadores no tienen iniciativa y el líder no se preocupa ni tampoco motiva a que sus trabajadores sean proactivos. Así mismo, no se incentiva a la mejora y perfeccionamiento profesional. Para las mejoras se propone elaborar un programa de mejora organizacional con el propósito de lograr cambios pertinentes en el clima laboral e identificación institucional.

Palabras clave: Liderazgo Transaccional, Dirección de personas, Motivación.

Abstract

This research entitled Women Leadership in the textile companies of the commercial emporium of Gamarra - Lima, 2017 aimed to propose a leadership plan to improve the development of women with business vision in the commercial emporium of Gamarra, 2017.

The present investigation bases its foundations on the mixed approach, which considers the work of two approaches, the qualitative approach, to this end three entrepreneurs were interviewed based on 7 questions of depth, the quantitative approach for which the technique of the survey, the instrument being the questionnaire consisting of 54 items based on three subcategories or dimensions: transformational leadership, transactional leadership and laissez faire leadership - to 80 participants, finally the mixed approach; then it was processed in the Excel program and SPSS 23. Information on the levels and critical points was obtained through tables and frequency graphs and paretos. Quantitative information is triangulated with Qualitative information obtaining a real and concrete diagnosis.

As a result of the investigation, the leadership practiced in the commercial emporium of Gamarra manifests problems such as the evasion of responsibilities, the decision making or the intervention of other elements, the problems are not solved with immediacy and intelligence, the workers have no initiative and the leader does not worry or motivate his workers to be proactive. Likewise, there is no incentive to professional improvement and improvement. For improvements, it is proposed to develop an organizational improvement program with the purpose of achieving relevant changes in the work environment and institutional identification.

Keywords: Transactional Leadership, People Management, Motivation.

Resumo

Esta pesquisa intitulada liderança feminina em empresas têxteis no empório comercial de Gamarra - Lima de 2017 teve como objetivo propor um plano para melhorar o desenvolvimento da liderança de mulheres com visão empreendedora no empório comercial de Gamarra de 2017.

Esta investigação baseia a sua fundação sobre a abordagem mista, que considera o trabalho de duas abordagens, a abordagem qualitativa para este fim entrevistou três empresários com base em 7 questões em profundidade, abordagem quantitativa para que a técnica foi aplicada o questionário instrumento de pesquisa a ser composta por 54 itens com base em três subcategorias ou dimensões: liderança transformacional, transacional de liderança e liderança laissez faire - 80 participantes, a abordagem finalmente misto; então foi processado no programa Excel e no SPSS 23. Informações sobre os níveis e pontos críticos foram obtidas através de tabelas e gráficos de frequências e paretos. A informação quantitativa é triangulada com informação qualitativa obtendo um diagnóstico real e concreto.

Como resultado da pesquisa, liderança praticado no empório comercial de Gamarra problemas se manifestam como evasão de responsabilidade, tomada de decisão ou intervenção de outros elementos, sem problemas com rapidez e inteligência é resolvido, os trabalhadores têm iniciativa e o líder não se preocupa nem motiva seus trabalhadores a serem pró-ativos. Da mesma forma, não há incentivo à melhoria e melhoria profissional. Para melhorias, propõe-se desenvolver um programa de melhoria organizacional com o objetivo de alcançar mudanças relevantes no ambiente de trabalho e identificação institucional.

Palavras-chave: Liderança Transacional, Gestão de Pessoas, Motivação.

I. Introducción

1.1. Realidad problemática

La presencia femenina en actividades consideradas exclusivas para varones ha ido incrementándose en los últimos años, a pesar de los prejuicios existentes de cada sociedad en relación al papel de la mujer en el desenvolvimiento social.

El accionar femenino en los siglos anteriores a nivel mundial fue opacado por un verticalismo cultural y tendencioso que direccionaba a las mujeres a las actividades cotidianas, negándole el acceso a la educación y a la formación profesional fue el común denominador de esos turbulentos tiempos. Las manifestaciones femeninas de inclusión por el sufragio universal, y por la igualdad de derechos laborales y académicas predisponen el surgimiento de las primeras lideresas que se iría incrementándose con los años en cada país y región del mundo.

El prejuicio masculino hacia lo femenino se forjó en el *machismo* en los discursos socio político y educativo que se mantienen en el presente siglo en varias regiones del mundo globalizado. Según la Unesco (2015), la participación femenina en países con amplios antecedentes opresivos es limitado y excluyente, realidades como algunos países arábigos del Golfo Pérsico, naciones del África subsahariana y oriental, así como, las repúblicas de la ex Unión Soviética ponen énfasis en la creencia de la superioridad del hombre sobre la mujer y que es su dueño y protector, un objeto destinado al hogar y a la reproducción sin opinión alguna en las decisiones familiares. El liderazgo femenino en estos países se circunscribe a ámbitos determinados, son escasas las mujeres participantes y activas debido a las leyes oprobiosas que castigan hasta con la muerte el accionar femenino en su contexto. Sin embargo, en países del mundo occidental la participación de la mujer en los diferentes ámbitos sociales es indispensable y hasta cierto punto obligatorio en el devenir de la mejora de la calidad de vida del grupo social al que pertenece.

La realidad latinoamericana ofrece realidades disimiles, por un lado, la participación y liderazgo femenino es notorio en ámbitos empresariales, políticos, educativos, económicos, militares, etc., aún es perceptible la presencia masculina omnímoda en algunas sociedades. La agresividad y la violencia hacia la mujer se vuelven aliados masculinos para amedrentar todo

atisbo de liderazgo femenino. Asimismo, los estereotipos son la muestra más recurrente del discurso social hacia el accionar de las mujeres. En varios países de Latinoamérica existe participación y liderazgo femenino, no solo como presidentes de grandes naciones, sino como ministras de Estado, congresistas, alcaldesas y empresarias reconocidas. Es por ello, que desde el ámbito educativo el empoderamiento femenino y equidad de género es necesario para el desarrollo y progreso de los países (OIT, 2016).

En el caso peruano, la presencia y liderazgo femenino es significativo, se muestra a una mujer líder, capaz de ejercer cargos de gran importancia en campos que le eran negado años atrás. Sin embargo, en las zonas rurales de nuestro país difiere con la realidad de las zonas urbanas, debido a que se muestran rasgos evidentes de discriminación y rechazo a la figura de la mujer líder, mediante acciones coercitivas de violencia y agresividad que se transmite de generación en generación, y se le considera en su contexto como aceptable (Ames, 2006).

Esta realidad también se observa en las empresas textiles del emporio comercial de Gamarra, debido a la presencia de prejuicios y estereotipos entre los trabajadores, así como, el machismo verticalista por parte de los cónyuges y familiares cercanos a las potenciales lideresas, que fomentan en ellas la indiferencia hacia la participación efectiva en actividades de liderazgo y emprendimiento. Debido a ello y a la necesidad de fomentar el liderazgo femenino, se realiza la presente investigación, que apunta a efectuar un estudio de las manifestaciones del liderazgo femenino en las empresas textiles del emporio comercial de Gamarra, para interpretar sus orígenes en la dinámica cultural y su proyección desde el ámbito empresarial.

1.2. Trabajos previos

Antecedentes internacionales.

Medina (2017) realizó la investigación titulada *Influencia del Liderazgo Patriarcal en el Desempeño Laboral de las empresas Familiares del Sector Textil del Cantón Pelileo*, para optar el Título de Ingeniera de Empresas en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato de Ecuador, este estudio tuvo como objetivo fundamental la realización de un

análisis de las consecuencias del liderazgo patriarcal en el desempeño laboral de los colaboradores que laboran en la Empresa Familiar del Cantón Pelileo, instituye una investigación cuali-cuantitativo ya que se recopiló información precisa y porcentajes del conjunto de la población estudiada, a su vez fue descriptiva y correlacional pues se analizó el liderazgo patriarcal y el desempeño laboral para así ser medidos independientemente y establecer el grado de relación, fue una investigación de campo, bibliográfica- documental puesto que se recolectó información de la variables y se realizó un análisis de la información escrita, se evidenció deficiencias en la motivación y carencia de capacitación de los empleados influyendo negativamente en el nivel de productividad en los puestos de trabajo pues en muchos casos no cumplen a cabalidad las responsabilidades designadas, y se comprobó que no existe el trabajo en equipo.

Soledad (2015) realizó la investigación titulada *Estudio descriptivo sobre el liderazgo y la motivación en una Empresa Textil XX y la influencia de la cultura organizacional Buenos Aires 2015*, para optar el Título de Maestra en Dirección de Recursos Humanos, esta investigación fue de tipo descriptiva con un alcance explicativo evaluándose el prototipo de liderazgo y el nivel de agrado de los líderes y la representación del tipo de cultura de la compañía y su dominio con el liderazgo y la motivación de los líderes, la metodología aplicada fue de tipo descriptiva, cuali/cuantitativo y transversal por tanto se realizó la observación y la medición de las variables en relación a la especificidad de la cultura organizacional de la Empresa Textil, el estudio se basó en una población constituida por cuatro hombres mayores de 40 años, con estudios medio o superior que dominaban durante 3 años o más posiciones de liderazgo dentro de las organizaciones textiles, la muestra realizada fue no probabilística de tipo intencional seleccionando a estas personas conforme a su función de accesibilidad y criterio personal teniendo siempre como finalidad que la muestra sea lo más representativamente posible.

Lagos (2014) realizó la investigación titulada *Estudio de la relación entre el estilo de liderazgo de mujeres en cargos directivos y el tipo de cultura organizacional. Cuatro casos reales de mujeres empresarias y ejecutivas de distintas organizaciones de la Ciudad de Buenos aires, año 2013*, para optar el

Título de Maestra en Dirección de Recursos Humanos en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales de Buenos Aires, este estudio tuvo como objetivo conocer el perfil de capacidades de liderazgo de cuatro féminas ejecutivas identificando su relación con la cultura de organización, reflejadas en sus elecciones, valores, actitudes, emociones, y obstáculos que tuvieron que superar a lo largo del camino, sus formas de liderazgo y su relación con el sistema de normas, valores y tradiciones, esta investigación se enfocó en un estudio descriptivo-correlacional, los razonamientos de selección de la muestra de las féminas seleccionadas fueron el rol que practicaban en la organización, las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos en la investigación se basan en antecedentes estadísticos cuantitativos y cualitativos, sirviendo de ejemplo de aprendizaje.

Mejía (2014) realizó la investigación titulada *Análisis del Liderazgo como habilidad gerencial y su efecto en el crecimiento de las empresas textiles en la ciudad de Quito desde el 2008 hasta el 2012*, para optar el Título de Magister en Administración de Empresas en la Universidad Politécnica Salesiana de Quito, la presente tesis tuvo como propósito analizar el liderazgo como habilidad gerencial en las empresas textiles de la ciudad de Quito a fin de instaurar el tipo de liderazgo y los elementos que inciden en el crecimiento de las empresas, la investigación se realizó en la ciudad de Quito, de la información recabada se determinó la existencia de 397 empresas textiles registradas tomándose como muestra no probabilística a 4 compañías como las Empresas Prisma Hogar, Profitex, Textil Ecuador y Modertex, se evidenciaron comportamientos intermedios de liderazgo transformacional y transaccional, asimismo se determinó que el esfuerzo extra estuvo influido positivamente por este tipo de liderazgos influyeron en la satisfacción y en la comunicación, también se determinó que la comunicación y la motivación inciden en una menor medida sobre el crecimiento empresarial.

Palacios (2013). realizó la investigación titulada *Pronóstico del Liderazgo Empresarial Femenino en Latinoamérica entre el periodo 2013-2018*, para optar el Título de Magister en Ingeniería Administrativa en la Facultad de Minas del Departamento de Ingeniería de la Organización de la Universidad Nacional de Colombia, el presente estudio tuvo como objetivo apreciar mediante

proyecciones estadísticas el crecimiento que tiene el Liderazgo Empresarial Femenino en Latinoamérica entre el período 2013-2018, la metodología efectuada incluyó el diseño de la investigación y la representación de los instrumentos de recolección de las indagaciones primarias y secundarias, se tuvo en consideración los países de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela, se trató de una investigación cualitativa de tipo descriptiva, pretendiendo identificar la perspectiva actual de la mujer en los cargos directivos, las condiciones a nivel laboral, social y educativo, por ello es preciso cambiar la cultura existente dentro de las empresas y perfeccionar la incursión y posicionamiento de las mujeres en cargos directivos y que demanden desarrollo de liderazgo, a pesar de ello mediante la recaudación de la información se determinó que en la última década acaeció un crecimiento en la incursión de las mujeres en el mercado laboral, llegando más a la posición de mujer ejecutiva y trabajadora.

Antecedentes nacionales.

La investigación realizada por Cruz, Poggi y Vera (2017) denominada *Estilos de Liderazgo de las Microempresarias del Sector Comercio en los Distritos de San Isidro y Miraflores*, para optar el Título de Magíster en Administración estratégica de Empresas, tuvo como objetivo identificar el modo de liderazgo a través de la exploración cualitativa tomando en consideración a) las características de las dueñas de la empresa, b) particularidades del negocio, c) características del liderazgo, fue una investigación no experimental debido a que no se manipuló las variables objeto de estudio, asimismo se aplicó un diseño no experimental de tipo transversal en la medida que se tomaron los datos de las variables en un momento determinado, abarcó una investigación cualitativa, pues se valoró la experiencia y la subjetividad, comprendió un análisis descriptivo debido a la investigación novedosa y relativamente desconocida, se logró identificar que ellas adolecen de comportamientos basados en el estilo de liderazgo transaccional como eran la compensación contingente y la gerencia por excepción activa.

La investigación realizada por Arcela, Geldres, Hurtado y Torres (2016) denominada *El Liderazgo de la Mujer ejecutiva en el Sector Construcción de la Región Lima Metropolitana*, para optar el Título de Magíster en Administración estratégica de Empresas, tuvo como objetivo conocer las características de liderazgo de la mujer ejecutiva de la Región de Lima Metropolitana, esta investigación tuvo un enfoque cualitativo de tipo fenomenológico pues se analizó las características propias de la mujer y su implicancia a pesar de las limitaciones, el presente estudio abarcó el estudio de cuatro objetivos secundarios como el desarrollo profesional, funciones, estrategias de desarrollo y estilos de liderazgo, así también se indagó sobre las conductas asociadas al liderazgo de un grupo de mujeres que cuentan con posiciones ejecutivas dentro de la industria de la construcción, la población estudiada estuvo comprendida por féminas que trabajaban en el sector de la construcción ajustándose a un perfil requerido para el presente estudio, la edad promedio fue de 29 y 46 años la mayoría eran Ingenieros, por ello se logró distinguir su intervención en Jefaturas o responsabilidades de gerencia, logrando desarrollar un buen manejo emocional con fuerte liderazgo y motivación contando con habilidades blandas a diferencia de los varones.

La investigación realizada por Toledo, Quitana, Napa y Terzano (2016) denominada *Estilos de Liderazgo de las Mujeres Emprendedoras de Lima Metropolitana*, para optar el Título de Magíster en Administración estratégica de Empresas, tuvo como objetivo identificar el estilo de liderazgo que predomina en las féminas emprendedoras de Lima Metropolitana que se encuentran posicionadas por más de tres años en el área empresarial, respecto a la naturaleza de la investigación esta fue de tipo descriptiva enfocada a la forma cualitativa, se basó en el diseño no experimental, asimismo constituyó un estudio transversal, la población estuvo conformada por 18 mujeres en consecuencia se estableció que las mujeres emprendedoras tienen niveles altos de educación a comparación de las que no son emprendedoras, se llegó a la conclusión que las féminas emprendedoras nacidas en Lima están proclives a desarrollar el liderazgo transformacional y se encuentran motivadas por la oportunidad, mientras que las mujeres emprendedoras nacidas en otros

departamentos desarrollan el Liderazgo transaccional y se encuentran motivadas por la necesidad.

Rodríguez (2015) efectuó la investigación denominada *Participación social y Política de Mujeres Líderes, integrantes de la red de mujeres autoridades Trujillo 2014*, para optar el Título de Antropóloga Social, tuvo como objetivo analizar el liderazgo social y político de las mujeres en numerosas actividades por la red de mujeres autoridades, analizar los tipos de liderazgo político que ejercen las mujeres autoridades, las formas de liderazgo político, la participación social y la promoción de una gestión de gobierno con equidad de género, en la presente investigación se utilizó los métodos analíticos- sintético, inductivo-deductivo, estadístico y etnográfico, utilizándose las técnicas de entrevistas, observación directa y el fichaje, asimismo se recurrió a los instrumentos de observación, entrevistas y libreta de campo, se logró vislumbrar que se necesita de políticas públicas y reformas legislativas a fin de garantizar la plena participación de las mujeres en cargos públicos en búsqueda de la paridad en la institucionalidad estatal.

La investigación realizada por Piscoti (2015) denominada *El liderazgo de las mujeres trabajadoras en el movimiento sindical: caso CGTP, período 1995-2011*, para optar el Título de Magister en género, sexualidad y Políticas Públicas en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tuvo como objetivo el análisis de los métodos de negociación de las mujeres trabajadoras y sindicalistas, así también las estrategias que desarrollaron para acceder a espacios de poder en la CGTP, se aplicó una metodología cualitativa estableciéndose el surgimiento del liderazgo de las féminas y si estas se encuentran destinadas a su fortalecimiento y desarrollo, se aplicó el diseño etnográfico pues se partió describiendo y analizando a las mujeres del CGTP, la muestra general estuvo integrada por 45 personas, es así que este equipo de mujeres fijaron un hito dentro de la historia de la CGTP, pues originaron y lograron cambios que a comparación de otras organizaciones del país no lo hicieron y gracias a este esfuerzo lograron acrecentar la credibilidad pero lo más importante la lucha de los derechos individuales y colectivos de las trabajadoras.

1.3. Teorías relacionadas al tema liderazgo

Ámbito psicológico y conductual.

El aporte de la Etología en relación al liderazgo, si bien los planteamientos de Konrad Lorenz y Nicolás Tinbergen en los años 30 estaban direccionados a la explicación del comportamiento animal, son algunos de sus postulados como el emprendimiento es que son tomados en cuenta para la aproximación de un incipiente liderazgo como marco conceptualizado del comportamiento de las personas. Uno de los puntos de estudio buscaba identificar las habilidades y el nivel de competencias que poseen los líderes, dilucidando la disyuntiva de si éstos se hacen o nacen (Jakovcevic y Bentosela, 2011).

Schumpeter (1986) uno de los primeros investigadores en dilucidar el concepto de emprendimiento (efecto de emprender, hace referencia a llevar adelante una obra o un negocio), determina dentro de su modelo teórico que “la verdadera función de un emprendedor es la de tomar iniciativas, de crear”, (p. 65). Lo que permite a la persona el aprovechamiento de las oportunidades que se le presentan en el entorno. En ese sentido, el emprendedor es un transformador que vislumbra una gran variedad de oportunidades alrededor suyo, es por ello que “el emprendimiento va más relacionado con la acción que transforma, que con el mero ejercicio de generación de ideas” (Sánchez y Rodríguez, 2010, p. 29).

Por otro lado, la interrogante sobre si el líder se hace o nace, se considera que es una mezcla de ambos, debido que el emprendimiento es el resultado de las expectativas y esta direccionado a las personas que lo aprovechan y para eso es necesario un liderazgo pertinente para direccionar lo observado en oportunidades valederas, ya que “el emprendedor es un individuo con necesidades de cumplimiento, dependencia, gusto por el riesgo y sentimiento por controlar su destino” (Solís, 2008, p.44).

Por consiguiente, el predisponer la motivación al logro, la independencia y creatividad entre otros, no son requisitos para que se desarrolle el emprendimiento con su entorno; la interacción de factores culturales, familiares, laborales han de potencializar dichas habilidades, socio culturales que deben existir para que se manifieste dicho liderazgo entre las organizaciones.

La Teoría X y la Teoría Y de Douglas McGregor, este investigador propone dos estilos determinados de liderazgo: autocrático y democrático, que están directamente asociados a una serie de principios sobre el comportamiento humano que podemos apreciarlo en la siguiente tabla:

Tabla 1.

La teoría propuesta de McGregor

Perspectiva tradicional de control y dirección TEORÍA "X"	Perspectiva de integración entre la organización y las personas TEORÍA "Y"
<ul style="list-style-type: none"> -El trabajo es considerado desagradable y un mal necesario, evitándose en la medida de lo posible. -Los trabajadores tienen que ser presionados e incluso amenazados con sanciones y castigos para que realicen su trabajo. -Se muestra escasa ambición entre los trabajadores. Asimismo, se percibe la importancia de la seguridad laboral 	<ul style="list-style-type: none"> -Los trabajadores no son personas relajadas ni ociosas por naturaleza -Las personas trabajadoras tienen creatividad, imaginación e ingenio que lo aplican en sus actividades laborales. -Los trabajadores comprometidos autocontrolan sus acciones para la consecución de los objetivos planteados.

Fuente: Claver et al. (1996, p. 336).

La teoría X sustenta que “el accionar del líder debe aplicar en lo posible por medio de castigos y que únicamente la presión y el empleo de todos los medios de control de la organización garantizan un comportamiento del trabajador conveniente a las necesidades empresariales concretas” (Navarro, 2008, p. 57). McGregor mantiene que esta teoría no describe la posición del ser humano frente a las actividades laborales, sino el momento en que se encuentra el trabajador a causa de la concepción del mismo que tienen los directivos de la organización. Afirma que el sistema valorativo de los directivos son la causa fundamental de muchos problemas de motivación que tienen un efecto nada positivo sobre la productividad de los trabajadores, “si no se da a las personas ninguna posibilidad de satisfacer aspiraciones más altas, se provocan frustraciones y comportamientos generadores de tensión” (Claver et al., 1996, p. 343).

Por consiguiente, “la teoría X supone que las necesidades de orden inferior son las que dominan a los individuos mientras que la teoría Y defiende que son las necesidades de orden superior las que predominan” (Navarro, 2008, p.61). McGregor creía que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la teoría X. Por tanto, propuso ideas tales como “la toma de decisiones participativa, puestos que implicaban responsabilidades y desafíos,

y buenas relaciones de grupo, como los enfoques que maximizarían la motivación de un empleado en el puesto” (Khan, 1993, p. 151, citado por Claver et al., 1996, p. 346).

Las críticas y observaciones a esta teoría se circunscriben a las necesidades por sí solas sólo nos informan de los aspectos que deben ser tenidos en cuenta, pero no explican cómo se produce la motivación. Tanto Locke y Henne (1986, p.2) “la privación de necesidades como tal, no motiva automáticamente la conducta dirigida a la consecución de objetivos. Para que las necesidades produzcan una conducta adecuada, la persona tiene que identificar qué conducta está siendo frustrada, descubrir cómo satisfacerla, y tomar una acción determinada”. Es por ello, que las necesidades por sí solas son exiguas para explicar la conducta de los individuos; nos proporcionan información concreta sobre por qué cierta persona lleva a cabo una determinada acción, pero no sobre la acción concreta elegida, punto referencial para tenerlo en cuenta.

El Modelo Managerial Grid. Robert Blake y Jane Mouton, estos investigadores identifican cinco diferentes tipos de liderazgo basados en el interés por la producción, y el interés por la gente y su interacción. Este interés implica una predisposición a la dimensión actitudinal. A continuación, podemos visualizar los cinco tipos de liderazgo de esta propuesta:

Tabla 2.

Propuesta de tipo de liderazgo según el Modelo Managerial Grid

Tipo de liderazgo	Características
1. Liderazgo empobrecido	El líder hace el mínimo esfuerzo para realizar el trabajo requerido. Evita riesgos.
2. Liderazgo estilo tarea	El líder está orientado a la búsqueda de la eficiencia en las operaciones, es por ello que la eficiencia de las actividades encomendadas es el eje de este liderazgo.
3. Liderazgo de punto medio	El líder busca el adecuado desempeño de la organización mediante un equilibrio de las necesidades en el trabajo y la moral de los colaboradores.
4. Liderazgo campestre	El líder presta especial atención a las necesidades de la gente, procura una atmósfera organizacional confortable y amigable, ya que esto garantiza una óptima performance laboral.
5. Liderazgo estilo de equipo	El líder que el trabajo llevado a cabo sea producto del compromiso de la gente, la interdependencia entre los miembros se cimienta en un acuerdo común en los propósitos que guían las relaciones de confianza y respeto.

Fuente: Blake y Mouton (1993).

El modelo esta direccionado a un contexto organizacional dinámico, pero es preciso acotar que no existe un estilo de liderazgo que sea mejor que otro, éste ha de estar en relación con la situación y el contexto en la que tiene lugar ya que son las demandas de la organización las que condicionan un estilo de liderazgo determinado.

La propuesta de la Universidad de Ohio, los estudios realizados por esta Universidad estadounidense, tienen por propósito revelar las dimensiones que caracterizan el comportamiento pertinente del líder, Ralph Stogdill, un estudioso de esta Universidad define “el liderazgo como la conducta de un individuo cuando orienta las actividades de un grupo hacia la consecución de una meta” (Coronel, 2000, citado por Chamorro, 2005, p. 23). La investigación incluyo a la Consideración e Iniciación como elementos a tomar en cuenta en el liderazgo efectivo. Los líderes que se caracterizan por la Consideración tienen una conducta predispuesta a la amistad, confianza mutua, respeto y cordialidad entre ellos y sus colaboradores. En tanto que los líderes, ubicados en la dimensión Iniciación, definen la relación existente entre ellos y los miembros del grupo, establecen el rol que debe asumir cada individuo y se esmeran por establecer pautas definidas de organización, para que se realicen las actividades encargadas. Estas investigaciones sirvieron mucho para consolidar las pautas de las dimensiones del liderazgo.

La propuesta de la Universidad de Michigan, centra su estudio al interés por localizar en los grupos de trabajo características que se asocian entre sí, con el propósito de establecer las diferencias de conductas existentes entre los líderes proactivos, eficaces y los que no reúnen este criterio. La propuesta planteó la mantención de las relaciones de confianza y apoyo, con una mayor consideración a la autovaloración personal, asimismo con una comunicación asertiva entre todos los colaboradores (Chamorro, 2005). Surgiendo de este modo la orientación hacia el personal y a la producción. Los líderes orientados al personal enfatizan en las relaciones laborales, para ellos cada colaborador tiene un papel importante por lo que toman interés en cada uno de ellos, aceptan sus peculiaridades y necesidades que se le presentan, en tanto que

los orientados a la producción ponen énfasis en los resultados a obtener y en lo relacionado con el aspecto técnico de la naturaleza de su actividad laboral. Los colaboradores y demás integrantes del personal son considerados instrumentos indispensables para alcanzar los objetivos propuestos de la organización. Las observaciones a esta propuesta teórica apuntan a un liderazgo estático al igual que los colaboradores y que sus resultados de investigación son meramente descriptivos.

Ámbito humanista y laboral.

El aporte del Marxismo en el liderazgo fue fundamental para la formación de los primeros sindicatos reivindicativos de mejoras salariales y defensa del trabajo. Este modelo teórico explicativo de la realidad al explorar las bases económicas de la sociedad abogó por la presencia de hombres y mujeres libres de explotación por parte de los agentes del capitalismo extremo. El pensamiento de Karl Marx (1818-1883) y Federico Engels (1820-1895) centró su atención tanto en los modos de producción como en la preocupación de los trabajadores de las incipientes organizaciones industriales de la Europa decimonónica. El propio Marx al visitar los muelles y las fábricas de las ciudades francesas del Mediterráneo pudo constatar la existencia de la deshumanización laboral y alentó la organización sindical basándose en un liderazgo real anticapitalista y defensor de la naturaleza del trabajo de las personas. Tanto la lucha de clases como la erradicación de la división del trabajo serían postulados que el Marxismo combatiría.

Las ideas reformistas de este pensamiento abogaban por un liderazgo conjunta. La presencia de Flora Tristán y su aporte feminista hacia una igualdad de género en cuestiones laborales sería complementada por Rosa Luxemburgo hacia fines del Siglo XIX, podemos observar algunos lineamientos de esta corriente:



Figura 1. El Liderazgo y el Marxismo

Fuente: Marx (1995)

El Marxismo cambio en gran medida el pensamiento social del Siglo XIX, combatido por los extremistas liberales, sigue siendo una fuente de consulta indispensable ya que sus postulados son prospectivos y se acentúan en un espacio tiempo determinado.

La propuesta de la Doctrina Social Cristiana, elaborada en respuesta a la influencia Marxista, es un estudio de la realidad social, política y económica de la humanidad, iniciada por León XIII con la publicación del *Rerum Novarum*, frente a la lucha de clases surge la justicia social. El aporte de la doctrina católica esta direccionada hacia un liderazgo institucional que es representado por la Iglesia, pero que cada persona con convicciones cristianas puede ser el líder eficaz que vele por los derechos y la dignidad de sus semejantes. La Iglesia aboga por un liderazgo paternalista y excluyente, ya que asume el papel de que los verdaderos líderes son los varones a comparación de las mujeres que asumen responsabilidades menores en las actividades pastorales de la Iglesia. Su impacto en el mundo fue circunstancial y estudiosos como Boff (2004) y Scanonne (2009) coinciden en afirmar que fue la respuesta católica ante el temor del Marxismo pueda acarrear en la población. A diferencia de los planteamientos de Marx y Engels, el liderazgo de la doctrina social reposa en la Iglesia y es ella la única que puede otorgar empoderamiento a quienes lo pueda representar ante los demás.

Ámbito administrativo y situacional.

La Teoría de Tannenbaum y Schmidt, estos investigadores consideran que los líderes inclinados a la tarea son autoritarios y los que se identifican con las relaciones son democráticos (Tannenbaum & Schmidt, 1970). Sin lugar a dudas, esta propuesta busca afianzar el empoderamiento de las relaciones interpersonales en un ambiente situacional. La influencia del líder en esta propuesta ha de delimitar el sentido de su accionar laboral, es decir, si predispone actividades laborales y pone énfasis en esto su relación con los colaboradores será más vertical que horizontal debido a los resultados a obtener. Asimismo, bajo esta teoría surge un nuevo factor como es el poder, este debe direccionarse no hacia una posición autoritaria ya que el poder tiende a emplearse en la influencia hacia los demás. Estos estudiosos

identifican el liderazgo laissez faire como improductivo y carente de mejoras. Sin embargo, se presenta en situaciones de una ausencia formal de liderazgo. Por consiguiente, esta propuesta teórica centra su interés en tres ejes básicos: Líder, Colaboradores y la Situación contextual. Un líder exitoso es aquel que es profundamente consciente de tales fortalezas, las evalúa y decide la forma más apropiada de actuación en la organización.

El Modelo Contingencial de Fiedler ha estado orientado a los grupos y organizaciones que realizan actividades determinadas para alcanzar metas productivas. Es por ello, que este modelo contingencial se sustenta que la efectividad del liderazgo depende de dos aspectos concretos:



Figura 2. Aspectos del liderazgo según Fiedler
Fuente: Adaptado de Fiedler y Chemers (1985)

Fiedler pone énfasis en la relación líder-colaborador, donde el apoyo y la lealtad son dos factores importantes en la consecución de los objetivos organizacionales. En ese sentido, la estructuración de las actividades laborales, permite definir lo que se pretende realizar, esto posibilita que todos los colaboradores sepan con claridad qué deben hacer. Asimismo, al tener más contacto con el personal el grado de afinidad será mayor y los resultados serán auspiciosos. Por consiguiente, los líderes direccionados por el cumplimiento de labores como los encaminados por la relación, se desempeñan bien, pero en condiciones diferentes. Los líderes en relación a “las tareas se desempeñan mejor en situaciones en las cuales su poder e influencia son muy elevados, así como en las situaciones en las que su poder e influencia son muy bajos”

(Fiedler y Chemers, 1985, p. 49). Este modelo es significativo en cuanto a la delimitación de funciones entre el líder organizativo y los colaboradores con el objetivo de vializar con eficiencia las actividades dadas de acuerdo a su labor.

Modelo de Liderazgo eficaz de Hersey y Blanchard, en este modelo, se presentan dos objetivos: describir el comportamiento de los líderes y examinar aspectos diferenciales del liderazgo. Para ello, plantean conceptualizaciones de estilos de liderazgo y las demandas situacionales de un contexto específico, ya esbozadas por la Universidad de Ohio. En ese sentido, el estilo de liderazgo de un individuo es la conducta que exhibe cuando intenta influir en las actividades de los otros. Pero ese estilo es la percepción que tienen los otros, y que puede ser muy diferente a la que el líder percibe de sí mismo. Este estilo involucra combinaciones de comportamientos, de actividades y de relaciones como son:



Figura 3. El comportamiento del líder en la propuesta de Hersey y Blanchard
Fuente: Hersey y Blanchard (1993).

Los comportamientos sustentados por esta propuesta teórica su vez derivan en cuatro estilos de liderazgo que a continuación se puede observar en la siguiente figura:



Figura 4. Estilos de liderazgo según Hersey y Blanchard

Fuente: Elaboración propia (2017)

Estilo Control: Comportamiento directivo alto y escaso apoyo.

Estilo Supervisión: Utiliza ambos comportamientos ya que le permitirá obtener diagnósticos efectivos de productividad.

Estilo Asesoramiento: El comportamiento de apoyo por encima del directivo. Le permitirá conocer en el plano emocional a sus colaboradores.

Estilo Delegación: Delega en los colaboradores la toma de decisiones y disminuye su nivel de intervención.

El aporte de este modelo, es que enfatiza en un flexible y adaptable comportamiento de liderazgo, y que el líder puede fortalecer las habilidades y confianza de sus colaboradores. Su secuencia es el líder, el medio y su personal.

Marco histórico: Evolución histórica del liderazgo.

La evolución del liderazgo a nivel mundial parte de la etimología de la palabra “líder” que significa “dirigente, adalid o jefe”, que procede del inglés *leader* como termino lingüístico de la raíz *leden* que se define como “recorrer, viajar o mostrar el camino”. Este término *leader* aparece por primera vez en el habla inglesa aproximadamente en el Siglo XIV; mientras que el término liderazgo surgió en la primera mitad del siglo XIX y cobro notoriedad en el siglo siguiente.

El mundo griego clásico no usaba el término “líder” sino lo direccionaba hacia el protector o guía de una actividad a realizar. El poeta Homero describe las cualidades de un liderazgo personalizado en sus personajes de Aquiles en *La*

Ilíada y de Ulises en *La Odisea*. Sin embargo, es un liderazgo dependiente de otro con mayor amplitud en relación a su desenvolvimiento. Para Sarachek (1968) los personajes de ambas obras reflejan las características de líderes las que se encuentran en justo orden y equilibrio, y su unión requiere, la de todas las habilidades en una sola.

El pensamiento socrático a la concepción de liderazgo es más bien conservador porque Sócrates planteó una conducción aristocrática de la misma, él sostenía que “el gobernante digno de ese nombre no hace las leyes para su provecho, sino para conseguir el mayor bien de los gobernados” (Tintoré Espuny, 2003, p. 212). Esto se resumía en que unos pocos individuos estaban capacitados de manera innata con los potenciales de todas las cualidades del liderazgo.

Platón, discrepa con el planteamiento socrático al referirse a la capacidad que debe poseer el gobernante, ya que no solo debe ser un dirigente sino un filósofo, debido a que son los únicos capaces de descubrir la unidad y la verdad subyacente a las apariencias. Sin embargo, el principio platónico de liderazgo expresa un paternalismo evidente que puede ser relacionado con una forma incipiente de despotismo ilustrado a cargo del filósofo rey. En ese sentido, el ser sabio no garantiza ser un gobernante excelente. Platón al crear la *Paidea* su academia de formación filosófica y científica, es de allí donde partieron muchas iniciativas de liderazgo de su época.

Para Aristóteles, él define la idea de servicio como forma de gobierno, considera que el buen gobernante es “hombre bueno y prudente, y que el político debe ser prudente” (Chamorro, 2005, p.34). En ese sentido, el líder será la persona encargada de lograr la unidad de la grandeza moral, y el buen gobernante será, pues, aquel que intente conseguir la felicidad plena de los ciudadanos. La percepción de liderazgo tendría un cambio sustancial con el advenimiento de Roma.

Cicerón, uno de los más ilustres pensadores romanos consideraba que era necesario que “los hombres capaces se formen para el servicio de la República hasta entregar su vida por ella o por el bien común. Afirma que la mejor aplicación de la virtud es la de saber gobernar un pueblo”, y que la

complementación efectiva es la realización y no las palabras, sino con obras, pone énfasis en el gobierno de la virtud como eje principal de la conducción política. En la misma perspectiva, Plutarco sostiene que la conducta virtuosa ha de ser el eje central en la vida del buen político y los vicios deben ser sobrepuestos de lo contrario caería en la debacle moral. Asimismo, el ejercicio de la vida política es una obligación inherente a la que no pueden sustraerse los ciudadanos capacitados para tal fin. Durante el Medioevo y en el Renacimiento, tanto los filósofos y literatos ofrecieron a la población un discurso convincente basado en el modelo de hombre que había de regir al pueblo, y ese modelo servía muchas veces de base para la educación de las clases nobles. La percepción del monarca y del papado era la evidencia de una conducción política y de liderazgo autoritario y sin una hoja de ruta en la aplicación de medidas que beneficien el desarrollo de sus reinos. En el Siglo XVI, en Italia la publicación del *Príncipe* de Nicolás Maquiavelo trajo revuelo en su época ya que permitió consolidar la idea del poder y la búsqueda del mismo como el fin supremo de la política y la conducción de los pobladores, con esta publicación el arte de dirigir a una comunidad era consolidado con los postulados del “hombre político” que direccionaban a una posición amoral y alejado de la virtud que pregonaban en el mundo clásico antiguo.

En el Siglo XIX, se dio un debate significativo sobre la importancia del impacto que los líderes provocan en el devenir histórico. La predisposición de dos vertientes opuestas permitió la primera aproximación sistemática del liderazgo. Una de ellas asumía que los hombres han dejado grandes huellas en el proceso histórico y son considerados héroes divinizados, la otra vertiente sustentaba que los líderes serían el producto de la época que les ha tocado vivir y solamente reflejarían las fuerzas sociales, económicas o culturales dominantes. (Natera, 2001) El Siglo XX trajo como resultado la acentuación del rol e importancia del liderazgo en los grupos sociales en sus diversas organizaciones.

El liderazgo político fue la primera aproximación a su estudio, en un mundo cada vez más violento y cambiante, las dos guerras mundiales y el fin de las ideas totalitarias significaron una nueva perspectiva de estudio que iban más allá del advenimiento de los líderes en un escenario político determinado.

La relación con las demás disciplinas sería un aporte de los años 60 y 70 que confluyeron hacia disciplinas como administración organizacional, gestión educativa, gerencia empresarial y ya no se direccionaba al ámbito político como eje de su estudio.

A fines del Siglo XX, surge la escuela denominada del nuevo liderazgo, la cual tiene por característica principal el poseer una naturaleza eminentemente interdisciplinar al integrar enfoques y modelos de distintas procedencias (Natera, 2001). Aquí el primer punto diferencial es el término liderazgo no es igual a dirección y que no se necesita un misticismo para llegar a desempeñarse en ambas situaciones concretas. Se pone énfasis en el manejo de las habilidades sociales y a la convivencia idónea del grupo como variables de apoyo y mejora de las organizaciones. En ese sentido, La esencia del liderazgo reside, pues, en la “capacidad del líder para definir, articular y comunicar eficazmente una visión en el seno de su organización, aunque esta pueda ser tan vaga como un sueño o tan precisa como un objetivo o una misión”. (Bryman, 1992, p. 91) Los mayores avances sobre liderazgo en el Siglo XXI se han dado en la gestión empresarial y en la administración pública como ser sobre la dirección y gestión de recursos humanos o el desarrollo de habilidades directivas. Asimismo, se ha valorado la importancia del papel del líder en la motivación y en la creación de compromisos; así como en la transformación de los valores que integran la cultura organizativa, la perspicacia y sugestión como elementos de la misma; el carisma del líder, la importancia de la oportunidad y credibilidad en el éxito del liderazgo; impulsando la superación de las limitaciones de enfoques anteriores y la generación de una nueva perspectiva de estudio. Es por ello, que cobra importancia los liderazgos organizativos diversificados tales como: administrativo, ocupacional, educativo y empresarial. A continuación, podemos visualizar en la siguiente línea de tiempo la evolución histórica del liderazgo a nivel mundial:

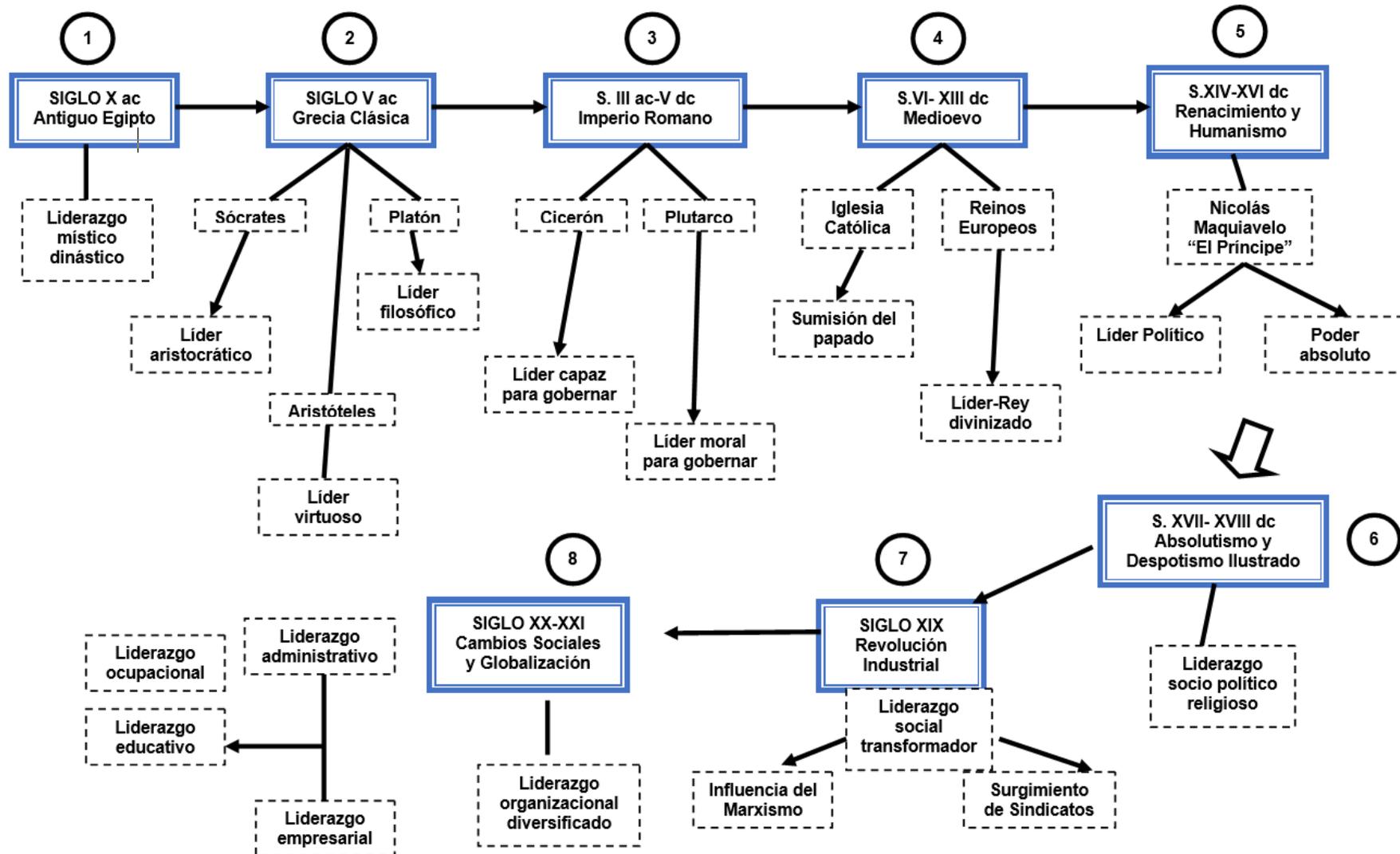


Figura 5. Evolución histórica del liderazgo a nivel mundial. Fuente: Elaboración propia (2017)

Evolución Histórica de la participación de la mujer en el mundo y en el Perú.

Las primeras civilizaciones consideraron la presencia femenina en el componente mágico religioso de la elite gobernante y en las labores de cuidado del ambiente familiar. Tanto los Asirios, egipcios, persas, hebreos mantenían un discurso pertinente del accionar de las mujeres en su contexto social. Los asirios y egipcios la incluían en el séquito de sacerdotisas de sus divinidades, así como celosas guardianas de la religiosidad politeísta. Los persas vincularon su labor hacia el hogar y la formación del futuro súbdito de las dinastías imperantes. (Liverano, 2008). Sin embargo, los hebreos otorgarían a la mujer una ocupación casi contemplativa y acompañante del accionar histórico de sus líderes, debido a los planteamientos bíblicos que la condicionaban a la percepción de una ser desobediente y causante de malestares grandes como sucedió con la historia de Adán y Eva. Pero los espartanos y griegos, sobre todo los primeros otorgarían cierto posicionamiento hacia sus mujeres al considerarlas las hacedoras de vida de sus futuros guerreros y madres preceptoras de la fe espartana.

El papel de las mujeres en la antigüedad se reducía a actividades domésticas, pero en casos excepcionales como Hatshepsut o Nefertiti en Egipto o Wu Zetian en China que ejercieron como gobernantes de sus reinos no existen evidencias en las clases populares de su participación significativa.

En Roma, si bien los emperadores tenían el poder político, sus consejeros eran el mecanismo dinamizador del poder, las favoritas del monarca como sus esposas o concubinas del momento tenían el poder efectivo. La presencia de Livia Drusila, Agripina, Mesalina, Crispina en la administración romana simbolizan la participación incipiente de la mujer en asuntos políticos, aunque con resultados lacerantes en su accionar, lo cierto es que vislumbraron que su presencia podía ser efectiva aun si no habían nacido hombres para gobernar (Grimal, 2000).

La llegada del cristianismo y el medioevo trajo una etapa de ausencia de toda forma de liderazgo femenino comunitario en el mundo europeo. Sin embargo es notorio mencionar el susodicho caso de la papisa Juana del Siglo

IX de nuestra era que a pesar de su cuestionada existencia nos remite a pensar que existieron mujeres que buscaban desenvolverse en igual condición que los varones. Sin embargo, la presencia de la iglesia las delimitó a un papel contemplativo en los conventos o en las casas de apoyo moral a sus esposos. Alejados del mundo europeo, en la floreciente Alejandría tenemos a Hipatia, una astrónoma y estudiosa que sobresalió por sus investigaciones en la medición del movimiento de los astros, pero que la intolerancia religiosa le segó la vida como sucedería con miles de mujeres al instaurarse el Tribunal de la Inquisición y la publicación del infame libro de Kramer y Sprenger, el *Malles Malleficarum* o el martillo de las brujas (1487), fueron épocas de turbulencia, superstición y persecución a mujeres consideradas peligrosas, su vanguardismo eran sinónimo de peligro en una sociedad inestable y guiada por percepciones subjetivistas e intolerantes.

El Renacimiento y el Siglo de las Luces trajeron algunos cambios en el accionar femenino. La mujer era apreciada en toda su plenitud mediante las obras de arte de pintores como Rafael, Miguel Ángel, Tintoretto y otros. Las figuras de las reinas Isabel I de Inglaterra y Catalina de Rusia enmarcarían como referencia el papel femenino en la política de los nuevos tiempos. La filosofía del Siglo XVIII las acercó al pensamiento crítico, aunque estaba reservado a la clase noble, muchas mujeres de la elite apoyaron la causa revolucionaria francesa y durante el gobierno del Terror fueron guillotinas sin contemplaciones. El surgimiento de la Revolución Industrial y la proliferación de grandes fábricas trajeron oportunidades laborales a las mujeres de las clases populares. Su labor era pagada y necesaria ante la inmensa productividad existente, sin embargo, la explotación era el común denominador y la ausencia del seno familiar traía la formación de las primeras familias disfuncionales. Las diferencias en el pago y las consideraciones eran abismales entre hombres y mujeres en las labores de trabajo, solo por ser mujer recibía la mitad de pago del varón si ambos habían trabajado igual, no recibían ningún beneficio y si ocurría un accidente no había un seguro médico de asistencia inmediata. En este devenir histórico es que surgen los sindicatos en defensa del trabajo remunerado y las mejoras de las condiciones laborales y es donde la mujer ocupa un lugar interesante en las luchas de igualdad. Los aportes de Flora

Tristán para el logro del bienestar común entre ciudadanos sin distinción de género se irían acomodando de forma moderada. La presencia del Marxismo y la conformación de comités reformistas permitieron el advenimiento de mujeres que lograron sobresalir como Rosa Luxemburgo (1871-1919).

En el Siglo XX se comenzó a gestar la emancipación social de la mujer de igualdad civil y política, considerado el nacimiento del movimiento feminista. Sin embargo, los resultados favorables que obtenían eran percibidos sólo para el beneficio de las mujeres las clases sociales dominantes. La mujer de los sectores populares explotada laboralmente con doble o triple jornada, ingresa a esta plataforma reivindicativa femenina. El logro de beneficios no solo favoreció a las mujeres sino a los varones (Tiso, 1976).

Para mediados del Siglo XX, existían mujeres con una labor sobresaliente en diversos campos a nivel mundial, pero aún faltaba consolidar su liderazgo en las nuevas republicas surgidas tras el discurso decimonónico. Es por ello, que el liderazgo femenino emerge en primer lugar en el ámbito político. Las figuras de Eva Perón en Argentina, Eleonor Roosevelt en Estados Unidos, Isabel II de Inglaterra, son referentes de que a nivel político a un se mantenía la idea del liderazgo. Tras la revuelta del mayo francés de 1968, surgen nuevos paradigmas y posicionamientos, es en años posteriores que el papel femenino no se circunscribe al ámbito político, sino que ingresaba a la gerencia empresarial, a la administración pública y al mundo académico. El liderazgo femenino paso de las luchas de igualdad de género a la consolidación de un discurso inclusivo y a la erradicación de pensamientos trasnochados de superioridad entre las personas. El Siglo XXI, ha traído un liderazgo integral, una forma de compatibilizar la convivencia armoniosa del entorno en las actividades cotidianas y laborales de las personas. El éxito y las mejoras de la calidad de vida han de depender del líder que guie de manera pertinente al grupo humano en el cumplimiento de sus propósitos y metas planificados con anticipación. Es el nuevo reto del presente siglo para los líderes a nivel global. A continuación, podemos visualizar en la siguiente línea de tiempo la evolución histórica del liderazgo femenino a nivel mundial:

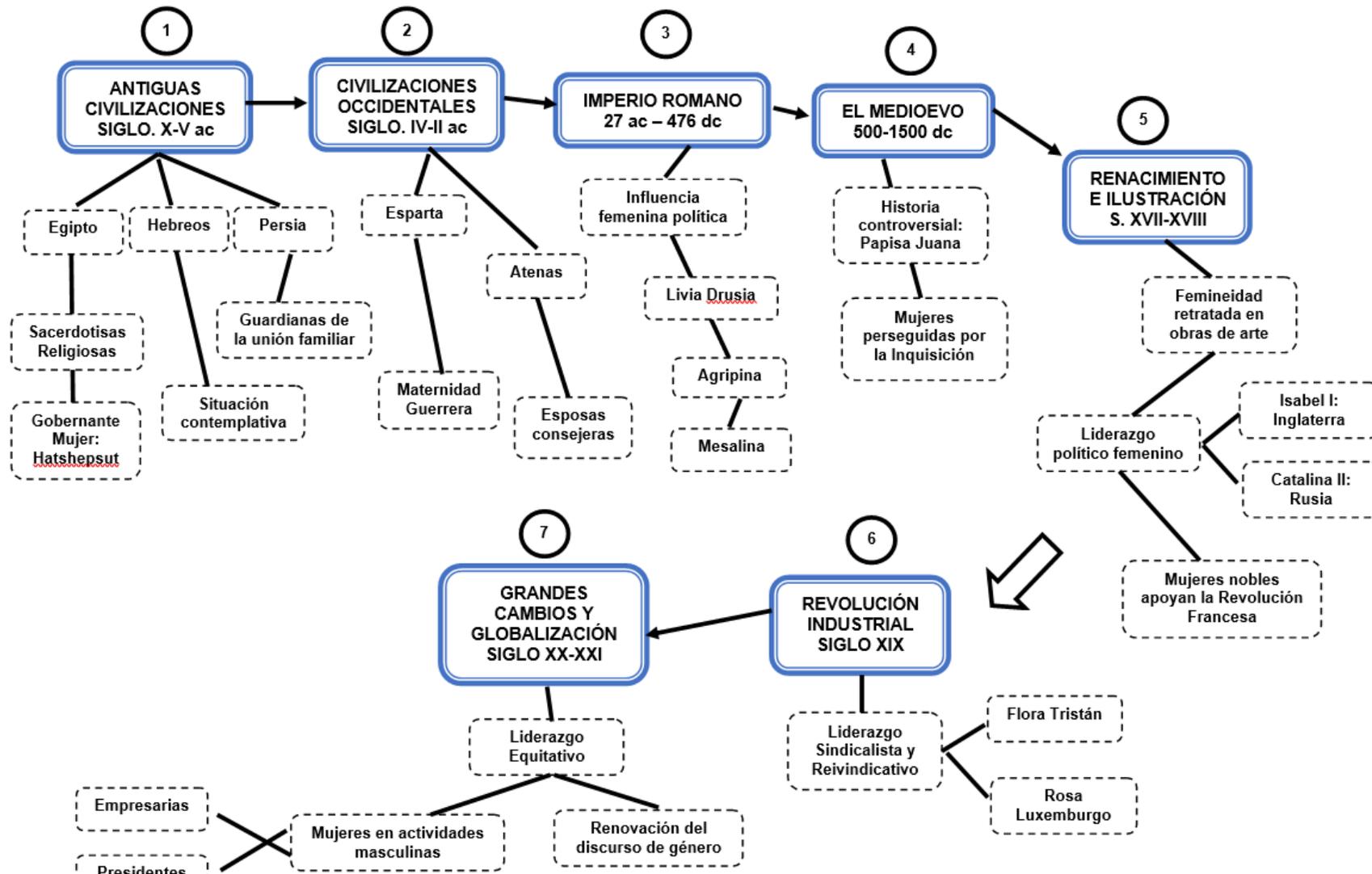


Figura 6. Evolución histórica del liderazgo femenino a nivel mundial. Fuente: Elaboración propia (2017)

Desde la formación de las primeras civilizaciones peruanas en los andes y la costa peruana, el papel de la mujer en las actividades familiares y sociales ha sido una presencia pertinente. Los vestigios arqueológicos del Formativo y la etapa de los horticultores semi nómades han mostrado que las mujeres han participado de manera directa en actividades de cultivo y crianza de los primeros animales domésticos (Lumbreras, 1983).

Las civilizaciones prehispánicas como Chavín, Moche, Huari y la mayoría de los señoríos tardíos costeros tuvieron la presencia femenina no solo como apoyo doméstico sino como el caso de la zona de Cao, una regente política con igual característica y poder que un gobernante varón. Sin duda la presencia de las Capullanas clarificó hasta qué punto las mujeres no solo formaron un matriarcado político, sino que permitieron edificar las bases de los primigenios reinos del mundo prehispánico peruano.

La historiografía incaica es muy cuestionada en cuanto a delimitar el papel desempeñado de la mujer. Debido que la explotación y subvaloración femenina no era percibido como un mal cotidiano. La mujer trabajadora del Tahuantinsuyo, es situada dentro del ayllu familiar mediante su trabajo doméstico, sirviendo a los integrantes del grupo comunal, es participe de las faenas agrícolas con el esposo y en algunas ocasiones como aporte indispensable en los obrajes textiles y en los acllahuasis que, además eran lugares para mujeres destinadas al Inca y su nobleza (Hernández, 2002). Asimismo, es preciso acotar que la participación política de la mujer en el Tahuantinsuyo, se relaciona básicamente el rol femenino de la etnia cuzqueña, el de la Coya y su relación con el Inca. En ese sentido, la elite gobernante al gozar de privilegios, estos se proyectaron en la presencia de la esposa del gobernante, las princesas quienes llevaban una vida despreocupada, pero gozaban de influencia en la población debido principalmente al misticismo construido de su persona por parte de la elite política-religiosa. A continuación, visualizaremos en la siguiente figura la importancia de la presencia socio política femenina en la vida cotidiana del Tahuantinsuyo:

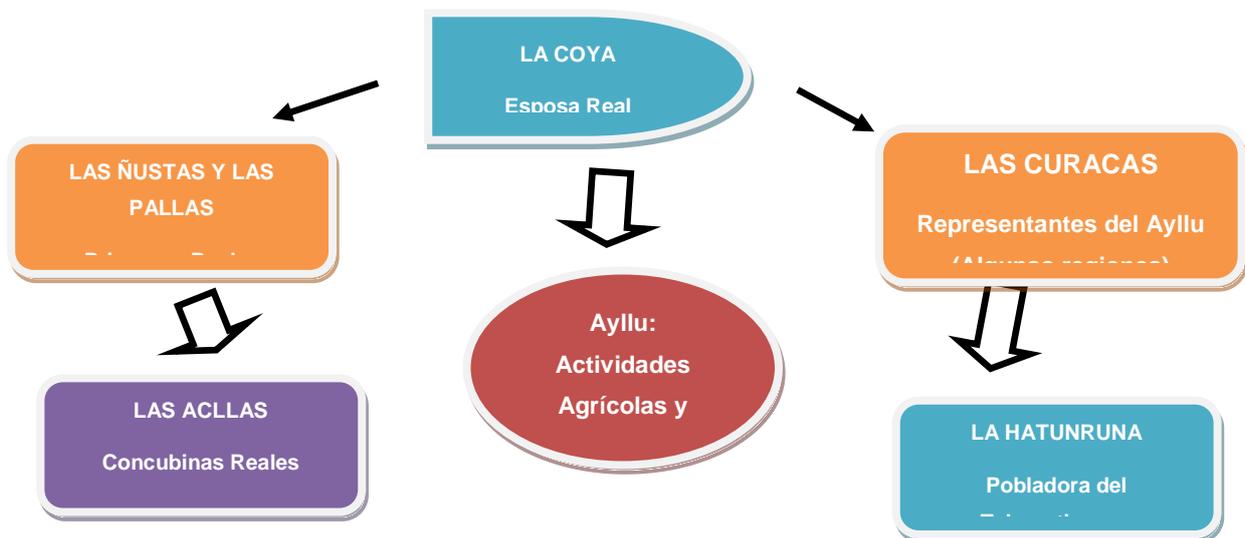


Figura 7. El papel socio político femenino en el Tahuantinsuyo

Fuente: Elaboración propia (2017).

El aporte popular femenino en las actividades agrícolas durante el Incanato favoreció en gran medida el cultivo de productos de primera necesidad. Asimismo, Silva (1991) considera que la posición femenina podría deducirse con la presencia de situaciones de:

Discriminación, explotación y subordinación de la mujer por la división sexual del trabajo, donde se la observa participando como ama de casa y realizando de preferencia tareas de proyección doméstica, como es el hilado, el tejido (p.32).

En estas actividades no participaba de ninguna manera el hombre quien mantenía aspiraciones sociales muy diferentes a los de la mujer y condicionaban su accionar laboral de acuerdo al género, fuerza y productividad de las labores agrícolas. Es preciso afirmar que existía un posicionamiento masculino notorio, pero la presencia femenina era indispensable. Para Baudin (1990), el matriarcado femenino del Incanato era subliminal, ya que el gobernante inca al ser el nexo entre los dos mundos de la cosmovisión andina suponía ejercer una autoridad efectiva, pero el culto a las divinidades estelares y panteístas permitió una inexistente explotación laboral sino participación comunal. Asimismo, la existencia de divinidades femeninas como la Pachamama (Madre de la Tierra) y la Diosa Quilla (Luna) veneradas por hombres y mujeres, la presencia de Curacas (mujeres gobernantes) en ciertas

regiones cuya autoridad prevalecía sobre los habitantes de los ayllus y, la modalidad de las actividades laborales colectivos que se realizaba con fines de bienestar social, permitió clarificar que la mujer tenía un papel interesante en el desenvolvimiento socio político del Tahuantinsuyo antes de la llegada de los españoles.

La conquista trajo cambios estructurales socio político y económico principalmente. Del trabajo participativo y comunal de la tierra se pasó a un sistema feudal diversificado dando lugar a la división de la sociedad en clases sociales (Espinoza, 1990). Asimismo, las actividades agrícolas pasaron a un segundo plano tras los hallazgos de asentamientos mineros como Huancavelica y Potosí (Bolivia) que proporcionaron riqueza mercantil a los conquistadores. De esta manera, sus objetivos claros de acumulación de la riqueza, llevaron a la explotación de la mano de obra india en las tierras y lugares conseguidos por la violencia del más fuerte, destruyendo los valores, creencias y tradiciones incaicas. El español llegaba con el pensamiento medieval donde lo religioso y lo económico se conjugaban en la posesión de la tierra. En muy poco tiempo “los españoles se repartieron tierras, hombres y mujeres para su servicio, sin preguntarse siquiera por su porvenir como medios y fuerzas de producción. Se inició la explotación de las minas como mecanismo de explotación” (Villavicencio, 1996, p. 22)

Es por ello, que la mujer durante este difícil periodo histórico fue la principal víctima de violencia, subordinación, opresión, exclusión y oprobio moral y sexual. Los cronistas como Cieza de León, Juan de Betanzos, Antonio de la Calancha, Jorge Juan y Antonio de Ulloa, señalan de manera casi paralela a pesar de la distancia temporal de sus escritos que además de ser explotada en el trabajo doméstico de su hogar y, como servidumbre de los patrones hispanos era utilizada como objeto sexual para los desmanes de padres e hijos españoles. En ese sentido, la mujer era explotada y subvalorada dentro y fuera de su entorno familiar. Para Mariátegui, estudioso de la situación económica de la tierra y del indio es concreto al afirmar que “El feudalismo estableció un tipo de sociedad muy jerarquizada, en la cual, a la diferenciación racial, se sumaron la social y la de género que tuvo consecuencias graves en la mujer” (1995, p.

14). A continuación, visualizaremos en la siguiente tabla la situación de la mujer durante la conquista española en Perú y México:

Tabla 3.

Situación de la mujer en la conquista de México y del Perú

	Conquista de México	Conquista del Perú
Cronología	1519-1521	1532-1533
Situación del poblador masculino	-Subordinación -Servidumbre agrícola -Servidumbre domestica	-Explotación laboral: Minas y Talleres -Exclusión social -Servidumbre domestica
Situación del poblador femenino	domestica -Concubinato	-Explotación sexual y concubinato
Mujeres representativas	-Malinche	-Inés Huaylas -Francisca Pizarro Yupanqui

Fuente: Prescott (1979)

La conquista española trajo como resultado el rompimiento definitivo de la organización familiar del Tahuantinsuyo. La degradación moral y sexual de la mujer, tanto por la etnia, género y condición social, con hijos habidos sin consentimiento, la hizo asumir responsabilidades conjuntas en su trabajo doméstico y público donde solamente desarrollaba actividades ambulatorias con el fin de subsistencia en una sociedad patriarcal donde su sometimiento se vio con mayor magnitud en la colonia. Sin embargo, las mujeres que habían pertenecido a la antigua elite gobernante gozaron de privilegios determinados y muchas de ellas se casaron con españoles, tales es el caso de Inés Huaylas y su hija Francisca Pizarro Yupanqui quienes simbolizan la minoría femenina de beneficiadas en el nuevo sistema impuesto por la conquista, cuyas imágenes las podemos visualizar (Rostworowski, 2001).

En la época colonial, la presencia de muchas etnias trajo como resultado el surgimiento de las “castas” y la proliferación de mujeres de diversas características que eran de humilde condición social, tanto libres como esclavas, laboraban en la venta ambulatoria, el trabajo doméstico, el curanderismo, las labores del campo, las pulperías y los mercados públicos. En

ese sentido, el nuevo sistema colonial las opciones laborales para las mujeres eran reducidas ya que las oportunidades eran directamente preferenciales para el hombre, quién no sólo era ubicado como trabajador en las minas y en el campo, sino, también como artesano en las zonas urbanas. Asimismo, es preciso acotar que la religión jugó un papel decisivo en el proceso de socialización de los naturales mediante la doctrina ideológica de sometimiento y obediencia, logrando así el dominio total de los pobladores por los españoles y en especial el femenino. En el caso de la mujer, la doctrina religiosa la obligaban a permanecer en la casa con la exclusiva tarea de servir a su familia y a los patronos españoles, sus amos, reconociéndoles así “las exclusivas obligaciones de ama de casa, esposa, objeto sexual y madre de familia” (Silva, 1991, p. 12).

La vida cotidiana de la mujer en la colonia, estaba delimitada por el sacrificio de olvidarse de su persona, para bienestar no sólo del hombre, si no de la sociedad. Al conminarle las actividades domésticas y alejarlas de responsabilidades políticas. Según Cerna, Pérez y Godoy (1997), las replicaciones ideológicas impuestas de la colonia condicionaban a la mujer el papel de “artesano laborioso, en la construcción del clima moral adecuado, catalizador, conformista de las tensiones y pasiones y sobretodo, tenaz opositor al cambio”. (p. 26). Una condición que no distaba mucho con la transmisión del discurso dominante en la educación que tenía al igual que la religión propósitos específicos de “implantar patrones culturales de sumisión y obediencia, los cuales recayeron directamente en la mujer burguesa, debido a que la educación era beneficio exclusivo de esta clase” (Villavicencio, 1996, p. 43). En este periodo, son escasas las mujeres peruanas que hayan resaltado en algún ámbito de la sociedad colonial. Las mujeres nobles y de la elite española y criolla tenían dos opciones de vida: el matrimonio y el servicio a Dios mediante religiosas de clausura. Eran muy pocas las que mostraban interés por aprender a leer y escribir, imbuidas quizás por el discurso masculino de sumisión hacia el esposo o el padre. Pero, es notorio los casos de Isabel Flores de Oliva (1586-1617) y de María de Rojas y Garay (1594-1622), quienes al ser de familia acomodada lograron tener influencia social y pudieron desenvolverse en el ámbito de su elección, la primera en el servicio a Dios y a

los menesterosos, y la segunda a las letras siendo más conocidas posteriormente como Santa Rosa de Lima y Amarilis. Dos mujeres que a pesar de las condiciones impuestas lograron realizarse como personas en un ambiente patriarcal y trascender en su espacio tiempo. Situación que era opuesta a las pobladoras de las clases populares. La mujer india, mestiza, zamba y mulata no tenían ningún derecho a educarse ni asistir como oyente a las clases en las escuelas mayores ni en la Universidad, sólo les cabía vender o trabajar en actividades diversas para lograr asegurar su sobrevivencia y la de su familia. Según Silva (1991), la condición femenina era muy deplorable e incierta:

La mujer sin el recurso de una educación y con una formación que no le permitía mirar más allá de su condición de conservadora de la especie y de esposa amante y sumisa, ni siquiera sueña con adquirir una instrucción que le permita observar otros horizontes, porque esto era reservado exclusivamente al macho de la especie humana (p. 37).

Este panorama se mantuvo hasta los tiempos del proceso de la Independencia y fue variando de acuerdo al desenvolvimiento y cambio de la situación política. El liderazgo femenino se mezclaba en el apoyo a la causa libertaria. Es por ello, que la mujer trabajadora desempeñó el papel de “rabona” o vendedora de alimentos para los soldados del ejército que pugnaba por la expulsión de los españoles. Sin embargo, a pesar de las desigualdades de fuerza, condición social y de género, la mujer tuvo una participación vital en las guerrillas como “montonera” lo cual es reconocida como un gran avance hacia el empoderamiento femenino. Su accionar significó una forma de protesta contra toda forma de explotación a la que fue sometida por años. La labor cotidiana de las mujeres alejadas de las luchas independentistas en esta época generalmente se reducía a convivir con su familia y a la participación colectiva en el trabajo agrario de su comunidad.

El proceso de la Independencia Nacional trajo ciertos cambios de posicionamiento femenino debido que “mientras el hombre peleaba contra las fuerzas o con grupos, la mujer tenía a su cargo un cúmulo de tareas de vida y producción” (Valcárcel, 1987, p. 56. Citado por Cerna, Pérez y Godoy, 1997, p.

27). Es resaltable mencionar los nombres de Micaela Bastidas Puyucahua (1744-1781), Tomasa Tito Condemayta (1750-1781), María Parado de Bellido (1767-1822), o las Heroínas Toledo; mujeres que cumplieron una labor destacable en los campos de batalla y en sus actividades familiares.

El advenimiento de la República, permitió el establecimiento del Capitalismo como sistema económico nacional, creando una nueva estructura social y por tanto nuevas necesidades emergentes, en donde se afianzaron los intereses individualistas, originando un progresivo deterioro en las relaciones de género entre hombres y mujeres. Las pugnas caudillistas acrecentaron el patriarcado social en versión nacional, es decir, el legado español de explotación y sumisión lo fomentaban la nueva clase política. Es por ello que las observaciones de Flora Tristán (1833-34) sobre la situación de la mujer peruana son concretas y que los publicó en 1838:

La mayoría de las mujeres menos favorecidas pueden ocuparse en actividades de artesanía o trabajadora manual, así como en el lavado de ropa a domicilio, al medio día cocinaba para una casa particular y por la tarde preparaba alimentos que luego venderían en las calles (...) lavanderas, costureras que ocultaban un mundo de pequeños trabajos y servicios informales no reconocidos como la ocupación principal y que era muchas veces el único sustento familiar (p. 56)

La descripción que Flora Tristán realiza del contexto nacional es contundente al afirmar que no existía cambio alguno ni mejora en las condiciones laborales ni existenciales de la mujer procedente de las clases populares. Este panorama se mantuvo inquietante a pesar de las guerras internas, el militarismo, las crisis económicas y la hecatombe que significó para el Perú la guerra del Salitre contra Chile (1879-1883), la cual ocasionó la pérdida de padres, esposos o protectores, lo que trajo consigo la necesidad de buscar el sustento familiar en actividades diversas y en “carreras profesionales consideradas como femeninas, tales como, docentes, secretarias, enfermera, por las escasas oportunidades creadas en el trabajo público que era casi exclusivo para los hombres” (Cerna, Pérez y Godoy, 1997, p. 29).

La incorporación en el reducido mercado laboral durante la Reconstrucción Nacional, condujo a estas mujeres a iniciar los primeros movimientos de igualdad de género para la reivindicación de los derechos de las mujeres: educación básica en colegios, ingreso a las Universidades (considerados exclusivos para el hombre) ingreso laboral sin disminución del sueldo por ser mujeres y otros reclamos justificados. Sin duda, la pugna por la igualdad académica de estudiar fue la más complicada y hasta cierto punto criticado ya que los discursos decimonónicos mantenían la idea de que las mujeres no podían formar parte del círculo universitario y que su campo de acción se limitaba a la casa.

En el Siglo XXI, se observa una creciente participación del liderazgo femenino en la vida socioeconómica y política del país, en el sentido de tener mayores oportunidades en el trabajo en diferentes instituciones tanto públicas como privadas. El accionar de las mujeres es saludable y beneficioso en un mundo globalizado que vislumbra la igualdad de derechos entre hombres y mujeres como legado de las luchas del pasado en beneficio de la reivindicación femenina.

Marco conceptual.

Liderazgo.

En toda organización el liderazgo es considerado indispensable en la legitimación de la conducción de las ordenaciones en relación a la autoridad que ha de guiar un determinado grupo humano y también es una enorme responsabilidad para el proceso socio cultural en su conjunto. En ese sentido, la conducción debe recaer en la persona que reúna las características indispensables para dirigir un ambiente variado de personalidades que han de convivir a pesar de sus diferencias en armonía con el propósito de alcanzar los objetivos grupales planificados. Por ello, para Hersey y Blanchard (1993, p. 94) sustentan que “el liderazgo es el proceso de influir en las actividades de un individuo o un grupo en los esfuerzos hacia la consecución de una meta en una situación dada”. Lo que se infiere de estos autores es que la presencia del liderazgo individual y grupal es indispensable y que su funcionabilidad ha de corresponder de acuerdo a las situaciones que acontezcan.

El líder no es único, el sentido de liderazgo se manifiesta en eventos determinados. Es por ello que es considerado un proceso comunicante que conlleva a asumir responsabilidades en alguna organización. De esta manera es predispuesto como

El proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta común a fin transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella” (Natera, 2001, p. 17).

En ese sentido, el liderazgo es percibido como la fuerza motriz que impulsa a las diversas organizaciones a modificar de manera pertinente su actual situación, a plantearse una visión prospectiva, es decir, a proponerse nuevos retos, para lo cual se hace necesario suscitar en los integrantes de la organización un traslado hacia esa nueva situación. Por eso, se requiere del compromiso del cambio -de las personas que conforman la organización- la creación de nuevas estrategias que tiendan a dinamizar los recursos existentes en la generación de una nueva estilo de gestión a nivel administrativo y empresarial.

Según Coronel en relación al liderazgo afirma que “es una construcción social de la realidad que exige una interacción constante cuya naturaleza dialéctica implica tensiones y contradicciones, generando una continua transformación de las relaciones” (2000, p. 191). Concebir la idea que el liderazgo es el producto de una construcción social involucra que varía de contexto a otro, mostrando de manera pertinente el carácter dinámico e interactivo de este proceso de conducción. Asimismo, se infiere que las diferentes formas y estilos de liderazgo adquieren características individualizadas en las organizaciones en las que se desenvuelven, es decir, no hay un estilo único establecido.

El liderazgo lo han direccionado con la capacidad de solucionar situaciones conflictivas, y por el estilo asertivo y de resiliencia en la toma de decisiones. Si bien, cada líder tiene una visión pertinente en cuanto a la convivencia laboral, es preciso afirmar que el liderazgo emerge de situaciones

combativas por lo que puede ser realizado por personas no formalmente designadas para ello. Es por ello, que el líder debe ser un dialogador, un negociador de discursos y de acciones que mantengan un clima laboral adecuado. Para Kotler (1994), el liderazgo es considerado como:

El proceso de llevar a un grupo en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos, un liderazgo eficaz conduce a la gente en una dirección que es la que realmente conviene a largo plazo. No tiene a la gente pendiente de un hilo. No derrocha los escasos recursos de que dispone (p.56).

La perspectiva de este investigador es destacar el sentido concluyente y negociador del líder, como también el efecto a mediano plazo de las acciones, es decir, lo que no se puede percibir de manera mediática porque su secuela se evidenciara en el futuro.

Rost (1991, p. 102) define el liderazgo como “una relación de influencia entre líderes y seguidores quienes intentan cambios reales que reflejan sus mutuos propósitos” Este autor identifica la influencia –coincidiendo con Herley y Blanchard (1993), como la característica primordial que flexibiliza la relación entre líderes y colaboradores, que es recíproca Asimismo, enfatiza que un auténtico proceso de liderazgo tiende “a generar cambios, es decir, verdaderas transformaciones estructurales en las que están patentes los deseos y anhelos de todos” (p. 103).

Por consiguiente, definir el liderazgo es amplio y con lleva a direccionarlo hacia diferentes ámbitos de su campo de acción. Los investigadores lo sustentan como un proceso de influencia horizontal y de reciprocidad, mediante el cual tanto el líder y sus colaboradores trabajan juntos en la transformación de los objetivos de la organización planteados para la mejora administrativa y el éxito grupal, y por ende la organizacional en relación a su accionar laboral.

Perfil y características del liderazgo.

Al referirse al perfil y las características para el logro de un liderazgo pertinente en una determinada organización. Ambos van entrelazados, sin embargo, el perfil emerge en situaciones concretas para el desarrollo de actividades

predispuestas para un desenvolvimiento adecuado y eficaz del líder. En ese sentido es indispensable que el perfil del líder tenga:

Tabla 4.

Perfil del liderazgo

Perfil	Caracterización
1. Percepción y Visión Prospectiva	Las medidas y decisiones deben predisponerse a mediano plazo, es decir al futuro, ya que las acciones presentes solo son referenciales. Es necesario que el líder se proyecta al futuro para la transformación organizacional. El futuro es el punto referencial de adecuación y de cambios en una organización empresarial y el liderazgo que se debe ejercer ha de direccionarse al contexto espacial temporal en el que se desenvuelve. Para Chiavenato (2007), la planificación es una fortaleza para el líder de una empresa, lo importante es proyectarse en acciones significativas de mejora e innovación de los servicios o productos que ofrecen a los clientes.
2. Motivación y habilidad para intervenir en situaciones conflictivas	El manejo de los estímulos y el dialogo constante con los colaboradores evitando conflictos que afecten el clima laboral en desmedro de los objetivos propuestos.
3. Fuerza emocional	El manejo de las actitudes y la capacidad de resiliencia han de permitir un líder equilibrado y pertinente en sus decisiones dentro de la organización. Una persona inestable es un riesgo de vulnerabilidad empresarial que debe evitarse.
4. Capacidad de apertura al cambio	Predisposición a los cambios y a los discursos de construcción socio cultural, erradicando pensamientos desfasados que tienden a retroceder la gestión de recursos, y por el contrario, adecuar las fortalezas a los tiempos globalizados y con el sentido pertinente del manejo de la informática en beneficio de la organización empresarial
5. Implantación del compromiso y la participación	La identidad y el sentido de pertenencia a la organización llevan al líder a motivación de los integrantes a participar en las diversas actividades programadas. Es la predisposición de las habilidades sociales de los colaboradores y situaciones de distracción ajenas al trabajo.
6. Comunicación asertiva y tolerancia	El dialogo atenuado y moderado sin intereses y objetivo son básicos para el líder organizacional. La capacidad de separar el aspecto personal y el laboral es un logro de su perfil idóneo para la conducción de un grupo humano. Asimismo, muestra tolerancia en las acciones cotidianas y laborales sin imponer su perspectiva o punto de vista de manera vertical (Rost, 1991).
7. Manejo sutil del accionar laboral de las personas	El líder es aquel que se muestra como un colaborador más y se muestra sin la rimbombancia de un jefe supremo. Su capacidad de empatía y de predisposición hacia todos los colaboradores sin mostrar su influencia es una fortaleza de su integridad.

Fuente: Rost (1991) y Chiavenato (2007).

El liderazgo muestra sus características en situaciones concretas de su accionar laboral. Es por ello, que su campo de estudio ha ido ampliándose con

los años. En ese sentido, las principales características del liderazgo las podemos visualizar en la siguiente figura:



Figura 8. Características del liderazgo. Adaptado de Rost (1991, p. 103)

En cuanto, a los estilos de liderazgo son fundamental para el logro de los objetivos organizacionales propuestos ya que la conducción debe darse no en una perspectiva verticalista sino hacia la apertura y el cambio de los paradigmas organizativos. A continuación, se visualiza en la siguiente tabla los diversos estilos de liderazgo y su relación con las formas de participación, su desenvolvimiento de respuestas y estrategias de control:

Tabla 5.

Liderazgo, sus formas participativas, desenvolvimiento de respuestas y estrategias de control

ESTILOS DE LIDERAZGO	FORMAS DE PARTICIPACIÓN	RESPUESTAS FRENTE A OTROS	ESTRATEGIAS DE CONTROL
Administrativos	Comités establecidos, reuniones y grupos de trabajo.	Canalización aplazamiento.	y Estructuración, planificación, orden del día, tiempo y contexto.
Antagónicos	Reuniones públicas y debate abierto	Enfrentamiento	Actuaciones públicas de la persuasión.
Autoritarios	Suprimir a expresión pública	Suprimir conversación	la Aislamiento, ocultamiento y secreto.
Interpersonal	Charlas informales, consultas y conversaciones personales.	Fragmentación compromiso.	y Actuaciones privadas de la persuasión.

Fuente: Tomado de Ball (1989, p.57) y Alcaide (2002, p. 78).

Asimismo, el líder debe reunir un estilo más democrático, dialogante, pedagógico, consensuados y mediador. Una actitud más receptiva y participativa. De lo contrario, no se cumplirían ninguno de los propósitos planificados y la anarquía laboral sería el común denominador en la organización empresarial. Es preciso acotar, que el liderazgo debe ser más multidireccional y multidimensional, favoreciendo el desarrollo de valores y acciones colectivas. De esta manera se logra la participación de los colaboradores de manera pertinente y eficaz en el logro de los propósitos organizativos. Asimismo, la firmeza del liderazgo debe ser sutil y mostrar apertura de las propuestas ya que facilitarían el desenvolvimiento efectivo del accionar laboral. El líder es una persona accesible a los colaboradores y no se enreda en procesos burocráticos, muestra su pragmatismo, potencia sus relaciones interpersonales y desarrolla políticas de cooperación y participación en beneficio de la organización.

Dimensiones del Liderazgo.

Al referirse a las dimensiones propias del liderazgo, se tiene que mencionar el aporte de Bass y Avolio (1994) en la sustentación del instrumento base sobre las características del nuevo liderazgo que emerge en la globalización. La percepción de la conducción adecuada de un grupo humano dentro de una organización han de direccionarse hacia las tres dimensiones que a continuación analizaremos en el presente estudio: Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y el Liderazgo Laissez Faire.

Liderazgo Transformacional.

Muchos investigadores desde los años 70 lo han definido desde diversos puntos de vista. Sin embargo, es preciso mencionar el aporte de Burns (1978) quien sustenta que “es el proceso de perseguir metas colectivas a través de la integración mutua de los motivos bases de líderes y seguidores hacia el logro de los cambios buscados” (p. 24). En ese sentido, se pone énfasis en gran medida a las relaciones de interacción entre los colaboradores con el propósito de lograr las metas establecidas en la organización. Para Bass y Avolio (1994), este tipo de liderazgo “motiva a los seguidores a trabajar las metas trascendentales y los altos niveles de auto actualizar las necesidades en lugar

de trabajar a través de un simple intercambio de relaciones” (p. 65). Desde este punto de vista se coincide con lo expuesto por Liu y Lee (2012, p. 46), “las personas siguen a una persona con entusiasmo, visión y energía que las inspira y logran grandes metas. Provee una generalización de pensamiento acerca del liderazgo que enfatiza los ideales, la inspiración, las innovaciones y las preocupaciones individuales”. Es por ello, que el liderazgo transformacional permite mejoras en cuanto a la convivencia y a la realización de actividades del grupo humano a cargo del líder. A continuación, describiremos las características e importancia de este liderazgo:

Consideración Individualizada.

Desde la dimensión transformacional, el líder actúa como una guía, un mentor de los colaboradores, prestando atención especial a cada una de sus necesidades para su logro y desarrollo; haciendo que cada persona a su cargo sienta una valoración especial. (Bass y Avolio, 1994). Por ese motivo, el líder debe poseer:

Utiliza una comunicación informal personalizada.

Mantiene información constante con los colaboradores a su cargo.

Muestra simpatía y aconseja de manera sutil en la realización de las actividades de sus colaboradores. Asimismo, muestra un trato cordial hacia ellos.

Predispone hacia el desarrollo de las potencialidades y en la delegación de responsabilidades.

Estimulación Intelectual.

El líder transformacional motiva de manera constante y moderada las mejoras intelectuales de su personal, los adecua hacia el perfeccionamiento personal, la búsqueda de la creatividad e innovación. De esta manera Bass y Avolio (1994), “estimulan a sus seguidores para ser innovadores y creativos, mediante el cuestionamiento de suposiciones y el reencuadre de problemas, solicitándoles nuevas ideas y soluciones” (p. 18). Sin embargo, es preciso acotar que la inmensa fortaleza de superación ha de depender en mayor parte del mismo

colaborador, ya que su capacidad de decisión es el eje central de las mejoras en su actividad laboral.

Para Petty y Cacioppo (1990), ponen hincapié en los tipos de persuasiones que se debe valer el líder para transmitir la importancia de la estimulación intelectual. En ese sentido las principales características que encontramos son:

Reformulación sutil de la estimulación intelectual, debido fundamentalmente que la desmotivación es una incidencia en personas carentes de objetivos de vida, pero hábil en actividades procedimentales.

Valoración de la inteligencia y de la capacidad intelectual de todos sus colaboradores y desde todos sus puestos laborales. Expresividad y felicitación pública de la labor realizada.

Predisposición a la solución de conflictos del clima laboral con el propósito de hacer más llevadera la convivencia entre los colaboradores.

Quinn y Hall (1985) sugirieron que los líderes estimulan intelectualmente a sus colaboradores de las siguientes formas:

Tabla 6.

Tipos de estimulación intelectual

Tipo de estimulación intelectual	Características
1.3.3 Estimulación intelectual orientada racionalmente	Enfatizan la habilidad, la eficacia, la independencia y el trabajo arduo para el logro de los objetivos establecidos.
1.4.3 Estimulación intelectual existencialmente	Enfatizan de manera concreta el aumento de la seguridad, confianza y el trabajo en equipo.
1.5.3 Estimulación intelectual orientada empíricamente	Importancia del monitoreo y motivación constante del personal por la búsqueda de la información.
1.6.3 Estimulación intelectual orientada idealistamente	Orientado al crecimiento, adaptación, aprendizaje, metas, variedad y creatividad.

Fuente: Adaptado de Quinn y Hall (1985).

La estimulación intelectual es indispensable en los escenarios de organización empresarial con un liderazgo progresista y animado que lleve al manejo del grupo humano hacia las mejoras del perfeccionamiento de su actividad laboral. El líder ha de apuntar a la innovación de su personal y la valoración del logro de sus avances paulatinos (Yukl, 1998).

Influencia idealizada atribuida y conductual.

El liderazgo carismático es el punto referencial, ya que esta cualidad ha sido utilizada por diversos líderes, quienes por el poder de su persona y su persuasión tienen profundos y extraordinarios efectos en sus seguidores en los diversos campos de acción de la política, la religión, los negocios, la educación y otros (House y Mitchell, 1990).

La caracterización de un líder con carisma es el respeto, y admiración que se le tiene, y por ende la confianza que muestra hacia quienes le siguen, siendo modelo referencial de identificación e imitación. Sin embargo, el carisma es una cualidad percibida y efímera en su solidificación de logros a mediano plazo, también es polarizada en cuanto a la subjetividad de la naturaleza del carisma, ya que las situaciones pueden direccionarse hacia intereses propias que son percibidas por los demás y se han podido observar caso notorios en la política y en el fanatismo religioso. El carisma en sí solo no fortalece la organización, debe ir acompañado de un aporte conductual. La atribución del liderazgo carismático muestra ventajas y desventajas en la toma de decisiones, pero es un punto interesante que toda organización lo toma al momento de designar a los líderes de la misma (Chiavenato, 2007).

Las características del líder carismático en una organización pueden identificarse de la siguiente manera:

Autoestima alta y una seguridad en sus capacidades de interacción y manejo de grupos humanos.

Manejo verbal adecuado y pertinente, un lenguaje contextualizado y alejado de academicismo para un mayor entendimiento con los demás.

Importante sentido del deber y de la responsabilidad en sus acciones y decisiones.

Conocen y entienden las necesidades, valores y esperanzas de sus colaboradores. Buscan soluciones a los conflictos que surjan entre ellos.

Motivación inspiracional.

La definición de inspiracional se relaciona con la predisposición de significados y desafíos a los colaboradores, por el líder, quien despierta y motiva el espíritu del grupo, muestra entusiasmo y optimismo, para el logro de expectativas, lo que inspira a quienes les rodean, obteniendo personal involucrados y comprometidos con una visión organizacional compartida. Así mismo, Bass lo sustenta como “the arousal and heightening of motivation among followers that occurs primarily from charismatic leadership¹ (Bass, 1985, p. 62). Lo que este autor plantea son los lineamientos a tomar en cuenta en el proceso de animación e inspiración en motivos de logro conseguido. Así podemos visualizarlo en la siguiente figura:



Figura 9. Proceso de Inspiración y Motivación

Fuente: Bass (1985).

Las características más resaltables de la motivación inspiracional son:

La importancia de la dirección del significado en cuanto a las relaciones de desenvolvimiento actitudinal de los colaboradores.

¹ Estimula entusiasmo entre los subordinados por el trabajo del grupo y dice cosas para construir su confianza en su habilidad para desempeñar exitosamente asignaciones y lograr objetivos grupales

Manejo de la impresión y el uso de símbolos referenciales en relación a la búsqueda de un objetivo común organizacional.

Liderazgo Transaccional.

Este liderazgo también es conocido como Reforzamiento Contingente. Líder y colaborador admiten roles y responsabilidades interconectados para alcanzar los objetivos organizacionales propuestos, y acuerdan qué es lo que el personal a cargo del líder debe hacer para obtener el estímulo o evitar algún tipo de sanción a su trabajo. (Bass, 1985). Los colaboradores esperan que el líder los faculte para lograr un resultado pertinente, y sienten que el intercambio es justo y equitativo en la interacción laboral.

Reforzamiento Contingente.

Se puede observar el Reforzamiento Contingente Positivo y el Aversivo, el primero se direcciona hacia el estímulo o recompensa por la labor o el desempeño acordado que puede ser en recursos monetarios o una felicitación pública, el segundo son las amonestaciones o sanciones que puede dar el líder ante la falta de la labor realizada, esta ha de darse en un clima distendido y sin verticalismo en su proceder. Para Podsakoff y Schriesheim (1988) los efectos que se observaran en cuanto a la satisfacción y desempeño que pueden relacionarse hacia una aceptación de recompensa con matices de mejora en cuanto a su desempeño laboral, es decir, el colaborador asume que se encuentra en el medio y que su éxito pudo haber sido más pertinente y que lo realizara de manera adecuada en las siguientes actividades que le otorguen. Así se menciona, que MacKenzie y otros (2001), encontró en este tipo de liderazgo acciones positivas relacionados con confianza dada por el líder, y una relación negativa entre ambigüedad de rol y castigo contingente de acuerdo al desenvolvimiento de la labor dada.

Dirección por excepción.

En este punto es preciso hacer hincapié en que este liderazgo puede aplicarse no solo en organizaciones establecidas con fines empresariales y afines, sino en grupos de personas en asociaciones sin fines de lucro ya que el propósito es el manejo pertinente del entorno donde se desenvuelven (Hater y Bass, 1988).

Es por ello, que los líderes toman acciones concretas cuando se evidencian fallas en función al desempeño laboral. Guarda relación con el reforzamiento aversivo contingente, ya que los líderes intervienen sólo cuando ocurre algo malo. La intensidad de respuesta frente a la falla del colaborador es variada, la desaprobación, la reprimenda y hasta la sanción pueden aplicarse en gran medida con el accionar de la labor no realizada de manera efectiva. Las fallas han de permitirle al líder hacer un diagnóstico preciso de las posibles causas de esta falla y buscar las alternativas de mejora de la misma, si es falta de esfuerzo o habilidad en la labor por parte del colaborador, este puede ser capacitado y en extremo separado, pero si proviene del clima laboral, entonces el líder debe recomendar un cambio en las condiciones de trabajo o en el tipo de tarea, y no reprender al subordinado (House y Mitchell, 1990). Lo que se debe evitar en la organización mediante la dirección por excepción es:

Mostrar las deficiencias de los colaboradores como el causante de la falla de una labor realizada.

Expresar una crítica general al personal a su cargo, esto desmotiva la actividad laboral y el asumir responsabilidades futuras.

Explicar a los colaboradores porque se les esta sancionando y mostrar inseguridad en la toma de decisiones.

Liderazgo laissez faire.

El liderazgo laissez faire, puede ser definido como el líder que carece de compromiso con su organización y sus colaboradores. Para Martínez (2004), el líder de esta condición es una “persona inactiva, que evita la toma de decisiones y la supervisión responsable dentro de una organización, por lo cual no participa en el grupo y que otorga total libertad a sus miembros” (p.12). No obstante, deja hacer su actividad laboral a sus colaboradores como ellos mejor lo crean pertinente. Para Pacsi, Estrada, Pérez y Cruz (2014), este líder está acostumbrado a librarse de toda actividad y deja a la organización en la indiferencia y en manos de su personal, evidenciándose la ausencia de una autoridad en el cumplimiento de los logros planificados.

Evasor de Responsabilidad.

El líder busca no involucrarse en el trabajo organizacional; es un evasor de la responsabilidad del resultado obtenido de los colaboradores; confieren libertad sin supervisión u acompañamiento para que los empleados trabajen según sus pareceres y tomen las decisiones a criterio del grupo humano; este líder proporciona información solo cuando lo solicitan y empodera para que el grupo se organice de acuerdo con la iniciativa de sus integrantes (Castro y Martina, 2003).

La evasión es el resultado de un número determinado de situaciones empresariales ambiguas, pero que a largo plazo han de afectar la estructura organizacional. Para Peralta y Veloso (2007) esta “situación desmejora la estructura y predispone decisiones no planificadas ni contextualizadas que condiciona el accionar organizacional” (p.36). Es por ello, que las responsabilidades deben estar de acuerdo a lo planteado como objetivos estratégicos empresariales. En ese sentido se coincide con Valdés (2002) quien no escatima al afirmar que este tipo de liderazgo muestra desventajas notorias pero permite el surgimiento forzoso del liderazgo oculto entre los colaboradores de la empresa. Sin embargo, Zohar (2007) afirma que es necesario contar con condiciones y requisitos para desembocar en situaciones de emergencia empresarial. La evasión es el compromiso denegado hacia la organización empresarial por parte del trabajador y el entorno laboral.

Autoridad por encargatura.

La autoridad que representa su liderazgo es encargada a los colaboradores, es un acompañante más en la organización. Los efectos que puedan darse en la dinámica grupal han de verse en perspectivas diversas. La encargatura de la autoridad es un legado de este liderazgo de la Revolución Industrial. En contextos actuales donde el líder emerge como el conductor sutil del dinamismo organizacional es impensado un liderazgo relajado y otorgado a los colaboradores en desmedro de la organización (Camps, Pérez, y Martínez, 2010).

La encargatura se realiza con el propósito de flexibilizar las actividades laborales y corresponder a las condiciones y requisitos que posee la persona

que asumirá dicha función en la mejora de las actividades administrativas de las organizaciones (Martínez, 2004). En ese sentido, el liderazgo emergente de esta situación puede ser beneficioso dependiendo de las cualidades de la persona en la encargatura.

En el sector público, las encargaturas se realizan en base a criterios establecidos y con los requisitos meritocrático para el cargo. A diferencia del ámbito privado en que es la voluntad de los directivos encargar las funciones de determinado cargo, “la organización debe continuar su devenir, es el tiempo y las condiciones laborales en base a su accionar los que determinaran su proyección temporal” (Castro, 2007, p. 219). La encargatura es una figura laboral característica de este tipo de liderazgo a nivel organizacional.

Situación adversa como líder.

El liderazgo es un proceso interactivo y el perfil del líder es concreto al remitir una serie de particularidades para el manejo y conducción de los grupos humanos. En ese sentido, un líder que “entrega voluntaria e intencionalmente el poder y la autoridad al grupo u organización sin perder completamente el control, de tal manera que queda libre de toda responsabilidad es una situación alejada de la excelencia y calidad administrativa” (Vega y Zavala, 2004, p.9).

El líder no ha de estar ajeno a su accionar no diferencian el rol del trabajador, y realiza más bien trabajos ajenos a su actividad en lugar de pasar su tiempo en funciones de supervisión y predisposición de estrategias de mejora. El liderazgo recae en los colaboradores y no en una persona predispuesta para tal labor dentro de la organización (Cartwright y Zander, 1995).

La pérdida de legitimidad y del apoyo laboral es el notorio reflejo de la situación adversa de liderazgo. Sin lugar a dudas, la convivencia en la organización no es pertinente ni adecuada para las acciones laborales grupales. La ruptura de la convivencia armoniosa y el desinterés de los directivos y sus colaboradores en la toma de decisiones repercuten en la empresa y la debilitan hacia su desaparición (Castro, 2007). El liderazgo debe ser consecuente y empático, debe primar la comunicación asertiva y las

relaciones horizontales entre directivos y trabajadores para beneficio de la organización empresarial.

Iniciativa.

El ámbito organizacional es un ámbito idóneo para el desarrollo de iniciativas, pero además, demanda ineludiblemente de formulación de las mismas de manera coherente y viable. No puede haber organización donde no exista un mínimo grado de iniciativa entre sus integrantes (Pfeffer, 1992).

La definición de iniciativa propuesta por Valero y Lucas (2005, p. 67), quienes sustentan que es "tener deseos de hacer algo, ponerlo en marcha y procurar que el asunto salga bien". En ese sentido, no basta con tener voluntad de hacer determinada acción, es indispensable dar el paso adecuado de ponerse a actuar y, además, perseverar en la labor a realizar.

Es por ello, que la carencia de iniciativa en las decisiones organizacionales afecta la productividad del personal. Los grupos muestran la improductividad si sus jefes evitaban ejercer el rol de liderazgo, abandonándolo a miembros del grupo de trabajo. Es por ello, que la iniciativa recae en los colaboradores para la toma de decisiones más efectiva. El liderazgo laissez faire es considerado como el más improductivo (Murnighan y Leung, 1991). Asimismo, se propone que si alguna organización elige este tipo de liderazgo sea con las personas altamente calificadas para realizar esta acción.

Liderazgo Femenino.

El devenir histórico y con el paso del tiempo, la presencia femenina ha ido logrando el reconocimiento y la participación efectiva por las excelentes habilidades que muestra para el liderazgo e incluso superando a los varones, emergiendo un estilo de liderazgo propio en el desempeño y conducción de un grupo humano. A pesar de estos cambios perceptivos, la presencia femenina es vista con recelo al asumir el papel de jefe o presidente de alguna organización lo cual hace más complicado el camino para convertirse en líderes y tener éxito en el desenvolvimiento organizativo que predomina en mayor medida en los hombres. Sin embargo, estas cuestiones solo permiten visualizar que se ha dado un avance interesante hacia la igualdad de género

que ha tenido lugar en las actitudes y el comportamiento de las personas, en especial el género masculino (Eagly y Carli, 2007).

El Liderazgo femenino se define como la idea de que las mujeres lideren a partir de su propia aptitud de feminidad. Desde luego primero hay que reconocer que las mujeres poseen algunas características distintivas en relación a los varones y que por ello son propias y en segundo lugar, que estas características serían una fortaleza a la hora de dirigir una organización. Es decir, el liderazgo femenino no es otra cosa que la utilización de las características propias de las mujeres para ejercer el liderazgo al interior de las organizaciones, entendiendo que éstas son su principal capacidad (Evans, 1997).

Es necesario mencionar que el liderazgo femenino reconoce la gran importancia del llamado capital humano como principal ventaja profesional y competitiva, y que las organizaciones exitosas han basado su estrategia de mejora en el desarrollo de su personal y el fomento de los valores, conformando equipos motivados, involucrados y comprometidos con la identidad de la organización, donde el clima institucional se convierte en uno de los elementos importantes y a su vez es uno de los factores que más contribuye al logro de mejores resultados en toda empresa. El perfil de la lideresa que se requiere en este siglo influenciado por las actividades globales y en el que las redes sociales, el manejo de información, la gestión del tiempo, el trabajo grupal, las relaciones de convivencia entre las personas, la innovación, etc. Se vislumbran con las cualidades innatas de la población femenina.

La innovación del trabajo de equipo, y para dirigirlo, el liderazgo femenino parece ser más adecuado. La diversidad de género también ofrece una perspectiva más amplia sobre el contexto de la innovación y las mujeres parecen estar más capacitadas que los hombres para obtener beneficios de los equipos empresariales mixtos (Evans, 1997).

No se intenta en absoluto debatir sobre hombres contra mujeres, sino, más bien, de considerar a los dos modelos de liderazgo, el masculino y el femenino,

como dos alternativas, cuya integración y complementariedad representa posiblemente el futuro del liderazgo.

Hay que aclarar que los dos arquetipos (femenino y masculino) pueden ser exhibidos perfectamente tanto por hombres como por mujeres. Si es cierto que existe una predisposición natural, también sabemos que ambos géneros pueden adquirir y utilizar las características de los dos modelos de liderazgo. De hecho, hasta ahora, las mujeres líderes a menudo han tratado de imitar el liderazgo masculino, sofocando muchas de las características ganadoras en las que están, al menos a priori, más predispuestas.

Mucho de lo que se ha escrito hasta ahora acerca de los líderes y el liderazgo se basa en el arquetipo masculino. Carisma y valor son consideradas características masculinas y, a menudo, de una mujer líder se espera que muestre estos atributos masculinos.

Rol de la mujer trabajadora en el Perú entre el Siglo XX-XXI.

La situación de la mujer trabajadora peruana, guarda similitud con la gran mayoría de mujeres trabajadoras a nivel global, sobre todo de aquellas de los países en vías de desarrollo, específicamente del contexto latinoamericano. Este panorama se tornó más difícil en las postrimerías del Siglo XIX en plena lucha sindical por las mejoras de las condiciones laborales e igualdad salarial. Es en ese espacio tiempo que el liderazgo de las mujeres trabajadoras y sindicalistas cobró importancia dentro del sindicato más perinclito de nuestro país como es la CGTP. La participación femenina fue significativa a pesar de las reticencias de los dirigentes masculinos lograron incorporar un número significativo de mujeres a la lucha sindical.

Las pugnas ideológicas de inicios del Siglo XX, trajo malestar en las clases populares nacionales. La elite gobernante se turnaba en la consecución del poder y disputaban revueltas y conspiraciones para acceder al gobierno, esto en desmedro de las necesidades de la mayoría de la población que vivían en una situación de pobreza. Los efectos de ese malestar económico lo percibían en primer momento la población femenina que tuvo que laborar para disminuir en algo la inmensa carga económica familiar. Sin embargo, las

autoridades no hacían caso a sus demandas y las huelgas eran cotidianas en los primeros quince años del Siglo XX hasta que el establecimiento de las ocho horas de trabajo sería el éxito mediático de las clases populares hacia su elite gobernante, esto “marca la culminación de un amplio movimiento de organización y lucha, donde el proletariado se constituye en la fuerza social con conciencia y capacidad de dirección autónoma frente a las demás clases sociales” (Sulmont 1980, p. 22).

La participación femenina durante el Oncenio de Leguía y el Tercer Militarismo no solo se limitaba a acciones sindicalista y de propaganda, algunas como dirigentes políticas y ahí destacan muchas del Partido Aprista como Magda Portal o Yolanda Cocco de la Unión Revolucionaria. Una nueva etapa se forjaría entorno al liderazgo político de las cédulas partidistas. Las figuras de Dora Mayer con su apoyo en defensa de la igualdad del indio y de las mujeres andinas, y Zoila Aurora Cáceres, hija del gran mariscal Andrés A. Cáceres, es celebre por el “discurso en un mitin de mujeres donde al tomar la palabra, destaca el hecho de que tanto hombres como mujeres obreras se unieran en el terreno de la lucha sindical” (Pisconti, 2015, p. 81), y en 1924 funda la Organización Feminismo Peruano.

En 1929 se crean los primeros comités femeninos de la CGTP encargados de trabajar en el seno de los sindicatos las reivindicaciones de las mujeres. Un año más tarde, en noviembre de 1930, Celinda Delgado del sector textil, es elegida secretaria femenina de la Confederación General de Trabajadores del Perú. La presencia de las mujeres en las actividades sindicalistas se proyectaría hasta mediados del Siglo XX en el que el otorgamiento del sufragio femenino las empoderó y favoreció en gran medida su incorporación ciudadana de manera legal. El voto les dio poder e igualdad, fue un logro que merece destacarse.

Las migraciones como fenómeno social trajeron otra problemática, la adquisición de viviendas para la casa propia. La masificación de las invasiones de terrenos tuvo a las mujeres como lideresas diligenciales en la toma de propiedades para establecer un nuevo orden social. Los años le han otorgado oportunidades diversas, desde la accesibilidad a la educación básica regular y universitaria, hasta las actividades profesionales que antes solo lo realizaban

los varones como ingeniería, manejo de camiones y transporte público, árbitros de fútbol, ministras de Estado, Congresistas, Autoridades del sector público y potenciales candidatas presidenciales, simbolizan los años de lucha de igualdad de género y la erradicación de prejuicios malévolos y desfasados. La perspectiva femenina en el Siglo XXI es alentadora y muestra la tolerancia e inclusión de la sociedad peruana hacia las mujeres en su lucha y defensa por sus mejoras reivindicativas.

La presencia femenina en el emporio comercial textil de Gamarra.

La mujer peruana al acceder de igual condición a las actividades aborales que los varones, se inserta en el comercio textil ambulatorio, en la compra y venta de ropa con propósitos de mejora en su canasta familiar. Sin embargo, su presencia en el proceso de auge del emporio comercial de Gamarra es significativo en el periodo comprendido de la última década del Siglo XX e inicios del nuevo milenio.

Muchos de los fundadores de los negocios del emporio tenían experiencia previa en el ámbito de los textiles, pero la crisis económica que desencadenó en el desempleo de muchos trabajadores de esta industria permitió que muchos de ellos buscaran nuevas oportunidades laborales en la venta ambulatoria. Además, pudieron tener una inversión reducida de capital y maquinarias que habían recibido como forma de pago. En medio de este panorama de crisis es que comienzan a trabajar en los alrededores del sector de La Parada de forma independiente (Gonzales, 2001).

La adquisición de un punto de venta era distribuida por la primera organización de comerciantes que se ubicaron en las calles adyacentes al Parque Canepa. La venta de ropa fue el punto inicial de mejora y esto se acrecentaría con la fabricación de la misma en pequeños talleres de confección que seguiría creciendo con el paso del tiempo. Para inicios del nuevo siglo, el emporio de Gamarra creció vertiginosamente, las ventas informales pasaron a formalizarse y convirtieron este mercado en el más concurrido a nivel nacional, cuyas ventas oscilaban cercano al millón de soles. La clave de su éxito se debe a la reducción de precios que llevó a la compra de productos de manera reiterada y convirtió al emporio como el lugar adecuado para adquirir ropa de calidad a bajo precio. Asimismo, Rojas (2012) pudo identificar tres

características visibles en su dinámica comercial del emporio que podemos visualizarlo en la siguiente figura:

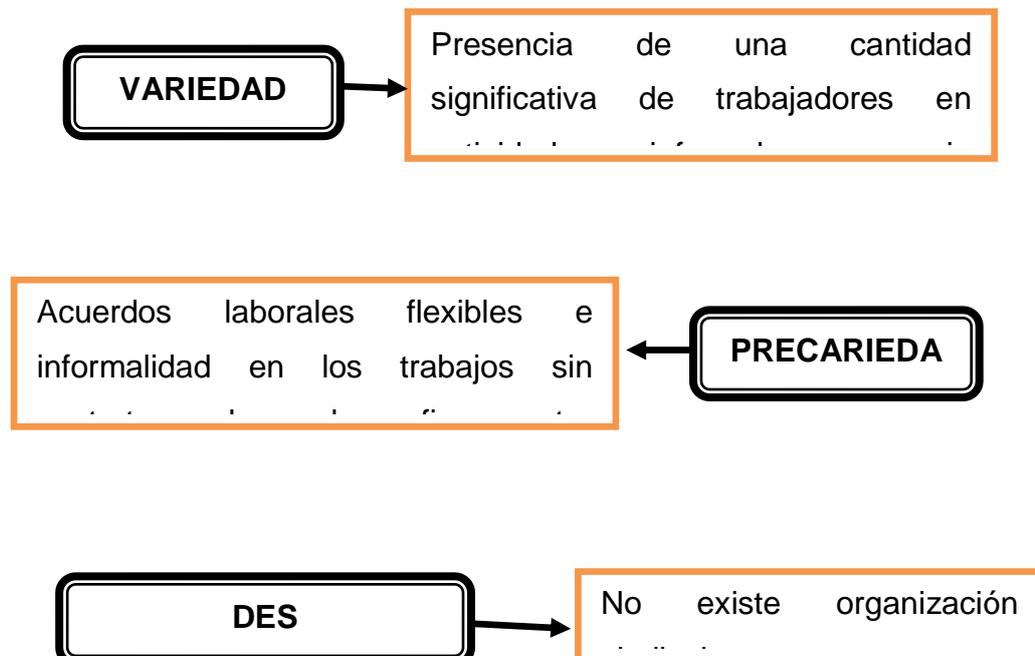


Figura 10. Características de la informalidad en el emporio de Gamarra

Fuente: Adaptado de Rojas (2012).

La presencia de la mujer trabajadora está sustentada tanto en la organización de las primeras agrupaciones de comerciantes para la distribución de los puntos de vista, en las comisiones de trabajo que incluía vigilancia y aseo del lugar, y por ende en la confección de las prendas. El liderazgo actual reposa en la dirección de la empresa y en el mejoramiento paulatino de la misma en un contexto de competencia desigual frente a los productos asiáticos. El mayor reto de las empresas dirigidos por mujeres progresista en el emporio es no doblegarse ante la adversidad y al igual que en los años de la hiperinflación buscar estrategias definidas y sistematizadas que llevan a la organización que dirigen al éxito empresarial, ya que en la actualidad, el tiempo de vida de una organización en el emporio está representado por la productividad mucho más que por la cantidad de productos elaborados ya que la competitividad, guarda relación con la calidad, tiempo, eficiencia e innovación, y estos se enmarcan en los planes a corto y mediano plazo. La productividad, es el referente preciso del accionar del emporio y se puede entender de manera concreta como “la relación existente entre la cantidad de

bienes y/o servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados para ello” (Rojas, 2012, p. 5).

En ese sentido, la presencia femenina en la productividad está relacionada con el rendimiento; idea clave para el mejoramiento de la situación empresarial del emporio. La predisposición de las mujeres en asuntos empresariales es significativo y loable ya que apuntan a direccionar lo productivo cuando con cantidad limitada de recursos se obtiene la mayor cantidad de productos, estrategia indispensable de mejora en el emporio de Gamarra en los próximos años.

1.4. Formulación del problema

Frente a la temática planteada que ha de investigarse en la presente tesis, el planteamiento del problema queda sustentado en la interrogante.

Problema General.

¿Cómo se aporta al liderazgo femenino en las empresas textiles del emporio comercial de Gamarra – Lima, 2017?

Problemas específicos.

Problema específico 1.

¿Cuál es la situación del liderazgo femenino en las empresas textiles del emporio comercial de Gamarra – Lima, 2017?

Problema específico 2.

¿Qué factores influyen en el liderazgo femenino en las empresas textiles del emporio comercial de Gamarra – Lima, 2017?

1.5. Justificación del estudio

La presente investigación busca brindar un modelo de gestión pertinente para las empresas textiles del emporio comercial de Gamarra, considerado el eje mercantil de ventas más importantes del Perú, con el propósito de fortalecer y empoderar a las lideresas femeninas en beneficio del clima laboral, de las mejoras eficientes de las ventas comerciales y la gestión administrativa, puesto que es necesario que los directivos se preocupen en reconocer como se

encuentra la convivencia, si existe satisfacción, compromiso, identificación y entusiasmo entre los colaboradores.

Justificación epistemológica.

El presente estudio, tiene la finalidad de analizar estos factores y manifestaciones; buscando interpretar su naturaleza en el contexto y así contribuir a la utilización de estrategias, recursos administrativos que permitan optimizar la gestión empresarial mediante la igualdad y equidad de género. Puesto que el liderazgo se inserta en la cultura de las sociedades, dinamiza el ejercicio y funcionamiento de una organización empresarial. El líder es la persona capaz de dinamizar y buscar soluciones a los problemas que suceden en distintos contextos y situaciones del grupo.

Justificación social.

El liderazgo que las mujeres demuestran en los diferentes ámbitos que dirigen, permiten el desarrollo y crecimiento de las mismas. Por ello, la participación femenina es muy importante, no sólo para el contexto en donde se desenvuelve, sino también para el desarrollo de nuestro país. La mujer no debe ser considerada sólo para realizar las actividades hogareñas, pues tiene la capacidad, también de dirigir, organizar, gestionar, analizar, cuestionar y participar en las múltiples decisiones de su entorno laboral y del país.

Asimismo, la presente investigación ha de servir de modelo para la realización de otras investigaciones sobre liderazgo y participación femenina a nivel de gestión empresarial y administrativa, sobre el mismo tema u otros relacionados que aporte de manera significativa en las disciplinas de estudio ya mencionadas.

Justificación metodológica.

La metodología que se empleó en el presente estudio fue primero la observación en el desarrollo de las actividades laborales en las empresas textiles del emporio comercial de Gamarra, logrando encontrar diferentes problemas de los cuales se optó por uno; conociendo ya el problema se comenzó a investigar otros estudios realizados tanto nacional como

internacionalmente, así como la búsqueda de basamentos teóricos y conceptuales.

Con esa información se establecieron las categorías y sub categorías mediante una matriz, esta información ayudó a discernir los fundamentos teóricos a revisar para dar sustento a la investigación, en un breve análisis del problema y de los resultados que se quiere mostrar. Se optó por realizar una investigación de tipo mixta u holística; de la teoría obtenida se construyeron las encuestas para nuestro instrumento de medición, para tal fin se elaboraron encuestas y se aplicaron dos pruebas pilotos corrigiéndose según los resultados obtenidos.

Con el fin de que el instrumento tuviera un grado óptimo y mayor confiabilidad se utilizó la prueba de fiabilidad alfa de Cronbach.

Y para darle mayor validez se utilizó el juicio de 5 expertos que opinaron en pertinencia, claridad y consistencia sobre el instrumento a aplicar.

Por la parte cualitativa en base a la categoría y subcategorías se planteó entrevistas a tres empresarias líderes del emporio comercial de Gamarra.

Justificación práctica.

La investigación realizada en la presente tesis busca el empoderamiento de manera eficaz de las lideresas femeninas en las empresas textiles del emporio comercial de Gamarra. Se busca precisar el interés motivacional en cuanto a la participación de las mujeres en las actividades laborales cotidianas relacionadas con las organizaciones empresariales donde trabajan. En ese sentido, se pretende fomentar un liderazgo femenino proactivo y asertivo que sirva de modelo hacia las demás empresas del emporio comercial de Gamarra.

Justificación teórica.

Este estudio permite realizar una innovación científica a través de una propuesta viable; pero direccionada por un diagnóstico real y profundo, y basada en teorías y conceptos sólidos y solventes para ampliar un modelo teórico.

1.6. Objetivos

Objetivo general.

Proponer un plan de liderazgo femenino en las empresas textiles del emporio comercial de Gamarra-Lima, 2017.

Objetivos específicos

Objetivo específico 1.

Diagnosticar el liderazgo femenino en las empresas textiles del emporio comercial de Gamarra-Lima, 2017.

Objetivo específico 2.

Identificar los factores que influyen en el liderazgo femenino en las empresas textiles del emporio comercial de Gamarra-Lima, 2017.

II. Método

2.1. Paradigma de investigación

La investigación permite delimitar todo el estudio dentro de ciertos marcos teóricos y metodológicos. Su puesta en práctica permitirá cumplir con los objetivos de la investigación expuestos en este estudio.

La investigación científica está dirigida a profundizar el conocimiento de un proceso, ya sea teórico, práctico o teórico – práctico. Parte del conocimiento científico y lo lleva al análisis de una realidad problemática, para la satisfacción de necesidades e intereses o el planteamiento de una propuesta efectiva. En otros términos, la investigación científica conlleva a conocer el contexto en estudio, así como comprobar y proponer innovaciones tendientes al mejoramiento de la misma realidad.

Para la holística, los paradigmas no son únicos o contrarios, sino se complementa desde una perspectiva novedosa y original, aceptando un criterio sintagmático de los diversos paradigmas, entendiendo cada paradigma desde globalidades cada vez mayores.

Para Hurtado (2000), la investigación holística es:

Un proceso continuo que intenta abordar una totalidad o un *holos* (no el *absoluto* ni el *todo*) para llegar a un cierto conocimiento de él. Como proceso, la investigación trasciende las fronteras y divisiones en sí misma; por eso, lo cualitativo y lo cuantitativo son aspectos (sinergias) del mismo evento. (p. 98)

Se constituye entonces a través de la holística, una unidad tanto en lo conceptual como en lo metodológico. Por tanto, el holismo valora cada modalidad, considerando desde los niveles más simples hasta los niveles más complejos de la investigación.

2.2. Enfoque de investigación

La investigación científica basa sus cimientos en tres enfoques:

El enfoque cuantitativo que utiliza la recolección de datos y demostrar en base a una medición numérica un análisis estadístico, a fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

El enfoque cualitativo, tiene como propósito examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan su entorno, profundizando sus interpretaciones, puntos de vista y significados (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

El enfoque mixto mezcla los enfoques cuantitativo y cualitativo, utilizando datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender el problema (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Esta investigación es de enfoque mixto, porque recopila información y a la vez interpreta y analiza, a través de instrumentos tanto cualitativos como cuantitativos, logrando un mayor entendimiento del fenómeno en estudio (Hernández y Mendoza, citado por Hernández et al, 2010). Rigiéndose indudablemente a lineamientos metodológicos a seguir según las personas que intervengan en el estudio.

2.3. Diseño de investigación

En este estudio el diseño es no experimental. Para Hernández et al (2010), en este diseño: “no se manipulan ni se sometió a prueba las variables de estudio. Es decir, se trata investigación donde no hacemos variar intencionalmente la variable dependiente” (p. 84). Solo hizo un estudio descriptivo de la problemática o contexto en estudio, un diagnóstico determinado por la observación y los resultados que arrojan los instrumentos.

Así mismo es transversal porque se realiza un estudio puntual a través de la muestra en un periodo y tiempo determinado en un periodo ya establecido en el contexto en estudio (Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez, 2014).

2.4. Métodos de investigación

Método deductivo.

En este tipo de investigación mixta, no se plantean hipótesis, pero si un problema ideal o realidad problemática, que se plantea de procesos inductivos y en segundo caso mediante procedimientos deductivos luego de un diagnóstico más profundo. Es la vía primera de inferencias lógico deductivo para arribar a conclusiones particulares a partir de que se cree o deduce y que después se puedan comprobar con la aplicación de los instrumentos cuantitativos y cualitativos (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Método lógico inductivo.

Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación planteamientos problemáticos, investigación de leyes científicas, pero principalmente las demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

2.5. Categorías de estudio

Definición de la/s categoría/s.

Se entiende por categoría a los elementos o aspectos con características comunes o que se relacionan entre sí. Las categorías son empleadas para agrupar elementos, expresiones e ideas entorno a conceptos asociados, por eso es importante crear una matriz de categorías que sirva de esquema temático para el siguiente estudio.

Categoría liderazgo.

Hersey y Blanchard (1993, p. 94) sustentan que “el liderazgo es el proceso de influir en las actividades de un individuo o un grupo en los esfuerzos hacia la consecución de una meta en una situación dada”.

Liderazgo femenino.

El liderazgo femenino no es otra cosa que la utilización de las características propias de las mujeres para ejercer el liderazgo al interior de las

organizaciones, entendiendo que éstas son su principal capacidad (Evans, 1997).

Matriz de categorización.

Tabla 7.

Matriz de categorización del Liderazgo

Categoría		Sub categoría		Indicadores	
Código	Denominación	Código	Denominación	Código	Denominación
C1	Liderazgo	C1.1	Liderazgo transformacional	C1.1.1	Consideración individualizada
				C1.1.2	Estimulación intelectual
				C1.1.3	Influencia idealizada atribuida
				C1.1.4	Influencia idealizada conductual
				C1.1.5	Motivación inspiracional
		C.E.	Planificación efectiva		
		C1.2	Liderazgo transaccional	C1.1.2.1	Dirección por excepción activa
				C1.1.2.2	Dirección por excepción pasiva
				C1.2.3	Recompensa contingente
		C.E.	Emprendimiento		
		C.E.	Confianza		
		C1.3	Liderazgo Laissez Faire	C1.1.3.1	Iniciativa
				C1.1.3.2	Evasor de responsabilidad
C1.1.3.3	Autoridad por encargatura				
C1.1.3.4	Situación adversa del líder				

2.6. Población y muestra

Población.

Tamayo (2007, p.176) define la población como:

La totalidad de un fenómeno de estudio, incluyendo la totalidad de unidades de análisis o entidades de población donde integran dicho fenómeno y que deben de cuantificarse para determinado estudio integrado por un conjunto de entidades que participan de una determinada característica (p.176).

La población para esta investigación son las trabajadoras y empresarias del comercio de Gamarra que suman la cantidad de 270 sujetos en el presente año. Adicionalmente también participaron las empresarias líderes, quienes brindarán valiosa información mediante entrevistas a profundidad.

Muestra.

Para hallar el tamaño de la muestra, para el presente trabajo de investigación, que es de una población de 100, tenemos lo siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{Ne^2 + Z^2 * p * q}$$

Z	1.96	Valor Z bajo la curva de la normal
p	0.05	Nivel de significancia
q	0.95	Nivel de confianza
N	270	Población
e	0.04	Precisión o error

$$n = \frac{(1.96 * 1.96) * 0.05 * 0.95 * 100}{(270 * 0.04 * 0.04) + (1.96 * 1.96 * 0.05 * 0.95)}$$

n=

80

Total de la muestra: 80 participantes

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez confiabilidad

Técnicas.

Encuesta.

Según Carrasco (2009) manifiesta que la encuesta “puede definirse como una técnica de investigación social para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio investigativo” (p. 314).

Cobertura de la encuesta.

Cobertura geográfica.

Emporio comercial de Gamarra

Cobertura temporal.

2017 – 2018

Cobertura temática.

Liderazgo femenino.

Unidades de investigación.

Empresarias y trabajadoras del emporio comercial de Gamarra

Entrevista.

La entrevista es un proceso de comunicación que se realiza comúnmente entre dos personas; en este proceso el entrevistador obtiene información del entrevistado de forma directa (Carrasco, 2009).

Instrumento/s (incluir la matriz de instrumentos del archivo en Ms Excel).

Ficha técnica del cuestionario.

Nombre: cuestionario que mide el liderazgo femenino

Autor: Adaptación del cuestionario de Bass y Abolio

Objetivo de la encuesta: Determinar el estilo de liderazgo predominante de los participantes.

Composición: 54 ítems, en base a tres sub categorías o dimensiones:
Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez faire

Trabajo de campo: Aplicación del cuestionario a 80 mujeres trabajadoras del
emporio comercial de Gamarra

Ficha técnica de la entrevista.

Nombre: Entrevista a empresarias del emporio comercial de Gamarra 2018

Objetivo: Lograr información directa de la experiencia de las empresarias

Tipo de entrevistas: A profundidad

Modalidad de las entrevistas: Directa

Trabajo de campo:

Tamaño de la muestra: 3 entrevistadas

Ponderación: 7 preguntas abiertas a cada entrevistada

Ámbito: Emporio Comercial de Gamarra

Realización del trabajo de campo:

			14	Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones			
		Influencia idealizada conductual	C1.1.4	15	Expreso mis valores y creencias más importantes	Para realizar una actividad o proyecto ¿Organizó mi equipo y participé activamente junto con ellos o delego funciones porque tengo que realizar otras acciones tan importantes como la planificada a? Detalla tu accionar frente a una actividad trabajadoras? ¿Cómo actúas cuando los planes, actividades o proyectos no salen como te esperabas	Para realizar una actividad o proyecto ¿Organizó mi equipo y participé activamente junto con ellos o delego funciones porque tengo que realizar otras acciones tan importantes como la planificada a? Detalla tu accionar frente a una actividad trabajadoras? ¿Cómo actúas cuando los planes, actividades o proyectos no salen como te esperabas
			16	Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace			
			17	Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas			
			18	Enfatizo la importancia de tener una misión compartida			
			19	Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo			
		Motivación inspiracional	C1.1.5	20	Trato de mostrar el futuro de modo optimista		
			21	Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas			
			22	Construyo una visión motivante del futuro			
			23	Expreso confianza en que se alcanzarán las metas			
			24	Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos			
			25	Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo			
			26	Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien			
2	Liderazgo transformacional	Dirección por excepción activa	C.1.2.1	27	Tiende a evitar involucrarse cuando surge alguna situación relevante.		
			28	Tiende a evadirse cuando se le necesita.			
			29	Le cuesta tomar decisiones.			
			30	Tiende a demorar la respuesta a cuestiones urgentes.			
			31	Tiende a no corregir errores ni fallas.			
			32	Generalmente prefiere no tomar decisiones y deja otros que lo hagan			

		Dirección por excepción pasiva	C.1.2.2	33	Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	?	?	?
				34	Dejo al grupo a tomar su propia iniciativa, no intervengo en su proceso de trabajo o funcionamiento del equipo.	Brindas oportunidades de crecimiento a los trabajadores que demuestran aptitud en el trabajo y permiten mejoras en las empresas	Brindas oportunidades de crecimiento a los trabajadores que demuestran aptitud en el trabajo y permiten mejoras en las empresas	Brindas oportunidades de crecimiento a los trabajadores que demuestran aptitud en el trabajo y permiten mejoras en las empresas
				35	Delega funciones constantemente a los demás o al personal responsable más cercano	? Caso contrario ¿Qué medidas tomas con los trabajadores que fallan en el trabajo?	? Caso contrario ¿Qué medidas tomas con los trabajadores que fallan en el trabajo?	? Caso contrario ¿Qué medidas tomas con los trabajadores que fallan en el trabajo?
				36	Muestra poca preocupación por el grupo que usted dirige	¿Está usted siempre dispuesto a escuchar a sus trabajadores? ¿Que actitud toma frente a una nueva propuesta o acción innovadora de sus	¿Está usted siempre dispuesto a escuchar a sus trabajadores? ¿Que actitud toma frente a una nueva propuesta o acción innovadora de sus	¿Está usted siempre dispuesto a escuchar a sus trabajadores? ¿Que actitud toma frente a una nueva propuesta o acción innovadora de sus
				37	Tiendo a fijar la atención sobre las irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares requeridos			
				38	Concentro toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.			
		Recompensa contingente	C1.2.3	39	Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.			
				40	Dirijo mi atención hacia fallas o errores, para lograr los estándares			
				41	Busco errores, fallas y desviaciones, para corregirlos.			
				42	Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen.			
				43	Tiendo a no interferir, hasta que los problemas se vuelven serios			
				44	Me decido a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.			
3	Liderazgo Laissez faire	Iniciativa	C.1.3.1	45	Muestro mi firme creencia en que, si algo no está roto, no es necesario repararlo.			

		46	Creo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acción.	trabajador es en beneficio de la empresa?	trabajador es en beneficio de la empresa?	trabajador es en beneficio de la empresa?
		47	Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para empezar a actuar			
		48	En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave			
Evasor de responsabilidad	C.1.3. 2	49	Me ayuda siempre que me esfuerce.	¿Cómo evalúas el desempeño de tus trabajador es?	¿Cómo evalúas el desempeño de tus trabajador es?	¿Cómo evalúas el desempeño de tus trabajador es?
		50	Aclara y especifica la responsabilidad que cada uno tiene en el logro de los objetivos de producción.			
Autoridad por encargatura	C1.3.3	51	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograran las metas de producción.			
		52	Expresa satisfacción cuando cumpla con las expectativas.			
Situación adversa del líder	C1.3.4	53	Aclara lo que recibiré a cambio de mis esfuerzos.			
		54	Me informa que estoy haciendo bien mi trabajo, cuando logro los estándares esperados.			

2.8. Métodos de análisis de datos

Cuantitativo.

Se aplicó las encuestas a 80 participantes, luego se procesó en el programa Excel . Se obtuvo información de los niveles y de los puntos críticos a través de tablas y gráficos de frecuencia y paretos.

Cualitativo.

Se entrevistó a tres empresarias en base a 7 preguntas de profundidad. Se obtuvo información importante que se analizó y trianguló.

Mixto.

La información cuantitativa se triangula con la información cualitativa, obteniéndose un diagnóstico real y concreto.

Aspectos éticos.

La información obtenida desde las entrevistas y las encuestas es verídica, respetando los criterios de transparencia de información en toda investigación.

III. Resultados

3.1. Diagnóstico del liderazgo femenino en las empresas textiles del emporio comercial de Gamarra-Lima, 2017

En relación al liderazgo transformacional se identificó que las líderes motivan a su personal a través de almuerzos y permisos para los estudios de sus colaboradores, o algún problema familiar. Asimismo, con respecto al desempeño laboral, se designa a las personas más capaces y experimentadas a las responsabilidades más importantes, se incentiva a la mejora y perfeccionamiento profesional.

La estimulación intelectual e influencia idealizada atribuida se demostró que el trabajo es revisado y supervisado, asumiendo la responsabilidad la líder de la empresa. Los trabajadores siguen a la líder, en los éxitos y los fracasos. Asimismo, la líder es un modelo de trabajo, es así que los trabajadores esperan mucho de ella, desde cómo hacer las cosas y como se puede ir perfeccionando.

Existe motivación y empuje por parte de la líder, pero no es económica. No existe aún una adecuada planificación de las funciones y labores de la empresa. La líder asume la total responsabilidad de las acciones de la empresa. Sin embargo, es necesario practicar mucho la comunicación y la capacidad de asertividad con el cliente y sus trabajadores.

El liderazgo transaccional se basa en la supervisión, organización y todo el desempeño del grupo, es así que la líder promueve al equipo por medio de los premios o castigos. Asimismo, se identificó que los participantes no se involucran en los problemas de la empresa, evaden responsabilidades, la líder no toma decisiones o deja que otros intervengan por ella, no soluciona los problemas con inmediatez e inteligencia, los trabajadores no tienen iniciativa y la líder no se preocupa o motiva a que sean proactivos.

En relación a la dirección por excepción pasiva, confianza: El equipo funciona por la confianza de la líder. Se da responsabilidades a las personas de mayor confianza y que tienen experiencia; del mismo modo en relación a la recompensa contingente, iniciativa, emprendimiento: Algunos trabajadores asumen actitudes proactivas, son emprendedores, es así que recompensan de diversas formas. Al mismo tiempo, existen supervisiones de las labores de la

empresa y se escucha las recomendaciones de mejora por parte de los trabajadores. De la misma forma, en relación al evasor de la responsabilidad, autoridad, situación adversa: No existe un régimen estricto de supervisión. La confianza se extiende hasta a libertad en el trabajo, no hay registro de avance y funciones, a veces se encarga a alguna persona el monitoreo de las labores diarias.

En referencia al liderazgo Laissez faire cabe precisar que la emprendedora depende de los trabajadores para establecer objetivos, y para la toma de decisiones importantes. La líder en este contexto de Gamarra no interfiere en los problemas inmediatamente, solo lo hace cuando estos se agudizan o son problemas graves, pero siempre con intervención de todo el grupo, quizás hasta por encima de sus decisiones.

El liderazgo que se practica en el emporio comercial de Gamarra manifiesta los siguientes problemas: La líder comúnmente evade responsabilidades, ella no toma decisiones o deja que otros intervengan, no soluciona los problemas con inmediatez e inteligencia, prefiere postergar los problemas, sin pensar en las consecuencias, los trabajadores no tienen iniciativa, muchos trabajan en la empresa esperando un intercambio económico, y no pensando en que si la empresa crece o mejora, también se verían beneficiados, la líder no se preocupa ni tampoco motiva a sus trabajadores, desde luego la prioridad en el campo empresarial son las ventas, y no el aspecto interno de la empresa que implica la motivación a los colaboradores, muchas mujeres líderes han hecho que merme la proactividad de los colaboradores, ya que son impositivas o que simplemente tienen la razón, y quizá esta es la debilidad de la mujer, porque como es la dueña, la líder, no consideran o valoran el apoyo del personal.

Así mismo, los trabajadores no se involucran en los problemas de la empresa, prefieren mantenerse alejados de las decisiones de la empresa.

3.2. Factores que influyen en el liderazgo femenino en las empresas textiles del emporio comercial de Gamarra-Lima, 2017

Después de haber realizado el análisis del liderazgo femenino en las empresas textiles del emporio comercial de Gamarra – Lima, 2017 se identificó siete factores que influyen para que las mujeres líderes de las empresas textiles no se desenvuelvan mejor tal como se expresa en la figura 11 y son:

Tiende a demorar la respuesta a cuestiones urgentes.

Tiende a no corregir errores ni fallas.

Deja al grupo a tomar su propia iniciativa, no interviene en el proceso de trabajo o funcionamiento del equipo.

Le cuesta tomar decisiones.

Generalmente prefiere no tomar decisiones y deja otros que lo hagan.

Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.

Delega funciones constantemente a los demás o al personal responsable más cercano.

En consecuencia, las empresas que ellas son propietarias no mejoran su situación, porque prefieren dejar que las cosas sigan igual y simplemente no tener mayor injerencia, razón por la cual en la presente investigación se plantea una propuesta que permita mejorar esta situación.

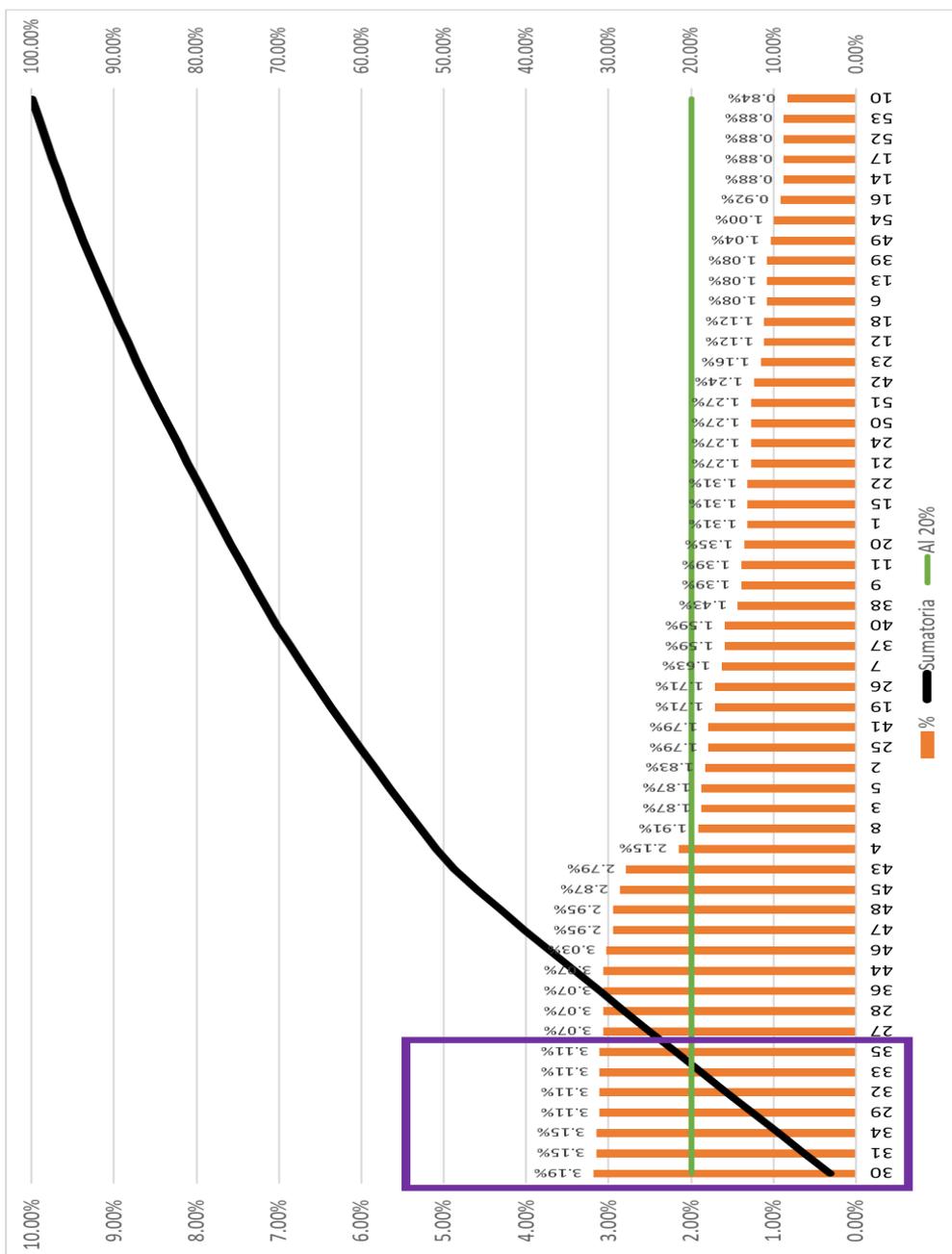


Figura 11. Diagrama de Pareto respecto al liderazgo femenino en textiles del emporio comercial de Gamarra – Lima, 2017

IV. Discusión

El liderazgo femenino en el mundo y en el Perú han pasado por un devenir histórico con resultados favorables de mejora de la convivencia cotidiana y laboral. La erradicación de prejuicios es un reto de los líderes en los años que vienen para no encasillarlo a un género determinado, sino que permita la oportunidad en cuanto al desenvolvimiento de las habilidades de las personas. Ser líder es una labor interesante, que implica la mejora de la comunicación asertiva y el clima laboral. El surgimiento de las habilidades directivas en el líder de una organización para que sea llevadera y tenga las condiciones necesarias para la convivencia armónica entre sus integrantes, es el punto referencial y requisito indispensable en la caracterización del liderazgo. En ese sentido, las habilidades son definidas como aquellas cualidades propias indispensables para conducirse en la vida y en el trato con los demás dentro de una organización con el propósito de hacer llevadero las funciones y actividades del personal desde un plano del respeto y comunicación. Por ello, la capacidad de liderazgo y empatía del personal directivo con los trabajadores comprometen un esfuerzo personal y laboral en beneficio del entorno que dirigen (Huerta y Rodríguez, 2006).

Es necesario mencionar que el liderazgo femenino reconoce la gran importancia del llamado capital humano como principal ventaja profesional y competitiva, y que las organizaciones exitosas han basado su estrategia de mejora en el desarrollo de su personal y el fomento de los valores, conformando equipos motivados, involucrados y comprometidos con la identidad de la organización, donde el clima institucional se convierte en uno de los elementos importantes y a su vez es uno de los factores que más contribuye al logro de mejores resultados en toda empresa.

En ese sentido, tanto la convivencia y el liderazgo femenino se han venido estudiando desde perspectivas administrativas o de gestión empresarial. Se puede decir que existe un conjunto de situaciones para que los componentes de una organización sostengan un compromiso responsable con la empresa, las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales o grupales. Para Chiavenato (2007, p. 14) “crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las

organizaciones” y a su vez se puede decir que estas dependen del estado emocional, del compromiso de sus integrantes. En el caso de liderazgo, y en especial el femenino han de aplicarse en el accionar cotidiano laboral desde cualquier ámbito de desempeño.

Las empresas textiles del emporio de Gamarra han ido incrementándose de manera sustantiva entre los últimos años del Siglo XX y la primera década del presente siglo. Es considerado un conglomerado en el que se concentra un gran número de micro y pequeñas empresas, especializadas en producción, comercialización de textiles y confecciones. Sus orígenes se remontan a la presencia del mercado mayorista adyacente al sector denominado La Parada por los primeros migrantes a la capital de la república de las décadas del 40 y 50 del siglo pasado, las calles adyacentes a la avenida principal -Avenida Aviación- se convirtieron en talleres menores de producción textil, en menos de veinte años transformo el sombrío panorama de los jirones del barrio popular de La Victoria en el eje comercial más importante de Lima, haciendo de este sector un área importante de comercio menor de actividades de confección, compra, venta de ropas y materia prima para su elaboración.

Para el nuevo siglo, los establecimientos ubicados en el emporio de Gamarra funcionan como puntos de ventas, se organizan en redes de comercio formales e informales encargados de distribuir los productos. Gracias a la gran competencia comercial que ha tenido el emporio, también se le ha vinculado con el comercio exterior. Además, las condiciones actuales del mercado exigen mejoras en la calidad de los productos textiles, la estandarización de procesos productivos, y la mejora de procesos, hacen del emporio el eje comercial más significativo surgido de la necesidad laboral con un éxito interesante y con propuestas de superación frente a la competencia desleal de los productos asiáticos en desmedro del mercado nacional.

La influencia de la labor femenina en la mejora del emporio es el motivo de la presente tesis, aunado con el hecho que el liderazgo masculino ha estado presente en las actividades laborales, no es alejado precisar que las mujeres han solidificado el éxito comercial del emporio de Gamarra y esto ha permitido

que el sector textil sea el más beneficiado con la presencia de establecimientos que comercializan dichos productos y aportan sustantivamente a las mejoras económicas del país, del distrito y de la población en general.

Actualmente, en la mayoría de las empresas cuentan con más gestores que líderes. Los grandes líderes dirigen enseñando con el ejemplo, con la convivencia con su equipo, no sólo ordenando. Para este experto, un líder debe de trabajar en conjunto con su equipo, preguntar por soluciones conjuntas y dirigirlos con las soluciones adecuadas después de un consenso. Ellos tienen que saber dirigir, saben delegar y saben preguntar.

El liderazgo que se practica en el emporio comercial de Gamarra manifiesta los siguientes problemas: El líder comúnmente evade responsabilidades, él no toma decisiones o deja que otros intervengan por él, no soluciona los problemas con inmediatez e inteligencia, los trabajadores no tienen iniciativa y el líder no se preocupa ni tampoco motiva a que sus trabajadores sean proactivos. Así mismo, los trabajadores no se involucran en los problemas de la empresa, no se brinda soluciones a las dificultades o amenazas que presenta la empresa, los trabajadores no tienen iniciativa y el líder no se preocupa o motiva a que sean proactivos. Pocos trabajadores asumen actitudes emprendedoras son emprendedores, a esas pocas personas se recompensa de diversas formas. Siempre existen supervisiones de las labores de la empresa y se escucha las recomendaciones de mejora por parte de los trabajadores, aunque el régimen de supervisión no es estricto. Esta afirmación ratifica los estudios de Medina (2017), quien evidenció deficiencias en la motivación y carencia de capacitación de los empleados influyendo negativamente en el nivel de productividad en los puestos de trabajo pues en muchos casos no cumplen a cabalidad las responsabilidades designadas. Ante esto, la confianza se extiende hasta a libertad en el trabajo, pero no hay registro de avance y funciones. En este estudio se refleja que a veces se encarga a alguna persona el monitoreo de las labores diarias.

El líder dentro del emporio comercial de Gamarra, en función a la relación con su empresa y sus trabajadores, tiende a la motivación constante pero no económica a los trabajadores, quizás con almuerzos y permisos para sus

estudios o por algún permiso ante un problema familiar. Así mismo, Se incentiva a la mejora y perfeccionamiento profesional. Este enunciado contrasta con los estudios de Palacios (2013), quien determinó que las mujeres líderes administran bien en el puesto que intervienen, guían y dirigen a los miembros de la organización, por tanto gustan de seguir al líder de manera espontánea en búsqueda del éxito, es decir practican el liderazgo transformacional, acción que no se refleja en el diagnóstico de este estudio, donde predomina el liderazgo transaccional y *laissez faire*.

El aporte de esta investigación es que la propuesta pueda consolidar el perfeccionamiento del comportamiento y las actitudes del personal en las interacciones directas con sus colaboradores, con el fin de obtener de ellas el mejor resultado posible, comprendiendo la necesidad de ser flexible y adaptable en la gestión del desarrollo y frente al manejo del cambio y la diversidad en una organización empresarial en rubro textil.

V. Conclusión

- Primera:** Se propuso un programa de liderazgo y emprendimiento para las jóvenes empresarias del emporio comercial de Gamarra, en base a talleres y capacitaciones periódicas con el fin de obtener de ellas el mejor resultado posible, comprendiendo la necesidad de ser flexible y adaptable en la gestión del desarrollo y frente al manejo del cambio ante los retos laborales.
- Segunda:** Se determinó que el líder comúnmente evade responsabilidades, y tiene problemas en la toma de decisiones, a pesar que sus colaboradores la siguen, pero sin ninguna iniciativa y capacidad de emprendimiento. Así mismo, los trabajadores no se involucran en los problemas de la empresa, no se brinda soluciones a las dificultades o amenazas que presenta la empresa, el líder no se preocupa o motiva a que sean proactivos.
- Tercera:** Se identificó como factores influyentes en el liderazgo femenino a la demora para la toma de decisiones, no corrige los errores no fallas, deja que el grupo trabaje como de costumbre, prefiere no intervenir, además que delega funciones constantemente.

VI. Recomendaciones

Primera: Fomentar el buen perfil de la lideresa que se requiere en estos tiempos, reflejando con las cualidades innatas de la población femenina, en concordancia con organismos gubernamentales o privados, que apoyen a este fin.

Segunda: En el diagnóstico realizado, se determinó la importancia del liderazgo participativo, la empatía grupal, las comisiones laborales y la necesidad de consolidar una propuesta que involucre al personal deben gestionarse sin presión ni opresión hacia el cumplimiento de la misma.

Tercera: Los factores que influyen en el liderazgo femenino deben formar parte de ejes temáticos para la formación de talleres de formación en el emporio comercial de Gamarra y lograr un desenvolvimiento de las mujeres líderes, que trascienda y trascenderá en la historia del crecimiento económico de este contexto.

VII. Propuesta

Propuesta de taller de formación de líderes femeninos que beneficien el crecimiento de la empresa

Problema

En la actualidad, el liderazgo organizacional está predisponiendo su preocupación no solo en los procesos administrativos y de gestión, sino en la implementación y capacitación del talento humano, en la mejora de la productividad y de la convivencia laboral. Sin embargo, aún se mantienen características notorias de un tipo de liderazgo transaccional y en menor medida el *laissez faire*, tal como se puede evidenciar en la presente investigación.

En toda organización empresarial, tanto los directivos y colaboradores, deben asumir el rol de liderazgo y ser los responsables de implementar un modelo de gestión, dirigir y motivar a sus equipos de trabajo y llevar a cabo procesos de cambio organizacional. En ese sentido, la acción del líder es un factor primordial para articular los objetivos de la organización con la gestión del área a cargo, optimizar los recursos y generar el compromiso efectivo de sus colaboradores.

Es preciso acotar, que el liderazgo femenino tiene que afianzarse en base de propuestas relevantes y de innovación entre los colaboradores y directivos de una organización determinada. Por ello, es indispensable disponer las condiciones efectivas para que su difusión e impacto tengan el alcance planificado.

El presente estudio ha identificado puntos críticos o problemas que imposibilitan la ejecución de un liderazgo organizacional significativo, siendo estos preocupantes para el desenvolvimiento cotidiano de la misma. Así tenemos que las respuestas obtenidas del instrumento de recojo de información evidenció que existe una preocupación escasa por el grupo que dirige; Siendo el personal el eje central de la productividad y considerando que un líder innovador incluye a sus trabajadores en las decisiones organizativas, la indiferencia por el aspecto emocional del personal acarrea en apatía laboral y en situaciones proclives de descuentos económicos y sanciones debido a la

ausencia del personal a sus horas de trabajo debido a su problemática familiar y personal que presenta. El conocimiento del lado humano de los colaboradores es fundamental para el líder, la imposición e indiferencia por su vida es propia de modelos directivos desfasados.

En segundo término, otro de los puntos críticos identificados está relacionado con la evasión laboral cuando es necesaria su accionar. En ese sentido, frente a las situaciones y toma de decisiones organizacionales presentan dudas y vacilaciones frente a acciones claves en su desenvolvimiento laboral. De esta manera, el participante no se involucra en situaciones propias de la organización, evade responsabilidades y situaciones problemáticas en que puede ayudar, no toma decisiones pertinentes, deja que otros hablen o decidan por ella, no responde a las expectativas del punto crítico, percibe los yerros que cometen los demás pero no los corrige ni intenta manifestarlos, no permite la proactividad, comunicación asertiva ni iniciativa de los trabajadores, no delega funciones, las centraliza en su persona. Este tipo de liderazgo totalitario acarrea en complicaciones lamentables para la organización a corto y mediano plazo.

Asimismo, otro de los problemas identificados es el no involucramiento frente a una situación determinada, la indiferencia organizacional es un problema cotidiano pero que debe evitarse en gran medida con el apoyo del líder empresarial. De esta manera, los participantes no interfieren ni manifiestan discurso u opinión alguna cuando los problemas se agudizan ante situaciones graves aflora su liderazgo inmediato bueno o malo, y actúa solamente frente a los problemas graves. Por lo tanto, no se evidencia la solución de la problemática y por el contrario se intensifica al no hallar una solución compartida.

Frente a los tres puntos críticos identificados en la presente investigación, se plantea una propuesta innovadora, relevante y significativa que intensifique a la disminución de las situaciones descritas. La propuesta permitirá dar soluciones a situaciones viables que permiten generar cambios importantes en el entorno laboral. Asimismo, reconocer y fortalecer las actitudes y valores de los colaboradores, mejora del ambiente laboral, y de las condiciones de su entorno

inmediato. Por lo tanto, la identificación de las habilidades y competencias de liderazgo, forman elementos indispensables del desarrollo personal y profesional que beneficiaran el crecimiento y mejora organizacional.

Actualmente, en la mayoría de las organizaciones cuentan con más gestores que líderes, aun se maneja la idea que el líder es aquel predestinado con capacidad verbal y orador, capaz de convencer al grupo mediante su discurso y acción. Sin embargo, los grandes líderes dirigen pregonando con el ejemplo, con la convivencia con su equipo, no sólo ordenando, sino desarrollando su influencia en el área laboral donde se desenvuelve. En ese sentido, un líder debe de trabajar en conjunto con su equipo, indagar por soluciones conjuntas y dirigirlos con las soluciones pertinentes después de un consenso participativo. Ellos tienen que saber dirigir, saben delegar y saben preguntar. El líder los orienta y es el forjador de nuevos líderes organizacionales.

El liderazgo que se practica en el emporio comercial de Gamarra manifiesta los siguientes problemas: El líder comúnmente evade responsabilidades, él no toma decisiones o deja que otros intervengan por él, no soluciona los problemas con inmediatez e inteligencia, los trabajadores no tienen iniciativa y el líder no se preocupa ni tampoco motiva a que sus trabajadores sean proactivos. Asimismo, los trabajadores no se involucran en los problemas de la empresa, no se brinda soluciones a las dificultades o amenazas que presenta la empresa, los trabajadores no tienen iniciativa y el líder no se preocupa o motiva a que sean proactivos. Pocos trabajadores asumen actitudes proactivas, son emprendedores, a esas pocas personas se recompensa de diversas formas. Siempre existen supervisiones de las labores de la empresa y se escucha las recomendaciones de mejora por parte de los trabajadores, aunque el régimen de supervisión no es estricto. La confianza se extiende hasta a libertad en el trabajo, no hay registro de avance y funciones. A veces se encarga a alguna persona el monitoreo de las labores diarias.

El líder dentro del emporio comercial de Gamarra, en función a la relación con su empresa y sus trabajadores, tiende a la motivación constante pero no económica a los trabajadores, quizás con almuerzos y permisos para sus estudios o por algún permiso ante un problema familiar. Asimismo, Se incentiva a la mejora y perfeccionamiento profesional.

Con respecto al desempeño laboral, se designa a las personas más capaces y experimentadas a las responsabilidades más importantes. El trabajo es revisado y supervisado, asumiendo la responsabilidad el líder de la empresa. Los trabajadores siguen al líder, en los éxitos y los fracasos puesto que es un modelo de trabajo, esperan los trabajadores mucho de su liderazgo, desde cómo hacer las cosas y como se puede ir perfeccionando. Para eso debe practicar y fomentar la comunicación y la capacidad de empatía y asertividad con el cliente y sus trabajadores.

Priorización de problemas

1. Indiferencia por el involucramiento frente a alguna situación relevante
2. Evasión constante cuando se le necesita.
3. Escasa preocupación por el grupo que dirige en la organización

Objetivos

General:

Elaborar un programa de mejora organizacional con el propósito de lograr cambios pertinentes en el clima laboral e identificación institucional.

Específicos:

Concientizarse acerca de las competencias necesarias para un liderazgo efectivo frente a situaciones relevantes.

Identificar las conductas y prácticas que generan mayor compromiso y satisfacción en los colaboradores de una organización empresarial.

Reconocer su estilo de liderazgo, sus fortalezas y oportunidades de mejora, a fin de lograr cambios positivos en su gestión.

Justificación

Justificación organizacional

El propósito principal de la propuesta es la orientación hacia el perfeccionamiento del comportamiento y las actitudes del personal en las interacciones directas con sus colaboradores, con el fin de obtener de ellas el mejor resultado posible, comprendiendo la necesidad de ser flexible y adaptable en la gestión del desarrollo de las personas y frente al manejo del cambio y la diversidad en una organización empresarial.

Con esta propuesta se benefician cada uno de los colaboradores líderes de las diversas áreas laborales, ya que son expuestos a diferentes estilos de liderazgo, aprenden a reconocer sus habilidades y su contribución única, experiencia en las funciones del líder, lo que le da un espacio importante para expresarse y libertad de acción que le genera mayor confianza en sí mismo y hacia los demás.

Justificación técnica

La presente propuesta se enmarca dentro de los resultados obtenidos de la investigación sobre liderazgo femenino organizacional para contribuir a dinamizar las actividades empresariales de los directivos y colaboradores. En ese sentido, se pretende el fortalecimiento efectivo de las competencias institucionales, mediante procesos de creación de sistemas de conocimiento innovadores y dinámicos que obtengan resultados de mejora organizacional a mediano plazo.

Justificación social

La propuesta está orientada a una futura implementación de líderes emprendedores en una organización empresarial que pueda proyectar su accionar a la comunidad mediante actividades de responsabilidad social entre otras. Un líder con fe, está motivado, empuja las riendas de la empresa, abre paso y ejerce influencia en otros. Todo esto ocurrirá mediante el desarrollo y el fomento de habilidades sociales ya que el líder debe desarrollar buenas relaciones interpersonales basadas en el respeto, reconocimiento que los conflictos son parte de la vida cotidiana y que, a través de un correcto manejo de los mismos, uno puede hacerse más fuerte. Se puede resolver los dilemas con atención al prójimo, el ejercicio de la apreciación y la toma de decisiones

bien basadas. Líder, es aquel que contiene a los diferentes y su camino está basado en valores.

Plan de actividades (por objetivos)

Objetivo específico 1:

Reflexionar acerca de las competencias necesarias para un liderazgo efectivo frente a situaciones relevantes.

Acción: Realización de talleres de mejora organizacional de las competencias de liderazgo.

Responsables: Directivos y colaboradores

MODULO	PROPOSITOS	ACTIVIDADES	SEMANA	TIEMPO
I. COMUNICACIÓN ASERTIVA ENTRE COLABORADORES Y DIRECTIVOS	Mejorar la Comunicación interna con una orientación asertiva con los directivos y colaboradores de toda la organización.	1. Inducción al tema: Contextualización del tema a nivel organizacional	1°	Lunes 8:00 am -12 m
		2. Dinámicas participativas: Actividades motivacionales y de integración, así como lúdicas.		
		3. Contenido: Elaboración de un manual de acuerdos de convivencia grupal.		
		4. Conclusión: Describir las ventajas y desventajas que experimentan las personas mediante la comunicación asertiva.		

II. DESARROLLO DEL PENSAMIENTO CRÍTICO Y CREATIVO ORGANIZACIONAL	Concientizar que la creatividad y la criticidad nos llevan a resultados óptimos, desechando los individualismos e incorporando y fortaleciendo el pensamiento sistémico.	1. Inducción al tema: Contextualización y diferenciación de las Conceptualizaciones.	2°	Martes
	2. Dinámicas participativas: Actividades motivacionales y de integración, así como lúdicas.	2 pm – 6 pm		
III. COACHING Y MENTORING EMPRESARIAL	Desarrollar o enfatizar la capacidad de liderazgo de equipos y personas a su cargo	3. Contenido: Diferenciar mediante juego de roles las actitudes positivas y negativas de un líder que carece de pensamiento crítico y creativo	3°	Miércoles
	4. Conclusión: Mencionar los beneficios organizacionales de desarrollar la creatividad y criticidad laboral.	8:00 am -12 m		
III. COACHING Y MENTORING EMPRESARIAL	Desarrollar o enfatizar la capacidad de liderazgo de equipos y personas a su cargo	1. Inducción al tema: Contextualización y diferenciación de las Conceptualizaciones.	3°	Miércoles
	2. Dinámicas participativas: Actividades motivacionales y de integración, así como lúdicas.	8:00 am -12 m		

**IV.
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
Y LA TOMA DE DECISIONES EN
SITUACIONES RELEVANTES**

Fortalecer el sentido de la planificación y la autonomía en la toma de decisiones en cuanto a sus actividades del área de trabajo.

3. Contenido:

Elaboración del fichero de cualidades y defectos de cada colaborador.

4. Conclusión:

Describir las cualidades del líder en cada una de las áreas laborales.

1. Inducción al tema:

Contextualización y diferenciación de las Conceptualizaciones.

4°

Jueves

2 pm – 6 pm

2. Dinámicas participativas:

Actividades motivacionales y de integración, así como lúdicas.

3. Contenido:

Diseño de un plan estratégico por cada área laboral en relación a la función de los colaboradores

4. Conclusión:

Describen mediante análisis de caso y el ABP la toma de decisiones organizacionales.

**V. LIDERAZGO EFECTIVO PARA
MOTIVAR EL TRABAJO EN
EQUIPO.**

Fortalecer la integración con los demás líderes de la organización, así como fomentar relaciones armoniosas entre sí y por ende de las áreas que representan.

1. Inducción al tema:

Contextualización del tema a nivel organizacional.

5°

Viernes

8:00 am -1 pm

2. Dinámicas participativas:

Actividades motivacionales y de integración, así como lúdicas.

3. Contenido:

Elaboración de un trabajo corporativo de acuerdo a actividades participativas.

4. Conclusión:

Concientización de la importancia del liderazgo y trabajo en equipo mediante un dialogo reciproco.

Objetivo específico 2:

Identificar las conductas y prácticas que generan mayor compromiso y satisfacción en los colaboradores de una organización empresarial.

Acción: Realización de la actividad integradora participativa de sensibilización laboral

Acciones o actividades	Tareas	Explicación de cada acción y tarea	Responsables	Tiempo
1. Planificación de las actividades integradoras a realizar.	Elaboración de las acciones a realizar, así como el material desechable para las actividades vivenciales	Los directivos con algunos colaboradores planificarán una salida institucional con el propósito de integrar al personal mediante actividades participativas.	Equipo directivo Colaboradores	
2. Selección del lugar pertinente.	Predisposición de la logística conveniente para la actividad	Los directivos predisponen la búsqueda de un lugar alejado y confortable, la movilidad, almuerzos, y otros gastos pertinentes.	Equipo directivo	Jornada laboral completa (8am -5pm)
3. Ejecución de la actividad integradora.	Realización de las actividades integradoras y participativas	Los colaboradores y directivos interactúan con actividades dinámicas y lúdicas que serán premiadas por su participación efectiva.	Equipo directivo Colaboradores	
4. Compromiso organizacional final grupal	Elaboración de un compromiso valedero grupal en mejora de la organización	El logro de la sensibilización laboral mediante un compromiso de mejora en sus actividades laborales.	Equipo directivo Colaboradores	

Fuente: Elaboración propia (2018).

Objetivo específico 3:

Reconocer su estilo de liderazgo, sus fortalezas y oportunidades de mejora, a fin de lograr cambios positivos en su gestión.

Acción: Realización de la competencia “*Soy un líder innovador*” entre colaboradores y directivos

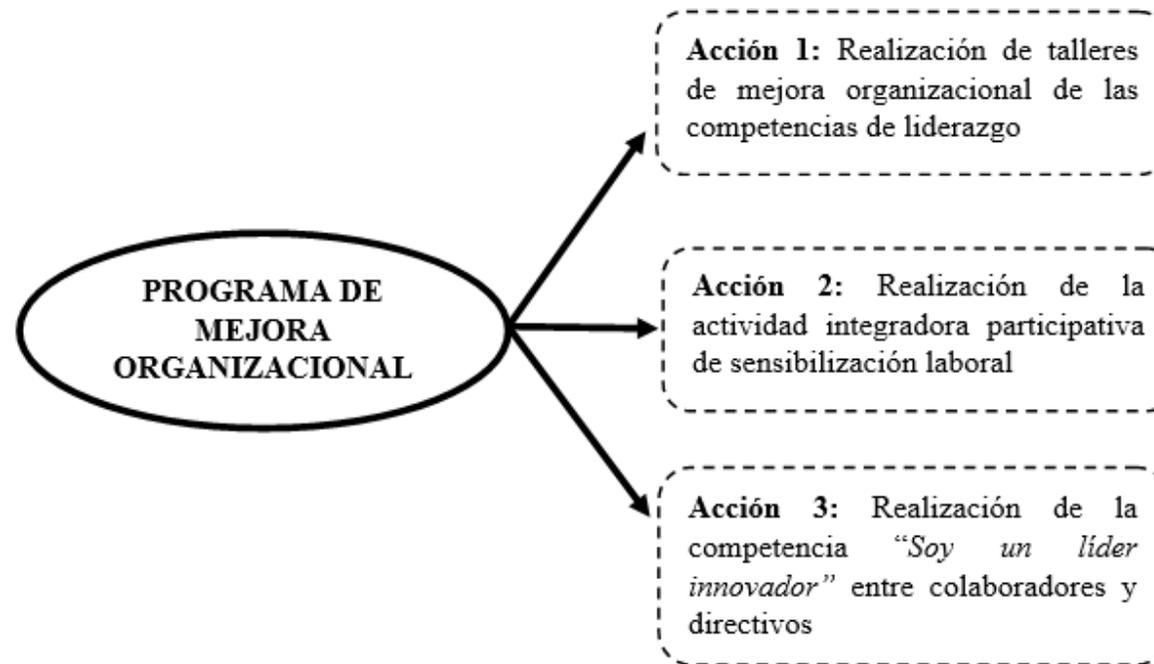
Acciones o actividades	Tareas	Explicación de cada acción y tarea	Responsables	Tiempo
1. Planificación de la competencia participativa organizacional a realizar.	Elaboración de las bases de la competencia participativa.	Se elaboran las bases de la competencia para que pueda ser conducida sin ningún problema.	Equipo directivo	
2. Predisposición de los grupos surgidos de la acción integradora anterior	Propensión de espacios para coordinación de los grupos para mostrar su propuesta y compromiso.	Se pide la formación de los grupos que surgieron anteriormente para que se pongan de acuerdo para mostrar sus productos integradores.	Equipo directivo Colaboradores	Media Jornada laboral (2pm -5pm)
3. Ejecución de la actividad participativa:	Realización de las actividades participativas de la competencia	Cada grupo realizará la presentación de su compromiso y propuesta innovadora de liderazgo y de cambio que deberá ser tomada en cuenta por los directivos.	Equipo directivo Colaboradores	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación grupal ▪ Compromiso asumido ▪ Propuesta innovadora 				

4. Reconocimiento a los grupos innovadores y premiación a la participación de los demás	Valoración organizacional de las muestras de liderazgo innovador entre el personal de la empresa.	Se premia la participación, se evidencia una competencia sana sin rivalidad. Todos son premiados porque son un equipo organizacional	Equipo directivo Colaboradores
--	---	--	-----------------------------------

Fuente: Elaboración propia (2018).

Solución técnica

La secuencia de las actividades planificadas en el programa de mejora organizacional queda enmarcado en relación a la siguiente figura:



Asimismo, mostramos una ficha de actividades a realizar en la acción 1 del programa de mejora:

MÓDULO 1: “COMUNICACIÓN ASERTIVA ENTRE COLABORADORES Y DIRECTIVOS”

NOMBRE DEL CAPACITADOR: _____

COMPONENTE A TRATAR: Liderazgo y manejo de emociones

PROPÓSITO:

Mejorar la comunicación con una orientación asertiva y predispuesta al cambio con los integrantes de sus equipos de trabajo y colaboradores de toda la organización empresarial.

INDICADORES:

Responden preguntas sobre la importancia de la comunicación entre colaboradores de un área laboral.

Dialogan sobre los cambios en una organización y como favorecerlos en fortalezas.

Elaboran un manual de acuerdos de convivencia grupal en relación al ámbito laboral en donde se desenvuelven.

Describen las ventajas y desventajas que experimentan las personas en relación con el cambio rutinario.

✓ SESIÓN DEL PRIMER MÓDULO				
Actividad	Estrategias	Recursos	Tiempo	Ponente
Presentación	Registan las participantes su asistencia. Palabras de bienvenida a los participantes por parte de los directivos	Proyector multimedia Micrófono	15' 8:00-8:15	
Motivación	MÓDULO: “LA COMUNICACIÓN ASERTIVA ENTRE COLABORADORES Y DIRECTIVOS” Los participantes toman atención al ejercicio motivador : Se les entrega a los padres una hoja en blanco en el que plasmaran mediante un dibujo de acuerdo a la interrogante: ¿Quiénes conforman tu ámbito laboral? Se pedirá que compartan algunas experiencias.	Micrófono	20' 8:15-8:35	
Preguntas de reflexión	Los participantes responderán a las preguntas de reflexión: 1. ¿Qué es la empresa para usted? 2. ¿Cuánto tiempo lleva laborando? 3. ¿Quiénes conforman tu círculo de amistad en la empresa? 4. ¿Apoyas a la empresa en las diversas actividades extra laborales? 5. ¿Conoce a todos sus directivos y jefes de área laboral? 6. ¿Has tenido dificultades con algún directivo o jefe de área laboral? ¿De qué manera?	Equipo multimedia Plumones Hojas Lapiceros	30' 8:35-9:05	
Videos Motivadores	Video 1: “ <i>Todo comienza con un buen líder</i> ” Video 2: La Sociedad de los poetas muertos (Fragmentos de la película).	Equipo multimedia	20' 9:05-9:25	

Diapositivas del tema	Los participantes observaran las diapositivas referidas al tema <i>“La comunicación asertiva entre colaboradores y directivos”</i>	Equipo multimedia Micrófono	25’ 9:25-9:50	
Videos Complementarios	Video 3: El líder que debes ser Video 4: Lo que no debe hacer una persona cuando trabajas	Equipo multimedia	20’ 9:50-10:10	
Casuística	Los participantes se agrupan en equipos de trabajo y eligen a un coordinador. Se sugiere que los integrantes sean de distintas áreas laborales de la empresa	Papelógrafos, Plumones	35’ 10:10- 10:45	
RECESO O BREAK			20 10:45- 11:05	
Elaboración de actividades	Elaboran un manual de acuerdos de convivencia grupal en relación al ámbito laboral en donde se desenvuelven. Describe las ventajas y desventajas que experimentan las personas en relación con el cambio rutinario.	Papelógrafos Hojas Laminas	35 11:05- 11:40	
Preguntas de Reflexión	¿Cuál es la importancia de mantener un dialogo constante y fluido entre todos? ¿Por qué? ¿De qué manera lo están cumpliendo?	Hojas Lapiceros	20’ 11:40- 12:00	
Exposiciones de ideas e intercambio de opiniones	1. El capacitador invita a mostrar sus productos elaborados. 2. Cada coordinador presenta sus trabajos. 3. Se inicia un dialogo reciproco entre los participantes. 4. Se colocan los productos elaborados en un lugar visible.	Hojas Pizarra Plumones	40 12:00- 12:40	
Reflexión final	El capacitador invita a los participantes a redactar un compromiso viable para la mejora de la comunicación	Micrófono	15 12:40-	

	entre todos.		12:55	
Despedida	Se agradece la presencia de los participantes	Micrófono	5' 12:55- 13:00	
	Se entregan recordatorios del taller realizado			

Solución administrativa

Objetivo Especifico 1:

Reflexionar acerca de las competencias necesarias para un liderazgo efectivo frente a situaciones relevantes.

Acción: Realización de talleres de mejora organizacional de las competencias de liderazgo.

DESCRIPCION	N° TRABAJADORES	SALARIO	TOTAL
Capacitadores	2 (s/ 500 c/u)	s/ 1000.00	s/ 1000.00
Coordinador	1	s/ 800.00	s/ 800.00
Apoyo en el Refrigerio	2 (s/150 c/u)	s/ 300.00	s/ 300.00
Camarógrafo para la grabación del taller	1	s/ 300.00	s/ 300.00
Transportista	1	s/ 150.00	s/ 150.00
TOTAL	7	s/ 2550.00	s/ 2.550.00

Objetivo Especifico 2:

Identificar las conductas y prácticas que generan mayor compromiso y satisfacción en los colaboradores de una organización empresarial.

Acción: Realización de la actividad integradora participativa de sensibilización laboral

DESCRIPCION	N° TRABAJADORES	SALARIO	TOTAL
Anfitriones	2 (s/ 400 c/u)	s/ 800.00	s/ 800.00
Apoyo musical (DJ)	1	s/ 300.00	s/ 300.00
Apoyo en el Refrigerio	2 (s/100 c/u)	s/ 200.00	s/ 200.00
Camarógrafo para la grabación de la actividad	1	s/ 250.00	s/ 250.00
Transportista	3 (s/250 c/u)	s/ 750.00	s/ 750.00
TOTAL	9	s/ 2.300.00	s/ 2.300.00

Objetivo Especifico 3:

Reconocer su estilo de liderazgo, sus fortalezas y oportunidades de mejora, a fin de lograr cambios positivos en su gestión.

Acción: Realización de la competencia “*Soy un líder innovador*” entre colaboradores y directivos

DESCRIPCION	N°	SALARIO	TOTAL
TRABAJADORES			
Animadores	2 (s/ 600 c/u)	s/ 300.00	s/ 300.00
Maestro de ceremonia	1	s/ 600.00	s/ 600.00
Apoyo en el Refrigerio	2 (s/150 c/u)	s/ 300.00	s/ 300.00
Camarógrafo para la grabación de la actividad	1	s/ 300.00	s/ 300.00
Decorador	2 (s/250 c/u)	s/ 500.00	s/ 500.00
TOTAL	7	s/ 2.000.00	s/ 2.000.00

Cronograma

AÑO: 2018								
Actividades	Responsables	Jul	Agos	Set	Oct	Nov	Dic	
1. Planificación de las actividades	Directivos y colaboradores	X						
2. Elaboración de la propuesta		X						
3. Presentación de la propuesta		X						
4. Aprobación de la propuesta	Directivos	X						
5. Elaboración del programa de mejora organizacional			X					
6. Realización de la actividad integradora participativa de sensibilización laboral	Directivos y colaboradores			X				
7. Realización de la competencia “ <i>Soy un líder innovador</i> ” entre colaboradores y directivos						X		
8. Evaluación de la					X	X		

propuesta	Directivos	
9. Redacción del informe final de la propuesta		X

Presupuesto

Materiales, útiles de oficina

Refrigerios

Otros gastos

DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	COSTO TOTAL
Pizarra acrílica	s/ 75.00	1	s/ 80.00
Plumones	s/ 2.00	10	s/ 20.00
Paquetes de hojas	s/ 12.00	5	s/ 60.00
Paquetes de papelógrafos	s/ 15.00	5	s/ 75.00
Lapiceros	s/ 1.00	50	s/ 50.00
Alquiler de laptop	s/ 50.00	5	s/ 250.00
Alquiler de Multimedia	s/ 100.00	5	s/ 500.00
Cinta adhesiva	s/ 2.00	5	s/ 10.00
Tacho de basura	s/ 15.00	2	s/ 30.00
TOTAL			s/ 1.075.00

Refrigerios

Acción 1:

1. Sándwich.	s/ 3.00	160 x 5 días	s/ 480.00
2. Bebida personal	s/ 2.00	160 x 5 días	s/ 320.00
3. Servilletas	s/ 2.00	5 paquetes	s/ 10.00

Acción 2:

1. Almuerzo	s/ 15.00	30	s/ 450.00
2. Bebida personal	s/ 3.00	30	s/ 90.00
	s/ 4.00	30	s/ 120.00
3. Postres	s/ 2.00	10 paquetes	s/ 20.00
3. Servilletas			
Acción 3:			
1. Sándwich.	s/ 3.00	30	s/ 90.00
2. Bebida personal	s/ 3.00	30	s/ 90.00
	s/ 2.00	5 paquetes	s/ 10.00
3. Servilletas			
SUB TOTAL			s/ 1.680.00
Otros gastos			
Alquiler de local para la actividad integradora participativa	s/ 800.00	1	s/800.00
Premios	s/15.00 (c/u)	30	s/450.00
SUB TOTAL			s/ 1.250.00
TOTAL FINAL			S/ 4.005.00

Presupuesto total:

N°	DESCRIPCION	TOTAL DE PRESUPUESTO
1	Total de costos de materiales, refrigerios y otros	s/ 4.005.00
2	Total de costos de personal	s/ 6.850.00
TOTAL DE PRESUPUESTO		s/ 10.850.00

Viabilidad económica

Luego de haber realizado la programación de mejora organizacional, podemos sustentar que es factible la inversión de lo propuesto. Asimismo, es preciso acotar que las estrategias para que lo gastado se invierta tendrá como ente responsable a los directivos de la organización.

VIII. Referencias

- Albañil, A. (2015). *El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albuja de Piura*. Tesis de Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú. Recuperado de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2243/MAE_EDUC_130.pdf
- Alcaide, L. (2002). *Estilos de gestión según género en el diseño del proyecto educativo institucional en institutos superiores*. Tesis para optar el grado de Magister en Gestión de la Educación. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/595?show=full>
- Arcela, A., Geldres, N., Hurtado, J. y Torres, E. (2016). *El Liderazgo de la Mujer ejecutiva en el Sector Construcción de la Región Lima Metropolitana*, (Tesis de Magister en Administración Estratégica de Empresas) Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Ayoub, J. (2010). *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana*. Tesis para optar el grado de Doctor en Ciencia Política y Relaciones Internacionales. Universidad Autónoma de Madrid. España. Recuperado de https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub_perez_jose_luis.pdf?sequence=1
- Ball, S. (1989). *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Barcelona: Paidós.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B., y Avolio, B. (1994). *Transformational leadership and organizational culture*. Public Administration Quarterly Spring, 17, 112-121.
- Bastidas, M. (2001). *Participación laboral y sindical de las mujeres en el Perú durante los noventa*. Lima: OIT/ACTRAV/Oficina Regional para las Américas

- Baudin, L. [1973] (1991). *El imperio socialista de los incas*. Madrid: Ediciones Rodas.
- Blake, R., y Mouton, J. (1993). *The managerial grid: an explanation of key managerial orientations*. Austin: Scientific Methods Inc.
- Boff, L. (2004). *Femenino y masculino. Una nueva conciencia para el encuentro de las diferencias*. Madrid: Trotta Ediciones.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. Londres: Sage.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers.
- Camps, V., Pérez, J., y Martínez, M. (2010). Comparación por género de los estilos de liderazgo en una muestra de gerenciales en Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 21, 56-75.
- Castro, A. (2007). Estilos de liderazgo, inteligencia y conocimiento táctico. *Anales de Psicología*, 23, 2, 216-225. Recuperado de: <http://www.um.es/ojs/index.php/analesps/article/view/22401>
- Castro, A., y Martina, M. (2003). Concepciones de civiles y militares argentinos sobre el liderazgo. *Boletín de psicología* 78, 63-79.
- Cartwright, D. y Zander, A. (1995). *Dinámica de grupos. Investigación y Teoría*. México: Editorial Trillas.
- Cerna, M., Pérez, M., y Godoy, R. (1997). Género y trabajo femenino en el Perú. *Rev.latinoam.enfermagem*, Ribeirão Preto, 5, (2), 23-31, Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v5n2/v5n2a04.pdf>
- Chamorro, J. (2005). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a*. Tesis para optar el grado de Doctor en Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación. Universidad Complutense. Madrid. Recuperado de <http://biblioteca.ucm.es/tesis/edu/ucm-t28589.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Organización y administración. La dinámica del éxito en las Organizaciones*. México: Thompson.

- Claver, E.; Gascó, J.L. y Llopis, J. (1996): *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*. Madrid: Cívitas.
- Cornejo, R., y Quiñónez, M. (2007). Factores asociados al malestar/bienestar docente. Una investigación actual. *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5 (5e), 75-80. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/551/55121025011.pdf>
- Coronel, J. (2000). *La investigación sobre el liderazgo y procesos de cambio en centros de enseñanza*. Huelva: Universidad de Huelva.
- Cruz, C., Poggi, C. y Vera, M. (2017). *Estilos de Liderazgo de las Microempresarias del Sector Comercio en los Distritos de San Isidro y Miraflores*, (Tesis de Magister en Administración Estratégica de Empresas) Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Eagly, A., y Carli, L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, September, 62-71.
- Erikson, E.H. (1990). *Identidad, juventud y crisis*. Madrid: Taurus.
- Espinoza, W. (1990). *La destrucción del imperio de los incas*. Lima: Amaru Editores.
- Fiedler y Chemers (1985). *A theory of leadership effectiveness*. New York: Mc Graw Hill.
- Gil, A., Muñiz, M., y Delgado, A. (2008). El liderazgo transformativo en el ámbito escolar: un esfuerzo en acción en investigación y coordinación entre instituciones del nivel superior. *Revista Sapiens*, 9(1), 13-33. <http://www.redalyc.org/pdf/410/41011135001.pdf>
- Gonzales, J. (2001). *Redes de la informalidad en Gamarra*. Lima: Universidad Ricardo Palma. Editorial Universitaria
- Grimal, P. (2000). *El Imperio romano*. Barcelona: Critica.

- Hater, J., y Bass, B. (1988). Superiors evaluations and subordinates. Perceptions of transformational and transactional leadership, *Journal of Applied of Psychology*, 63, 695-702.
- Hernández, F. (2002). *La mujer en el Tahuantinsuyo*. Lima: PUCP.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hersey, P., y Blanchard, K. (1993). *Administración del comportamiento organizacional (7ª Edición)*. México: Prentice Hall.
- House, R y Mitchell, T. (1990). Path goal theory of leadership, *Journal of contemporary bussiness*, 3, 81-98.
- Huerta, J., y Rodríguez, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Mc Graw Hill.
- Hurtado, J. (2000). *Investigación holística*. Bogotá: Fundación Sypal-Magisterio.
- INEI. (2017). Características de las empresas del emporio comercial de Gamarra,2016.https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1463/libro.pdf
- Jakovcevic, I., y Bentosela, M. (2011). Cognición social en animales y humanos: ¿Es posible establecer un continuo? *Suma Psicológica*, 1, (18), 35-46.
- Kotler, J. (1994). *El factor liderazgo*. Madrid: Díaz de Santos
- Lagos, C. (2014). *Estudio de la relación entre el estilo de liderazgo de mujeres en cargos directivos y el tipo de cultura organizacional. Cuatro casos reales de mujeres empresarias y ejecutivas de distintas organizaciones de la Ciudad de Buenos aires, año 2013*, (Tesis para optar el título de maestra en Dirección de Recursos Humanos) Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales de Buenos Aires.

- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A, & Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership What It Is and How It Influences Pupil Learning*. University of Nottingham. *Department for Education and Skills (DfES) RR 800*. Recuperado de http://illinoischoolleader.org/research_compendium/documents/successful_school_leadership.pdf
- Liverano, M. (2008). *El antiguo Oriente: Historia, Sociedad y Economía*. Barcelona: Critica.
- Liu, W.K., y Lee, Y. (2012). *Assesment of Culural Dimensions, Leadership Behaviors and Leadership Self Efficacy: Examination of Multinational Corporations in Taiwan*. Paper presented at the International Conference on Economics Marketing and Management, Singapore.
- Locke, E.A., y Henne, D. (1986). *Work motivation theories*. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: John Wiley and Sons.
- Lumbreras, L. (1983). *Los orígenes de la civilización en el Perú*. Lima: Editorial Milla Batres.
- Mackenzie y Otros (2001). *Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance*. Bloomington: Indiana University
- Mariátegui, J.C. (1995). *Los siete ensayos de la interpretación de la realidad peruana*. Lima: Editorial Minerva. Recuperado de http://resistir.info/livros/mariategui_7_ensayos.pdf
- Martín, M. (1999). *Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación*. Madrid: Universidad de Alcalá-MEC.
- Martínez, M. (2004). *Orientación de mercado*. Madrid: Alianza Editorial.
- Marx, K. (1995). *El Kapital. Crítica de la economía política*. Lima: Altazor.
- Medina, G. (2017). *Influencia del Liderazgo Patriarcal en el Desempeño Laboral de las empresas Familiares del Sector Textil del Cantón*

- Pelileo*, (Tesis para optar el Título de Ingeniera de Empresas) Universidad Técnica de Ambato de Ecuador.
- Mejía, P. (2014). *Análisis del Liderazgo como habilidad gerencial y su efecto en el crecimiento de las empresas textiles en la ciudad de Quito, desde el 2008 hasta el 2012*, (Tesis para optar el Título de Magister en Administración de Empresas) Universidad Politécnica Salesiana de Quito.
- Murnighan, F., y Leung, J. (1991). *A leadership in public administration*. New York: Mc Graw Hill.
- Natera, A. (2001). *Liderazgo Político en la sociedad democrática*. Madrid: Centro de Estudios políticos y Constitucionales
- Navarro, E. (2008). *Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana*. Tesis para optar el grado de Doctor. Universidad Politécnica de Valencia. España. Recuperado de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/2189/tesisUPV2784.pdf>
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E. y Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Pacsi, A., Estrada, W., Pérez, A., y Cruz, P. (2014). Liderazgo laissez faire, *Revista de Investigación de Administración, Universidad Peruana Unión*, 1 (1), 67-72, Recuperado de http://revistascientificas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/download/343/351.
- Palacios, V. (2013). *Pronóstico del Liderazgo Empresarial Femenino en Latinoamérica entre el periodo 2013-2018*, (Tesis de Magister en Ingeniería Administrativa) Universidad Nacional de Colombia.
- Peralta, A., y Veloso, C. (2007). *Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.

- Petty, R., y Cacioppo, J. (1990). *The elaboration likelihood model of persuasion*. Columbia: University of Missouri.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with Power*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pisconti, G. (2015). *El liderazgo de las mujeres trabajadoras en el movimiento sindical: caso CGTP, período 1995 – 2011*. Tesis para optar el grado de Magister en Género, Sexualidad y Políticas Públicas. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/4525>
- Podsakoff, P., y Schriesheim, L. (1988). Situational moderators of leader reward and punishment behaviors: Factor fiction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(1), 21-63.
- Prescott, G. (1979). *Historia de la conquista del Perú*. Buenos Aires: El Ateneo. Recuperado de <http://fama2.us.es/fde/ocr/2006/historiaDeLaConquistaDelPeru.pdf>
- Quinn, H., y Hall, S. (1985). *An introduction to applied multivariate analysis*. Chicago: Center Editions.
- Robbins, P. (2005). *El comportamiento organizacional: teoría y práctica* (Séptima ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamérica.
- Rodríguez, V. (2015). *Participación social y Política de Mujeres Líderes, integrantes de la red de mujeres autoridades Trujillo 2014*. (Tesis de Antropóloga Social), Universidad Nacional de Trujillo, Perú. Rojas, M.K. (2012). *La experiencia de compra en Gamarra. Aportes preliminares*. Lima: Municipalidad de la Victoria.
- Rost, J. (1991). *Leadership for the Twenty-first Century*, New York: Praeger.
- Rostworowski, M. (2001). *Historia del Tahuantinsuyo*. Lima: IEP.
- Salazar, R., Leyton, S., Meza, A. y Sáenz, I. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. Tesis para optar el grado de Magister en Administración Estratégica de

- Empresas. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4593>
- Sánchez, E., y Rodríguez, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42, (1), 25-39. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/805/80515880003.pdf>
- Sarachek, B. (1968). Greek concepts of Leadership. *Academy of Management Journal*. March; 1, 39-48. New York: Academy of Management, Pace University.
- Scanonne, J. (2009). La filosofía de la liberación: historia, características, vigencia actual, *Teología y Vida*, 1, 59-73. Recuperado de <http://www.scielo.cl/pdf/tv/v50n1-2/art06.pdf>
- Schumpeter, J. (2002). *Ciclos económicos: análisis teórico, histórico y estadístico del proceso capitalista*. Zaragoza. Universidad de Zaragoza.
- Silva, E. (1991). *Situación laboral, legal y política de la mujer peruana*. Lima: Ediciones Universitaria.
- Sims, H., y Lorenzi, P. (1992). *The New Leadership Paradigm. Social Learning and Cognition in Organization*. California: Sage
- Soledad, M. (2015). *Estudio descriptivo sobre el liderazgo y la motivación en una Empresa Textil XX y la influencia de la cultura organizacional Buenos Aires 2015*, (Tesis de Maestría en Dirección de Recursos Humanos) Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
- Solís, J. (2008). *Liderazgo y emprendimiento en la gestión de organizaciones empresariales*. México: Global Ediciones.
- Sulmont, D. (1980). *El movimiento obrero peruano (1890-1980). Reseña histórica*. Lima: Tarea.
- Tamayo, M. (2007). *El proceso de Investigación Científica*. México D.F.: Limusa.

- Tannebaum, R., y Schmidt, W. (1970). How to choose a leadership pattern, *Harvard Business*, 51 (3), 162-173.
- Tintoré Espuny, M. (2003). El liderazgo político en la Antigüedad clásica. *Revista de Estudios Políticos*, 121, 209-222. Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.
- Tiso, A. (1976). *La teoría marxista y la condición de la mujer*. En Los comunistas y la cuestión femenil, 16-42. México: Ediciones de cultura popular.
- Toledo, C., Quitana, C., Napa, D., Terzano, J. (2016). *Estilos de Liderazgo de las Mujeres Emprendedoras de Lima Metropolitana*, (Tesis de Magister en Administración Estratégica de Empresas) Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Tristán, F. (2003). *Peregrinaciones de una paria*. Lima: Editorial El Comercio. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/libros/literatura/pereg_paria/contenido.htm
- Valdés, L. (2002). *La re-evolución empresarial del siglo XXI. Conocimiento y capital intelectual: las nuevas ventajas competitivas de la empresa*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Valderrama, S. (2002). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. Lima. San Marcos.
- Valero, A. y Lucas, J. L. (2005). *Política de Empresa. El gobierno de la empresa de negocios*. Pamplona: Ediciones de la Universidad de Navarra (EUNSA).
- Valladares, O. (2012). La incursión de las mujeres a los estudios universitarios en el Perú, 1875-1908, Cuadernos del Instituto Antonio de Nebrija, 15 (1), 105-123. Recuperado de <https://e-revistas.uc3m.es/index.php/CIAN/article/download/1544/758>.
- Vega, C., y Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial del liderazgo*. Santiago: Universidad de Chile.

- Villavicencio, M. (1996). *Breve historia de las vertientes del movimiento de mujeres en el Perú*. Lima: Centro de la Mujer Peruana Flora Tristán.
- Ydrogo, M. (2015). *Participación de los líderes pedagógicos en la elaboración del proyecto curricular institucional*. Tesis para optar el grado de Magister en Educación con mención en Currículo. Pontificia Universidad Católica. Lima. Recuperado <http://tesis.pucp.edu.pe:8080/repositorio/bitstream/handle>.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. USA: Prentice Hall.
- Zohar, D. (2007). *Renovar la filosofía corporativa: uso de la nueva ciencia para reformular, estructurar y dirigir las organizaciones*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.

Anexos

Anexo 1. Matriz de categorización

Problema	Problema de investigación	Objetivos de investigación	Categorías	Sub categorías	Fuente (informante)	Técnica	Instrumento
¿Cómo fortalecer el liderazgo femenino a las empresas textiles del emporio comercial de Gamarra 2017?	La presente investigación busca brindar un instrumento de gestión pertinente a las líderes femeninas del emporio comercial de Gamarra, considerado el eje mercantil de ventas más importantes del Perú, con el propósito de impulsar un clima laboral armonioso y eficiente en beneficio de las mejoras de las ventas comerciales y la gestión administrativa, puesto que es necesario que los directivos	Proponer un plan de liderazgo para mejorar el desenvolvimiento de la mujer con visión empresarial en el emporio comercial de Gamarra, 2017.	LIDERAZGO FEMENINO	Liderazgo transaccional	Juicio de expertos	Aplicación de encuestas	Encuestas sobre liderazgo femenino
		Diagnosticar la situación laboral y empresarial de la mujer en el emporio comercial de Gamarra, 2017.			Participantes de las encuestas		
		Conceptualizar la categoría Liderazgo femenino y las demás categorías apriorísticas y emergentes después de la aplicación de los instrumentos de recopilación de datos.		Liderazgo transformacional	Empesarias entrevistadas	Análisis de información	
		Diseñar una propuesta sólida, viable y efectiva para la formación de líderes femeninas empresariales.		Liderazgo laissez faire			
		Validar los instrumentos de recopilación de datos.					
Validar la propuesta holística a través de opinión de expertos.	Ficha de entrevistas						

<p>se preocupen en reconocer como se encuentra la convivencia, si existe satisfacción, compromiso, identificación y entusiasmo entre los colaboradores. Asimismo, la presente investigación ha de servir de modelo para la realización de otras investigaciones a nivel de gestión empresarial y administrativa, sobre el mismo tema u otros relacionados que aporte de manera significativa en las disciplinas de estudio ya mencionadas.</p>					
--	--	--	--	--	--

Anexo 2. Matriz de codificación

Categoría		Sub categoría		Indicadores	
Código	Denominación	Código	Denominación	Código	Denominación
C1	Liderazgo	C1.1	Liderazgo transformacional	C1.1.1	Consideración individualizada
				C1.1.2	Estimulación intelectual
				C1.1.3	Influencia idealizada atribuida
				C1.1.4	Influencia idealizada conductual
				C1.1.5	Motivación inspiracional
				C.E.	Planificación efectiva
		C1.2	Liderazgo Transaccional	C.1.2.1	Dirección por excepción activa
				C.1.2.2	Dirección por excepción pasiva
				C1.2.3	Recompensa contingente
				C.E.	Emprendimiento
				C.E.	Confianza
		C1.3	Liderazgo Laissez Faire	C.1.3.1	Iniciativa
				C.1.3.2	Evasor de responsabilidad

				C1.3.3	Autoridad por encargatura
				C1.3.4	Situación adversa del lider

Anexo 3. Instrumentos cuantitativos (cuestionario)

CUESTIONARIO QUE MIDE EL LIDERAZGO FEMENINO

Estimada participante: Esta encuesta anónima permite determinar el liderazgo predominante (Laissez faire, transaccional o transformacional) en su entorno laboral. Marque con un X sólo una alternativa que a usted le parezca la más adecuada.

Datos:

Edad: De 17 a 29 años..... De 30 a 49 años De 50 a 70 años

Nº	ITEMS	1	2	3	4
1	Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás				
2	Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores				
3	Sé lo que necesita cada uno de los miembros del grupo				
4	Informo personalmente a los demás sobre las fortalezas que poseen				
5	Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados				
6	Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas				
7	Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista				
8	Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo				
9	Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas				
10	Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo				
11	Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses				
12	Actúo de modo que gano el respeto de los demás.				
13	Me muestro confiable y seguro				
14	Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones				
15	Expreso mis valores y creencias más importantes				
16	Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace				
17	Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas				
18	Enfatizo la importancia de tener una misión compartida				
19	Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo				

20	Trato de mostrar el futuro de modo optimista				
21	Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas				
22	Construyo una visión motivante del futuro				
23	Expreso confianza en que se alcanzarán las metas				
24	Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos				
25	Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo				
26	Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien				
27	Tiende a evitar involucrarse cuando surge alguna situación relevante.				
28	Tiende a evadirse cuando se le necesita.				
29	Le cuesta tomar decisiones.				
30	Tiende a demorar la respuesta a cuestiones urgentes.				
31	Tiende a no corregir errores ni fallas.				
32	Generalmente prefiere no tomar decisiones y deja otros que lo hagan				
33	Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.				
34	Dejo al grupo a tomar su propia iniciativa, no intervengo en su proceso de trabajo o funcionamiento del equipo.				
35	Delega funciones constantemente a los demás o al personal responsable más cercano				
36	Muestra poca preocupación por el grupo que usted dirige				
37	Tiendo a fijar la atención sobre las irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares requeridos.				
38	Concentro toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.				
39	Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.				
40	Dirijo mi atención hacia fallas o errores, para lograr los estándares.				
41	Busco errores, fallas y desviaciones, para corregirlos.				
42	Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen.				
43	Tiendo a no interferir, hasta que los problemas se vuelven serios.				
44	Me decido a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.				

45	Muestro mi firme creencia en que, si algo no está roto, no es necesario repararlo.				
46	Creo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acción.				
47	Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para empezar a actuar.				
48	En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.				
49	Me ayuda siempre que me esfuerce.				
50	Aclara y especifica la responsabilidad que cada uno tiene en el logro de los objetivos de producción.				
51	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si logran las metas de producción.				
52	Expresa satisfacción cuando cumplo con las expectativas.				
53	Aclara lo que recibiré a cambio de mis esfuerzos.				
54	Me informa que estoy haciendo bien mi trabajo, cuando logro los estándares esperados.				

Muchas gracias

Anexo 4. Instrumento cualitativo (ficha de entrevista)

FICHA DE ENTREVISTA (A tres personas)

Nombre:
Cargo u ocupación:

Nro.	Preguntas
1	¿Cómo acostumbro a dar las instrucciones para las actividades o los proyectos a ejecutar en la empresa?
2	¿Sientes que tu equipo de trabajo respeta tus decisiones?
3	Para realizar una actividad o proyecto ¿Organizó mi equipo y participó activamente junto con ellos o delego funciones porque tengo que realizar otras acciones tan importantes como la planificada? Detalla tu accionar frente a una actividad
4	¿Cómo actúas cuando los planes, actividades o proyectos no salen como te esperabas?
5	Brindas oportunidades de crecimiento a los trabajadores que demuestran aptitud en el trabajo y permiten mejoras en las empresas? Caso contrario ¿Qué medidas tomas con los trabajadores que fallan en el trabajo?
6	¿Está usted siempre dispuesto a escuchar a sus trabajadores? ¿Qué actitud toma frente a una nueva propuesta o acción innovadora de sus trabajadores en beneficio de la empresa?
7	¿Cómo evalúas el desempeño de tus trabajadores?

Anexo 5. Base de datos

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL																																	
Nº	Consideración individualizada				Estimulación intelectual					Influencia idealizada atribuida					Influencia idealizada conductual					Motivación inspiracional													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		25	26						
1	2	1	1	1	5	1	1	1	2	6	1	1	2	2	1	7	1	1	1	1	1	5	1	1	1	2	1	1	2	9	32		
2	2	3	4	2	11	2	3	4	2	3	14	3	4	3	3	4	17	4	3	4	4	3	18	4	3	3	3	4	4	3	24	84	
3	3	4	4	3	14	3	4	4	3	4	18	3	3	3	3	3	15	3	3	4	2	2	14	4	3	4	2	4	4	3	24	85	
4	2	4	2	3	11	2	4	2	3	4	15	4	4	4	3	4	19	2	3	4	4	3	16	4	3	4	4	3	4	3	25	86	
5	2	4	4	3	13	2	4	4	3	4	17	3	4	3	3	4	17	4	3	4	4	3	18	4	3	4	4	3	3	3	24	89	
6	2	4	4	3	13	2	4	4	3	4	17	3	3	3	3	3	15	4	3	3	4	3	17	4	3	3	4	4	4	3	25	87	
7	4	3	4	3	14	4	3	4	3	3	17	4	2	3	4	2	15	4	3	3	3	3	16	4	3	3	3	3	4	3	23	85	
8	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	15	4	4	3	4	4	19	3	3	3	4	4	2	16	3	3	3	3	3	4	3	21	83
9	2	4	4	3	13	2	4	4	3	4	17	4	4	3	4	4	19	2	3	3	4	1	13	2	4	4	3	4	2	3	22	84	
10	4	3	4	3	14	4	3	4	3	3	17	3	4	3	3	4	17	4	3	3	3	2	15	4	3	4	3	4	4	3	25	88	
11	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	4	3	4	2	3	16	3	3	3	3	4	4	3	23	81	
12	2	4	2	3	11	2	4	2	3	4	15	4	2	3	4	2	15	4	3	4	4	4	19	2	4	2	3	3	4	3	21	81	
13	2	4	4	3	13	2	4	4	3	4	17	4	4	3	4	4	19	4	3	4	4	4	19	2	4	4	3	3	3	3	22	90	
14	2	4	4	3	13	2	4	4	3	4	17	4	4	3	4	4	19	4	3	3	4	4	18	2	4	4	3	4	2	3	22	89	
15	4	3	4	3	14	4	3	4	3	3	17	3	4	3	3	4	17	4	3	3	3	3	16	4	3	3	3	4	4	3	24	88	
16	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	15	4	4	3	4	4	19	3	3	3	3	3	15	4	3	4	2	4	4	3	24	85	
17	2	4	2	3	11	2	4	2	3	4	15	4	4	3	4	4	19	2	3	4	4	3	16	4	3	4	4	3	4	3	25	86	
18	2	4	4	3	13	2	4	4	3	4	17	3	4	3	3	4	17	4	3	4	4	3	18	4	3	4	4	4	3	4	26	91	
19	2	4	4	3	13	2	4	4	3	4	17	3	3	3	3	3	15	4	3	3	4	3	17	4	3	3	4	4	3	3	24	86	
20	4	3	4	3	14	4	3	4	3	3	17	4	4	3	4	4	19	4	3	3	3	3	16	4	3	3	3	3	3	3	22	88	
21	3	3	3	3	12	2	4	4	3	4	17	3	4	3	3	4	17	3	3	4	4	2	16	3	3	3	3	3	3	3	21	83	
22	2	1	1	1	5	2	4	4	3	4	17	1	1	3	4	4	13	2	3	3	4	1	13	2	4	4	3	4	4	4	25	73	
23	2	4	4	2	8	4	3	4	3	3	17	1	1	3	3	3	11	4	3	3	3	2	15	4	3	4	3	3	3	4	24	75	
24	3	4	4	3	14	3	3	3	3	3	15	3	4	3	3	3	16	4	3	4	2	3	16	3	3	3	3	3	3	3	21	82	
25	2	4	2	3	11	2	4	4	3	4	17	3	3	3	4	4	17	4	3	4	4	4	19	2	4	2	3	4	4	2	21	85	
26	2	4	4	3	13	4	3	4	3	3	17	3	3	3	4	4	17	4	3	4	4	4	19	2	4	4	3	4	4	4	25	91	
27	2	4	4	3	13	3	3	3	3	3	15	3	4	3	4	4	18	4	3	3	4	4	18	2	4	4	3	4	4	4	25	89	
28	4	3	4	3	14	2	4	2	3	4	15	3	4	3	3	3	16	4	3	3	3	3	16	4	4	3	4	4	4	3	26	87	
29	3	3	3	3	12	2	4	4	3	4	17	3	4	3	3	3	16	3	3	3	3	3	15	3	4	3	3	4	4	3	24	84	
30	2	1	1	1	5	2	4	4	3	4	17	3	3	3	4	4	17	2	4	4	3	4	17	3	3	3	3	3	3	3	21	77	
31	2	4	4	2	12	4	3	4	3	3	17	3	3	3	3	4	17	4	3	4	3	3	17	4	4	3	4	4	4	3	26	89	
32	3	4	4	3	14	3	3	3	3	3	15	3	4	3	4	4	18	3	3	3	3	3	15	3	4	3	3	4	4	3	24	86	
33	2	4	2	3	11	2	4	2	3	4	15	3	4	3	3	3	16	2	4	2	3	4	15	1	1	3	4	4	1	3	17	74	
34	2	4	4	3	13	2	4	4	3	4	17	3	4	3	3	4	17	2	4	4	3	4	17	1	1	3	3	3	1	3	15	79	
35	2	4	4	3	13	2	4	4	3	4	17	3	3	3	4	3	16	2	4	4	3	4	17	3	4	3	3	3	4	3	23	86	
36	4	3	4	3	14	4	3	4	3	3	17	3	4	3	3	4	17	4	3	4	3	3	17	3	3	3	4	4	3	3	23	88	
37	3	3	3	3	12	1	1	1	1	3	7	3	3	3	3	4	16	2	4	4	3	4	17	3	3	3	4	4	3	3	23	75	
38	4	3	4	3	14	2	4	4	3	3	16	4	2	3	4	3	16	2	4	4	3	4	17	3	4	3	4	4	3	4	25	88	
39	3	3	3	3	12	2	4	4	3	4	17	4	4	3	4	2	17	4	3	4	3	3	17	3	4	3	3	3	3	3	22	85	
40	2	1	1	1	5	4	3	4	3	4	18	4	4	3	4	4	19	3	3	3	3	3	15	3	4	3	3	3	3	3	22	79	
41	2	4	4	2	12	3	3	3	3	4	16	3	4	3	3	4	17	2	4	4	3	4	17	3	3	3	4	4	3	4	24	86	
42	3	4	4	3	14	2	4	2	3	3	14	3	3	3	4	4	16	4	3	4	3	3	17	3	3	3	4	4	3	4	24	85	
43	2	4	4	2	12	2	4	4	2	2	14	4	2	3	4	3	16	3	3	3	3	3	15	3	4	3	4	4	3	4	25	82	
44	3	4	4	3	14	2	4	4	2	2	14	4	4	3	4	2	17	2	4	4	3	2	15	3	4	3	3	3	3	2	21	81	
45	2	4	2	3	11	4	3	4	2	2	15	4	4	3	4	4	19	2	4	4	3	2	15	3	4	3	3	4	2	2	21	81	
46	2	4	4	3	13	2	2	2	2	2	10	3	4	3	3	4	17	4	3	4	3	2	16	3	3	3	4	3	3	4	23	79	
47	2	4	4	3	13	4	3	4	3	4	18	4	4	3	4	4	19	3	3	3	3	1	13	3	4	3	4	3	4	3	23	86	
48	4	3	4	3	14	3	3	3	3	4	16	4	4	3	4	4	19	2	1	1	1	3	8	3	3	3	3	4	3	3	22	79	
49	3	3	3	3	12	2	4	2	3	3	14	3	4	3	3	4	17	2	3	4	2	3	14	4	2	3	4	3	3	4	23	80	
50	2	4	4	3	13	2	4	4	2	2	14	3	3	3	3	4	16	3	4	4	3	4	18	4	4	3	4	2	3	4	24	85	
51	2	4	4	3	13	2	4	4	2	2	14	4	4	3	4	3	18	2	4	2	3	3	14	4	4	3	4	4	3	4	26	85	
52	4	3	4	3	14	4	3	4	2	2	15	3	4	3	3	4	17	2	4	4	3	3	16	3	4	3	3	4	3	3	23	85	
53	3	3	3	3	12	2	2	2	2	2	10	3	3	3	3	4	16	2	4	4	3	3	16	3	3	3	3	4	3	3	22	76	
54	2	1	1	1	5	4	3	4	3	4	18	2	2	2	2	2	10	4	3	4	3	3	17	4	2	3	4	3	3	4	23	73	
55	2	2	4	2	10	3	3	3	3	4	16	4	3	4	3	4	18	3	3	3	3	3	15	4	4	3	4	2	3	4	24	83	
56	3	4	4	3	14	2	4	2	3	3	14	3	3	3	3	4	16	2	1	1	1	1	6	4	4	3	4	4	3	4	26	76	
57	2	4	2	3	11	2	4	4	2	2	14	2	4	2	3	3	14	4	4	3	2	2	15	3	4	3	3	4	3	3	23	77	
58	2	4	4	3																													

61	3	3	3	3	12	3	3	3	3	4	16	2	2	2	2	2	10	4	4	3	3	1	15	3	3	3	3	4	3	3	22	75
62	2	1	1	1	5	4	2	3	4	3	16	1	2	2	1	2	8	4	4	3	3	4	18	4	4	3	3	4	3	3	24	71
63	2	4	4	3	13	4	4	3	4	2	17	3	4	3	3	1	14	3	4	3	4	3	17	3	4	3	3	4	4	24	85	
64	2	4	4	3	13	4	4	3	4	4	19	3	3	3	3	4	16	3	3	3	3	4	16	3	3	3	3	4	4	23	87	
65	4	3	4	3	14	3	4	3	3	4	17	4	4	3	4	3	18	4	2	3	3	4	16	2	2	2	2	2	3	4	17	82
66	3	3	3	3	12	4	4	3	4	4	19	3	4	3	3	4	17	4	4	3	4	4	19	4	3	4	3	4	3	3	24	91
67	2	1	1	1	5	4	4	3	4	4	19	3	3	3	3	4	16	4	4	3	4	4	19	4	4	3	4	4	3	3	25	84
68	2	1	4	2	9	3	4	3	3	4	17	4	2	3	4	3	16	4	3	4	4	4	19	3	4	3	3	4	3	4	24	85
69	3	4	4	3	14	3	3	3	3	4	16	4	4	3	4	2	17	4	3	4	4	4	19	3	3	3	3	3	3	4	22	88
70	2	4	2	3	11	3	3	3	3	4	16	4	4	3	4	4	19	4	3	3	4	4	18	4	4	3	4	4	3	4	26	90
71	2	4	4	3	13	4	2	3	4	3	16	3	4	3	3	4	17	3	3	3	4	4	17	3	4	3	3	4	3	3	23	86
72	2	4	4	3	13	4	4	3	4	2	17	3	3	3	3	4	16	3	3	3	4	2	15	1	1	3	4	4	3	3	19	80
73	4	3	4	3	14	4	4	3	4	4	19	4	2	3	4	3	16	2	3	4	3	3	15	1	1	3	3	3	3	4	18	82
74	3	3	3	3	12	3	4	3	3	4	17	4	4	3	4	2	17	4	3	4	2	3	16	3	4	3	3	3	3	4	23	85
75	2	1	1	1	5	4	4	3	4	4	19	4	4	3	4	4	19	4	3	4	4	3	18	3	3	3	4	4	3	4	24	85
76	2	4	4	2	12	4	4	3	4	4	19	3	4	3	3	4	17	4	3	3	4	3	17	3	3	3	4	4	3	3	23	88
77	3	4	4	3	14	3	4	3	3	4	17	4	4	3	4	4	19	4	3	4	4	3	18	3	4	3	4	4	3	4	25	93
78	2	4	2	3	11	3	3	3	3	4	16	4	4	3	4	4	19	4	3	4	4	3	18	3	4	3	3	3	3	4	23	87
79	2	2	2	2	8	4	4	3	4	3	18	3	4	3	3	4	17	4	3	3	4	2	16	3	4	3	3	3	3	22	81	
80	2	2	1	2	7	3	4	3	3	4	17	3	3	3	3	4	16	3	3	3	4	2	15	3	3	3	4	4	3	3	23	78

LIDERAZGO TRANSACCIONAL																						
N°	Dirección por excepción activa						Dirección por excepción pasiva						Recompensa contingente									
	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	40	41	42	43	44					
1	1	1	2	2	1	1	8	2	2	2	3	1	1	11	2	2	2	1	1	8	27	
2	3	3	3	3	4	4	20	3	3	3	4	3	3	19	3	3	3	2	1	1	12	51
3	3	2	3	3	3	3	17	3	3	3	3	3	4	19	3	3	2	3	2	13	49	
4	4	3	3	3	3	4	20	3	4	3	3	3	4	20	4	4	3	3	3	17	57	
5	4	4	4	4	4	4	24	3	3	4	3	3	4	20	4	4	3	3	3	17	61	
6	4	3	4	3	4	3	21	3	4	3	3	3	3	19	3	3	3	1	3	13	53	
7	3	3	3	3	2	2	16	3	3	3	3	3	4	19	3	4	4	4	3	18	53	
8	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	4	3	4	23	3	3	4	4	3	17	63	
9	3	3	2	2	1	2	13	2	2	2	2	3	3	14	3	4	4	4	1	16	43	
10	3	3	3	3	1	3	16	3	4	3	3	3	3	19	3	4	2	2	4	15	50	
11	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	3	3	22	4	4	1	2	3	14	60	
12	3	2	2	3	3	3	16	3	1	4	1	4	4	17	3	3	3	3	3	15	48	
13	3	3	3	3	3	3	18	4	4	4	4	4	4	24	4	3	4	3	4	18	60	
14	3	3	3	4	4	4	21	4	3	3	3	3	4	20	2	2	3	3	4	14	55	
15	1	1	2	1	1	1	7	1	1	1	1	3	3	10	3	3	2	3	4	15	32	
16	3	3	3	3	2	3	17	3	3	3	3	3	3	18	3	3	4	4	3	17	52	
17	4	3	2	2	3	3	17	3	4	4	4	3	4	22	4	3	3	3	3	16	55	
18	2	3	3	2	3	2	15	3	3	2	3	3	4	18	3	3	3	3	2	14	47	
19	3	4	3	4	3	4	21	4	3	4	3	3	3	20	3	4	3	4	3	17	58	
20	3	3	3	3	3	3	18	3	4	4	4	3	4	22	4	3	4	4	3	18	58	
21	4	4	4	3	3	3	21	4	4	3	3	3	4	21	3	3	2	3	1	12	54	
22	4	2	3	3	1	3	16	4	4	3	1	3	4	19	3	3	2	3	2	13	48	
23	4	3	4	3	4	3	21	4	4	3	4	3	3	21	3	3	1	3	3	13	55	
24	4	4	3	4	3	4	22	4	4	4	4	3	4	23	3	3	3	3	3	15	60	
25	3	3	3	4	3	3	19	3	4	4	4	3	4	22	4	4	4	4	3	19	60	
26	3	2	3	3	1	4	16	4	4	4	1	3	3	19	2	2	2	2	3	11	46	
27	4	4	3	3	4	4	22	3	4	4	3	3	3	20	3	3	3	3	3	15	57	
28	4	3	4	3	4	4	22	4	4	3	3	3	3	20	4	4	3	3	1	15	57	
29	3	3	3	3	3	4	19	2	4	3	2	4	4	19	3	3	1	1	4	12	50	
30	3	3	3	3	3	4	19	3	3	3	3	4	4	20	3	3	2	3	3	14	53	
31	4	3	4	4	2	4	21	2	4	4	3	3	4	20	3	2	2	3	3	13	54	
32	4	3	2	2	3	4	18	4	4	3	3	3	3	20	4	3	2	3	1	13	51	
33	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	4	3	3	19	3	2	4	3	4	16	53	
34	1	2	4	4	3	4	18	3	3	1	3	3	4	17	3	4	2	4	4	17	52	
35	3	4	4	1	4	4	20	4	3	3	3	3	4	20	4	4	3	3	3	17	57	
36	3	3	4	4	3	3	20	3	2	3	3	3	3	17	4	3	4	4	3	18	55	
37	2	4	3	3	4	3	19	3	2	1	3	1	3	13	3	3	3	3	2	14	46	
38	3	2	1	1	2	3	12	3	3	3	4	3	4	20	3	4	4	3	3	17	49	
39	3	2	3	3	3	4	18	3	3	3	3	3	3	18	2	2	4	4	3	15	51	
40	3	3	4	4	2	3	19	3	3	3	4	3	4	20	4	4	4	2	2	16	55	
41	3	3	2	3	3	3	17	3	3	3	2	3	2	16	4	3	4	4	4	19	52	
42	3	3	4	3	1	3	17	1	4	4	3	4	3	19	1	1	3	2	3	10	46	
43	3	2	4	4	3	3	19	2	4	4	2	4	2	18	4	4	3	3	1	15	52	
44	3	2	3	3	2	3	16	3	4	3	2	3	2	17	3	3	3	4	4	17	50	
45	1	1	3	1	2	1	9	1	1	1	1	1	1	6	1	1	2	4	3	11	26	
46	4	3	3	2	3	2	17	3	3	3	2	3	2	16	2	3	3	3	1	12	45	
47	2	2	3	3	2	2	14	2	3	2	2	2	2	13	3	4	3	2	3	15	42	
48	1	1	1	1	1	1	6	1	1	2	1	2	1	8	2	3	2	1	4	12	26	
49	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	6	4	3	4	4	3	18	30	
50	2	1	1	2	2	2	10	1	1	1	1	1	1	6	3	4	3	4	3	17	33	
51	2	2	2	1	1	2	10	2	2	2	2	2	2	12	3	3	1	3	4	14	36	
52	2	1	2	1	2	1	9	1	2	2	1	2	1	9	4	3	3	2	3	15	33	
53	1	1	1	2	1	1	7	1	1	1	1	1	1	6	3	3	2	2	2	12	25	
54	1	1	1	1	1	1	6	2	2	2	1	1	2	10	4	4	4	4	4	20	36	
55	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	6	4	4	3	3	3	17	29	
56	1	1	1	1	1	2	7	1	1	2	3	2	1	10	4	4	3	3	1	15	32	
57	1	1	2	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	6	4	3	1	3	4	15	28	
58	1	1	1	1	1	2	7	1	1	1	1	1	1	6	3	3	2	2	3	13	26	
59	2	2	1	1	1	1	8	1	1	1	1	1	2	7	2	3	2	2	1	10	25	
60	1	1	1	3	2	1	9	1	1	1	1	1	1	6	3	4	2	2	3	14	29	

61	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	2	1	1	7	4	4	3	3	4	18	31
62	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	6	3	4	1	1	3	12	24
63	1	1	2	1	1	2	8	1	1	1	1	1	1	6	3	3	1	1	3	11	25
64	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	2	2	1	8	3	3	1	1	4	12	26
65	2	1	1	2	1	1	8	1	1	1	1	1	2	7	4	3	2	2	3	14	29
66	2	1	1	1	1	1	7	1	2	1	1	1	1	7	3	4	1	1	2	11	25
67	2	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	6	3	4	4	3	4	18	31
68	2	2	1	2	2	1	10	1	1	1	1	2	2	8	4	4	1	2	3	14	32
69	1	1	1	1	1	2	7	1	3	4	4	2	2	16	3	4	2	1	1	11	34
70	1	1	1	1	1	1	6	1	3	3	4	1	1	13	3	4	1	1	4	13	32
71	1	1	1	1	1	1	6	1	3	4	4	1	1	14	2	3	1	1	3	10	30
72	1	1	2	1	1	2	8	1	3	3	3	1	2	13	4	3	2	1	1	11	32
73	1	1	1	1	1	1	6	1	3	3	3	1	1	12	1	3	1	1	3	9	27
74	2	1	1	2	1	1	8	2	1	1	2	1	1	8	2	3	1	1	4	11	27
75	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	2	2	1	3	10	24
76	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	2	1	1	3	9	23
77	2	2	1	2	2	1	10	2	2	1	2	2	1	10	3	3	1	1	4	12	32
78	1	3	3	3	1	1	12	1	3	3	3	1	1	12	1	2	1	1	3	8	32
79	2	1	1	2	1	1	8	2	1	1	2	1	1	8	2	2	1	1	2	8	24
80	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	2	6	20

LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE															
N°	Iniciativa				Evasor de responsabilidad				Autoridad por encargatura				Situación adversa del líder		
	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54					
1	4	4	4	3	15	4	4	8	4	3	7	3	3	6	36
2	3	4	3	4	14	4	4	8	3	2	5	3	3	6	33
3	3	3	3	3	12	4	4	8	2	3	5	3	3	6	31
4	3	3	3	3	12	2	2	4	3	3	6	4	4	8	30
5	4	3	4	3	14	1	2	3	3	3	6	4	4	8	31
6	3	3	3	3	12	3	3	6	3	1	4	3	3	6	28
7	3	3	3	3	12	2	3	5	4	4	8	3	4	7	32
8	4	4	4	4	16	3	3	6	4	4	8	3	3	6	36
9	2	2	2	2	8	2	3	5	4	4	8	3	4	7	28
10	3	3	3	3	12	4	4	8	2	2	4	3	4	7	31
11	4	4	4	4	16	3	3	6	1	2	3	4	4	8	33
12	4	1	4	1	10	3	3	6	3	3	6	3	3	6	28
13	4	4	4	4	16	4	4	8	2	3	5	3	3	6	35
14	3	3	3	3	12	4	3	7	3	3	6	2	2	4	29
15	1	1	1	1	4	3	3	6	2	3	5	3	3	6	21
16	3	3	3	3	12	4	3	7	4	4	8	3	3	6	33
17	4	4	4	4	16	2	2	4	3	3	6	4	3	7	33
18	2	3	2	3	10	3	3	6	3	3	6	3	3	6	28
19	4	3	4	3	14	4	4	8	3	4	7	3	4	7	36
20	4	4	4	4	16	2	3	5	4	4	8	4	3	7	36
21	3	3	3	3	12	3	3	6	2	3	5	3	3	6	29
22	3	1	3	1	8	3	4	7	2	3	5	3	3	6	26
23	3	4	3	4	14	2	1	3	1	3	4	3	3	6	27
24	3	3	3	3	12	3	3	6	3	3	6	3	3	6	30
25	3	3	3	3	12	2	2	4	4	4	8	4	4	8	32
26	4	3	4	3	14	3	2	5	2	2	4	2	2	4	27
27	3	3	3	3	12	3	4	7	3	3	6	3	3	6	31
28	3	3	3	3	12	3	3	6	3	3	6	4	4	8	32
29	4	4	4	4	16	4	3	7	1	1	2	3	3	6	31
30	2	2	2	2	8	3	3	6	2	3	5	3	3	6	25
31	3	3	3	3	12	4	3	7	2	3	5	3	2	5	29
32	4	4	4	4	16	3	4	7	2	3	5	4	3	7	35
33	4	1	4	1	10	3	3	6	4	3	7	3	2	5	28
34	4	4	4	4	16	4	4	8	2	4	6	3	4	7	37
35	3	3	3	3	12	4	4	8	3	3	6	4	4	8	34
36	1	1	1	1	4	3	3	6	4	4	8	4	3	7	25
37	3	3	3	3	12	4	3	7	3	3	6	3	3	6	31
38	4	4	4	4	16	3	4	7	4	3	7	3	4	7	37
39	2	3	2	3	10	4	4	8	4	4	8	2	2	4	30
40	4	3	4	3	14	4	4	8	4	2	6	4	4	8	36
41	4	4	4	4	16	1	2	3	4	4	8	4	3	7	34
42	3	3	3	3	12	2	1	3	3	2	5	1	1	2	22
43	3	1	3	1	8	4	4	8	3	3	6	4	4	8	30
44	4	4	2	3	13	3	3	6	3	4	7	3	3	6	32
45	2	3	3	3	11	1	1	2	2	4	6	1	1	2	21
46	4	3	1	3	11	2	4	6	3	3	6	2	3	5	28
47	4	4	3	3	14	3	4	7	3	2	5	3	4	7	33
48	3	3	2	3	11	2	3	5	2	1	3	2	3	5	24
49	3	1	2	1	7	3	2	5	4	4	8	4	3	7	27
50	3	2	3	2	10	3	2	5	3	4	7	3	4	7	29
51	3	3	2	2	10	3	3	6	1	3	4	3	3	6	26
52	1	1	1	1	4	3	2	5	3	2	5	4	3	7	21
53	1	1	1	1	4	1	1	2	2	2	4	3	3	6	16
54	1	2	2	2	7	3	2	5	4	4	8	4	4	8	28
55	2	1	1	2	6	3	3	6	3	3	6	4	4	8	26
56	2	1	2	1	6	1	1	2	3	3	6	4	4	8	22
57	1	2	1	1	5	1	1	2	1	3	4	4	3	7	18
58	1	1	1	1	4	1	2	3	2	2	4	3	3	6	17
59	1	1	1	1	4	2	1	3	2	2	4	2	3	5	16
60	1	1	1	2	5	2	1	3	2	2	4	3	4	7	19

61	2	1	1	1	5	1	2	3	3	3	6	4	4	8	22
62	1	1	1	2	5	1	1	2	1	1	2	3	4	7	16
63	1	1	1	1	4	1	1	2	1	1	2	3	3	6	14
64	1	3	2	1	7	1	1	2	1	1	2	3	3	6	17
65	1	1	1	1	4	2	1	3	2	2	4	4	3	7	18
66	1	1	1	1	4	1	1	2	1	1	2	3	4	7	15
67	2	1	1	2	6	1	1	2	4	3	7	3	4	7	22
68	1	1	1	1	4	1	3	4	1	2	3	4	4	8	19
69	1	2	1	1	5	1	1	2	2	1	3	3	4	7	17
70	1	1	1	1	4	1	1	2	1	1	2	3	4	7	15
71	1	1	1	1	4	2	1	3	1	1	2	2	3	5	14
72	1	2	2	1	6	1	1	2	2	1	3	4	3	7	18
73	3	2	4	4	13	1	2	3	1	1	2	3	4	7	25
74	4	1	4	4	13	1	1	2	1	1	2	3	4	7	24
75	4	4	4	3	15	1	1	2	2	1	3	4	4	8	28
76	4	1	4	4	13	1	2	3	1	1	2	3	4	7	25
77	4	2	4	4	14	1	1	2	1	1	2	3	4	7	25
78	4	1	3	3	11	1	1	2	1	1	2	2	3	5	20
79	3	1	3	2	9	1	1	2	1	1	2	4	3	7	20
80	3	2	3	3	11	2	1	3	1	1	2	1	3	4	20

Categoría		Sub categoría		Indicadores	
Código	Denominación	Código	Denominación	Código	Denominación
C1	Liderazgo	C1.1	Liderazgo transformacional	C1.1.1	Consideración individualizada
				C1.1.2	Estimulación intelectual
				C1.1.3	Influencia idealizada atribuida
				C1.1.4	Influencia idealizada conductual
				C1.1.5	Motivación inspiracional
				C.E.	Planificación efectiva
		C1.2	Liderazgo Transaccional	C.1.2.1	Dirección por excepción activa
				C.1.2.2	Dirección por excepción pasiva
				C1.2.3	Recompensa contingente
				C.E.	Emprendimiento
				C.E.	Confianza
		C1.3	Liderazgo Laissez Faire	C.1.3.1	Iniciativa
				C.1.3.2	Evasor de responsabilidad
				C1.3.3	Autoridad por encargatura
C1.3.4	Situación adversa del lider				

N°	Sub Categoría	Indicador	Código	Nro	Item	Cuestionario					N°	Guía de entrevista		
						Escala						Entrevistado 1 (E1)	Entrevistado 2 (E2)	Entrevistado 3 (E3)
						1	2	3	4	5				
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre										
1	Liderazgo transformacional	Consideración individualizada	C1.1 .1	1	Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás	1	1	2	4	0	¿Cómo acostumbro a dar las instrucciones para las actividades o los proyectos a ejecutar en la empresa?	¿Cómo acostumbro a dar las instrucciones para las actividades o los proyectos a ejecutar en la empresa?	¿Cómo acostumbro a dar las instrucciones para las actividades o los proyectos a ejecutar en la empresa?	
				2	Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores	2	1	3	3	0				
				3	Sé lo que necesita cada uno de los miembros del grupo	5	1	2	3	0				
				4	Informo personalmente a los demás sobre las fortalezas que poseen	3	1	3	2	0				
		5	Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados	2	1	3	3	0						
		6	Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas	0	6	2	5	1	¿Sientes que tu equipo de trabajo respeta tus decision	¿Sientes que tu equipo de trabajo respeta tus decision				¿Sientes que tu equipo de trabajo respeta tus decision
		7	Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista	0	7	3	3	0						
		8	Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo	0	1	3	3	0						

			9	Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas	0	8	2	4	0	es?	es?	es?
	Influencia idealizada atribuida	C1.1 .3	10	Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo	1	1	1	5	0			
			11	Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses	1	6	2	4	0			
			12	Actúo de modo que gano el respeto de los demás.	0	0	2	5	0			
			13	Me muestro confiable y seguro	0	6	2	5	0			
			14	Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones	0	3	1	5	0			
			Influencia idealizada conductual	C1.1 .4	15	Expreso mis valores y creencias más importantes	0	4	2	4	0	Para realizar una actividad o proyecto ¿Organizó mi equipo y participó activamente junto con ellos o delegó funciones porque tengo
	16	Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace			0	1	2	5	0			
	17	Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas			0	2	2	5	0			
	18	Enfatizo la importancia de tener una misión compartida			0	5	2	5	0			
	19	Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo			0	4	3	3	0			
	Motivación	C1.1 .5	20	Trato de mostrar el futuro de modo optimista	2	0	3	4	0			

2	inspiracional		21	Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas	3	0	2	4	0	que realizar otras acciones tan importantes como la planificada? Detalla tu accionar frente a una actividad trabajada res?	que realizar otras acciones tan importantes como la planificada? Detalla tu accionar frente a una actividad rabajado res?	que realizar otras acciones tan importantes como la planificada? Detalla tu accionar frente a una actividad trabajado res?	
			22	Construyo una visión motivante del futuro	0	2	3	4	0				
			23	Expreso confianza en que se alcanzarán las metas	0	0	2	5	0				
			24	Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos	0	2	3	4	0				
			25	Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo	0	1	4	3	0				
			26	Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien	0	4	3	3	0				
	Liderazgo transformacional	Dirección por excepción activa	C.1. 2.1	27	Tiende a evitar involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	4	2	5	3	0	¿Cómo actúas cuando los planes, actividad es o proyectos no salen como te esperabas?	¿Cómo actúas cuando los planes, actividad es o proyectos no salen como te esperabas?	¿Cómo actúas cuando los planes, actividad es o proyectos no salen como te esperabas?
				28	Tiende a evadirse cuando se le necesita.	5	1	4	3	0			
				29	Le cuesta tomar decisiones.	3	2	2	2	0			
				30	Tiende a demorar la respuesta a cuestiones urgentes.	5	2	5	0	0			
				31	Tiende a no corregir errores ni fallas.	6	1	4	1	0			
				32	Generalmente prefiere no tomar decisiones y deja otros que lo hagan	6	1	2	2	0			

Dirección por excepción pasiva	C.1.2.2	33	Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	4 9	2 8	1	2	0			
		34	Dejo al grupo a tomar su propia iniciativa, no intervengo en su proceso de trabajo o funcionamiento del equipo.	4 5	2 8	6	1	0	Brindas oportunidades de crecimiento a los trabajadores que demuestran aptitud en el trabajo y permiten mejoras en las empresas? Caso contrario ¿Qué medidas tomas con los trabajadores que fallan en el trabajo?	Brindas oportunidades de crecimiento a los trabajadores que demuestran aptitud en el trabajo y permiten mejoras en las empresas? Caso contrario ¿Qué medidas tomas con los trabajadores que fallan en el trabajo?	Brindas oportunidades de crecimiento a los trabajadores que demuestran aptitud en el trabajo y permiten mejoras en las empresas? Caso contrario ¿Qué medidas tomas con los trabajadores que fallan en el trabajo?
		35	Delega funciones constantemente a los demás o al personal responsable más cercano	3 8	3 1	9	2	0			
		36	Muestra poca preocupación por el grupo que usted dirige	4 7	2 1	9	3	0			
		37	Tiendo a fijar la atención sobre las irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares requeridos	1 0	4	2 6	4 0	0			
		38	Concentro toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	1 0	1	2 5	4 4	0			
Recompensa contingente	C1.2.3	39	Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.	1	2	2 4	4 5	0			
40	Dirijo mi atención hacia fallas o errores, para lograr los estándares	3	8	2 9	4 0	0					

3			41	Busco errores, fallas y desviaciones, para corregirlos.	2	9	3	3	0	escuchar a sus trabajadores? ¿Que actitud toma frente a una nueva propuesta o acción innovadora de sus trabajadores en beneficio de la empresa ?	escuchar a sus trabajadores? ¿Que actitud toma frente a una nueva propuesta o acción innovadora de sus trabajadores en beneficio de la empresa ?	escuchar a sus trabajadores? ¿Que actitud toma frente a una nueva propuesta o acción innovadora de sus trabajadores en beneficio de la empresa ?	
			42	Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	1	1	4	0					
			43	Tiendo a no interferir, hasta que los problemas se vuelven serios	4	1	1	1	0				
			44	Me decido a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	4	2	8	3	0				
	Liderazgo Laissez faire	Iniciativa	C.1.3.1	45	Muestro mi firme creencia en que, si algo no está roto, no es necesario repararlo.	4	2	6	8				0
				46	Creo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acción.	5	2	4	4				0
				47	Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para empezar a actuar	5	1	5	6				0
				48	En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave	5	1	5	6				0
	Liderazgo Laissez faire	Evasor de responsabilidad	C.1.3.2	49	Me ayuda siempre que me esfuerce.	9	7	1	5				0
				50	Aclara y especifica la responsabilidad que cada uno tiene en el logro de los objetivos de producción.	7	6	1	4				0
		Autoridad por encargatura	C1.3.3	51	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si logran las metas de producción.	8	5	1	4				0
				52	Expresa satisfacción cuando cumplo con las expectativas.	9	3	1	5				0
										¿Cómo evalúas el desempeño de tus trabajadores?	¿Cómo evalúas el desempeño de tus trabajadores?	¿Cómo evalúas el desempeño de tus trabajadores?	

	<p>Situación adversa del lider</p>	<p>C1.3 .4</p>	<p>53</p>	<p>Aclara lo que recibiré a cambio de mis esfuerzos.</p>	<p>2 4 1 5 6 8 0</p>			
<p>54</p>			<p>Me informa que estoy haciendo bien mi trabajo, cuando logro los estándares esperados.</p>	<p>0 5 2 5 0 5 0</p>				

N°	Pregunta	Entrevistado N° 1 ENT1	Entrevistado N° 2 ENT2	Entrevistado N° 3 ENT3	codigo	Denominación	Contenido Textual
1	¿Cómo acostumbro a dar las instrucciones para las actividades o los proyectos a ejecutar en la empresa?	<p>En primer lugar, me piden un lote de mercadería por hacer. Ejemplo 100 polos. Compro la tela coja el servicio de corte con medidas que el cliente dejo, y lo llevo a mi taller a empezar a coser. Mi personal empieza las costuras en serie, les indico la forma que es el modelo, indicándoles que les pagaré un buen porcentaje por ello y que se requiere a un tiempo determinado porque avanzamos y empezaremos a trabajar otro lote de pedido. Muchas veces tenemos el tiempo corto, Yo les ofrezco su almuerzo y cena. Cuando se quedan realizando sobretiempo. Además, creo que es necesario que los más capaces deben perfeccionarse o capacitarse profesionalmente y estamos para apoyarlos.</p>	<p>Me organizo para las actividades y empezamos con los diseños, los diseños me entregan el cliente y las tallas. Con esa información entrego a mis 3 colaboradores, lo trabajan en serie, uno cose los costados, otra pega cuellos y finalmente el tercero remalla las prendas, acabando tiene que limpiar las prendas 1 personal que me ayuda por horas. Todos saben lo que les pido porque nos especializamos en una sola cosa, confiando en su conocimiento por experiencia, que quizás puede mejorar profesionalmente.</p>	<p>Mi tarea diaria es entregar a mis ayudantes parte de la mercadería por confeccionar, les doy de acuerdo a los pedidos que sean necesarios, todo está completamente indicado ya que es necesario cumplir con los pedidos. Cada colaborador sabe lo que tiene que hacer, además yo he visto quién hace mejor alguna actividad y me apoyo de ellos veo en otros, buenas capacidades y también me apoyo de ellos, recojo lo bueno de ellos y ellos saben que cuento siempre con todos, es una con otra porque en su momento ellos también recibe apoyo como cuando requieren espacios de tiempo para que apoyen a sus familias o permisos para sus estudios.</p>	C1.1.1	Consideración individualizada	<p>ENT1.1 Yo les ofrezco su almuerzo y cena. Cuando se quedan realizando sobretiempo. ENT2.1 Todos saben lo que les pido porque nos especializamos en una sola cosa ENT3.1 Recojo lo bueno de ellos y ellos saben que cuento siempre con todos</p>
					C1.1.2	Estimulación intelectual	<p>ENT1.1 Además, creo que es necesario que los más capaces deben perfeccionarse o capacitarse profesionalmente y estamos para apoyarlos. ENT2.1 Todos saben lo que les pido porque nos especializamos en una sola cosa, confiando en su conocimiento por experiencia, que quizás puede mejorar profesionalmente. ENT3.1 Requieren espacios de tiempo para que apoyen a sus familias o permisos para sus estudios.</p>

N°	Pregunta	Entrevistado N° 1	Entrevistado N° 2	Entrevistado N° 3	código	Denominación	Contenido Textual
2	¿Sientes que tu equipo de trabajo respeta tus decisiones?	Mi equipo me obedece porque saben que yo doy la cara al cliente a la hora que revisa la mercadería. Si algo no está bien solo significa 2 cosas, la primera es que perdemos al cliente y no nos manda confeccionar más y segundo no nos paga. Por el descuento. Y tome mis medidas en eso, porque reviso a cada operario la prenda una por una a fin de corregir cualquier posible falla, siempre lo hago, y a los mejores trabajadores los felicito y les motivo a seguir haciendo bien las cosas de diversas maneras.	Mi equipo trabaja más de 6 años conmigo. Algunos han abierto su propio local alquilándolos y empiezan de nuevo. Gracias a lo que les enseñe y aprendieron a especializarse, Yo trabajo con ropa deportiva y sabemos que hacer porque ya tenemos clientes más de 10 años que confían en nosotros.	Si, siempre porque ellos saben que he trabajado duro y que busco a los clientes para atenderlos bien. Ellos también me ayudan siempre, me siguen en las buenas y las malas, y siento que muchos me respetan y me siguen como ejemplo.	C1.1.2	Estimulación intelectual	ENT1.2 Reviso a cada operario la prenda una por una a fin de corregir cualquier posible falla, siempre lo hago, y a los mejores trabajadores los felicito y les motivo a seguir haciendo bien las cosas de diversas maneras. ENT2.2 Gracias a lo que les enseñe y aprendieron a especializarse ENT3.2 Siento que muchos me respetan y me siguen como ejemplo.
					C1.1.3	Influencia idealizada atribuida	ENT1.2 Mi equipo me obedece porque saben que yo doy la cara al cliente a la hora que revisa la mercadería. ENT2.2 Tenemos clientes más de 10 años que confían en nosotros. ENT3.2 Me siguen en las buenas y las malas.
N°	Pregunta	Entrevistado N° 1 ENT1	Entrevistado N° 2 ENT2	Entrevistado N° 3 ENT3	codigo	Denominación	Contenido Textual
3	Para realizar una actividad o proyecto ¿Organizó mi	Las etapas son básicamente: a) Recojo o busco a mi cliente para que mande a	Yo me encargo de guiarles lo que hacen, ya no estoy cociendo ni	Si, yo siempre estoy a lado de ellos viendo todos los detalles no puedo descuidar esas	C1.1.4	Influencia idealizada conductual	ENT1.3 Actuó aplicando la experiencia. ENT2.3 Yo me encargo de guiarles lo que hacen ENT3.3 porque ellos dependen de mí.

	<p>equipo y participó activamente junto con ellos o delego funciones porque tengo que realizar otras acciones tan importantes como la planificada? Detalla tu accionar frente a una actividad</p>	<p>confeccionar la mercadería que necesita. Mis trabajadores ven como lo hago y aprenden</p> <p>b) Le pido que escriba los datos que requiere el diseño me lo entregan a mí y el modelo, yo les hago firmar en la hoja que me entregan para que no tener problemas posteriores, ya me ocurrió antes inconvenientes, y actuó aplicando la experiencia.</p> <p>c) Envío a trabajar las costuras y finalmente las reviso y limpio quitando los hijos para planchar y los entrego al cliente.</p>	<p>limpiando las prendas salvo sea necesario, porque el cliente siempre pide a destiempo lo necesitan urgente casi siempre. Pero yo he aprendido a indicarles con medio o un día más para no quedar mal con ellos, ya que es necesario contar con el tiempo necesario en esta actividad. Siempre motivo a mis trabajadores a cumplir con sus responsabilidades y confiar en ellos.</p>	<p>cosas porque soy responsable de todo, no quiero gastar innecesariamente y tengo que pagar completo a los chicos porque ellos dependen de mí. Y debo estar alerta. Pero también estamos contentos porque tenemos domingos para descansar.</p>	C1.1.5	Motivación inspiracional	<p>ENT1.3. Mis trabajadores ven como lo hago y aprenden</p> <p>ENT2.3 Siempre motivo a mis trabajadores a cumplir con sus responsabilidades y confiar en ellos.</p> <p>ENT3.3 Yo siempre estoy a lado de ellos viendo todos los detalles</p>
					CE1	Planificación efectiva	<p>ENT1.3 Le pido que escriba los datos que requiere el diseño me lo entregan a mí y el modelo, yo les hago firmar en la hoja que me entregan para que no tener problemas posteriores,</p> <p>ENT2.3 Es necesario contar con el tiempo necesario en esta actividad.</p> <p>ENT3.3 Soy responsable de todo, no quiero gastar innecesariamente y tengo que pagar completo a los chicos porque ellos dependen de mí. Y debo estar alerta. Pero también estamos contentos porque tenemos domingos para descansar.</p>
N°	Pregunta	Entrevistado N° 1	Entrevistado N° 2	Entrevistado N° 3	codigo	Denominación	Contenido Textual
4	¿Cómo actúas cuando los planes, actividades o proyectos no salen como te esperabas?	<p>Asumo los riesgos. Cuando el cliente me pide completo porque yo tengo 2 formas de realizar los trabajos, uno a todo costo compro los insumos y allí es que reviso si sale algo malo</p>	<p>Tengo que estar en comunicación con mi cliente y revisar con ellos cualquier inquietud, si hay que reparar prendas empiezo a realizarlos, a veces</p>	<p>Empezamos a ver las soluciones , trato de ser paciente y asertivo, ya que hay veces que el cliente nos exige un día antes porque ellos también tiene sus</p>	C.1.2.1	Dirección por excepción activa	<p>ENT1.4 Asumo los riesgos. Así que se arregló asumiendo el costo. El cliente estuvo mal por la demora, pero lo hicimos bien la segunda vez.</p> <p>ENT2.4 Tengo que estar en comunicación con mi cliente y revisar con ellos cualquier inquietud,</p> <p>ENT3.4 Empezamos a ver las soluciones, trato de ser paciente y asertivo</p>

		compro más tela para reposición. También chequeo las máquinas y revisamos al final la mercadería. Todos saben lo que tiene que hacer depende de eso que nos paguen completo. En otro caso me dan sus telas, pero yo les pido un metraje más para hacer la reposición en caso sea necesario. Solo una vez tuve que asumir el costo porque el que corto las prendas se equivocó. Así que se arregló asumiendo el costo. El cliente estuvo mal por la demora pero lo hicimos bien la segunda vez.	he dado costuras más amplias a las prendas a fin de rectificar a la hora de remallar y si se ensuciaron hay que lavar o revisar, todas las prendas se revisan en cada proceso, mis colaboradores saben y me indican que tuvieron que ajustar algo, para cuidar las prendas, casi siempre solo han sido cuestión de agujas rotas por que ajustan las máquinas, pero como es en serie las prendas no suelen estropearse.	clientes, y contrato sus servicios de noche para avanzar al día siguiente le recompenso con llegar más tarde o permiso para cumplir u otras veces cuando falle una maquina alquilo otra depende de todo saber qué hacer.			
N°	Pregunta	Entrevistado N° 1	Entrevistado N° 2	Entrevistado N° 3	codigo	Denominación	Contenido Textual
5	¿Brindas oportunidades de crecimiento a los trabajadores que demuestran aptitud en el trabajo y permiten mejoras en	Las oportunidades se dan de acuerdo a la experiencia para que sean mi mano derecha, con el conocimiento ellos pueden saber cómo se hace el trabajo. Si faltan hemos quedado con ellos, horas de tolerancia en enfermedades o casa urgentes. No es el	Como indique antes ellos fueron aprendiendo y se han ido separando para emprender su negocio propio, pero los que se han quedado tiene más de 6 años conmigo y están agradecidos, expresando	Si, les apoyo con permisos por los tiempos que ellos me dan por eso obtenemos muchos pedidos. No suelen faltar 'porque me avisan y yo veo de qué forma avanzamos con el trabajo. Mis colaboradores trabajan conmigo	C.1.2.2	Dirección por excepción pasiva	ENT1.5 Las oportunidades se dan de acuerdo a la experiencia para que sean mi mano derecha, con el conocimiento ellos pueden saber cómo se hace el trabajo. ENT2 5 Fueron aprendiendo y se han ido separando para emprender su negocio propio, pero los que se han quedado tiene más de 6 años conmigo y están agradecidos. ENT3.5 Mis colaboradores trabajan conmigo siempre varios años, al menos no he tenido reclamos de ellos, Siempre estoy hablándoles que deben procurar crecer ellos y algunos

	<p>las empresas? Caso contrario ¿Qué medidas tomas con los trabajadores que fallan en el trabajo?</p>	<p>descuento, sino que saben que la mercadería no espera. En esos casos debo tener un equipo que contrato al final para acabar con el pedido y este es de confianza.</p>	<p>confianza conmigo. Igual si viene otro personal les enseño y converso con ellos los premio cuando trabajamos a tiempo también les apoyo con un compartir fines de mes. Si faltan se les descuento, pero tienen oportunidad para apoyar y recuperar su dinero en otras prendas, siempre necesitan un dinerito de más.</p>	<p>siempre varios años, al menos no he tenido reclamos de ellos, Siempre estoy hablándoles que deben procurar crecer ellos y algunos también han logrado iniciarse poco a poco solos en este negocio, todo en un ambiente de confianza.</p>			<p>también han logrado iniciarse poco a poco solos en este negocio.</p> <p>ENT1.5 En esos casos debo tener un equipo que contrato al final para acabar con el pedido y este es de confianza. ENT2.5 Los que se han quedado tiene más de 6 años conmigo y están agradecidos, expresando confianza conmigo. ENT3.5 Todo en un ambiente de confianza.</p>
N°	Pregunta	Entrevistado N° 1	Entrevistado N° 2	Entrevistado N° 3	codigo	Denominación	Contenido Textual
6	<p>¿Está usted siempre dispuesto a escuchar a sus trabajadores? ¿Qué actitud toma frente a una nueva propuesta o acción innovadora de sus trabajadores en beneficio de la empresa?</p>	<p>Si tenemos reuniones los lunes 30 minutos para ver si sus máquinas están bien o herramientas y si hay algún problema. En esas reuniones a través de un compartir, que puede ser un desayuno o cena, los motivo a seguir trabajando. A veces salgo a buscar a los clientes cobranzas y compras y me ausento. Cuando tienen algo nuevo lo revisamos saneamos problemas y</p>	<p>Si estoy dispuesta a escucharlos ellos saben más que yo en el momento que realizan las prendas y a veces tiene ideas de mejorar y presentar diseños, como para cuando Perú clasifico al mundial de fútbol. A esas personas emprendedoras los recompenso con permisos y inspirándoles mayor confianza en el</p>	<p>Si estoy dispuesta a escucharlos porque ellos están como yo involucrados eh el trabajo. Yo necesito que sean mis ojos cuando no estoy y que tengan confianza en decirme cuando es necesario remediar algo. Estoy agradecida con ellos por su trabajo. Son mi equipo humano. Si tiene algunas ideas los escucho de esa forma se algo que</p>	<p>C1.2.3</p>	<p>Recompensa contingente</p>	<p>ENT1.6 En esas reuniones a través de un compartir, que puede ser un desayuno o cena, los motivo a seguir trabajando. ENT2.6 A esas personas emprendedoras los recompenso con permisos y inspirándoles mayor confianza en el trabajo. ENT3.6 Estoy agradecida con ellos por su trabajo</p> <p>ENT1.6 Tenemos reuniones los lunes 30 minutos para ver si sus máquinas están bien o herramientas y si hay algún problema. ENT2.6 Si estoy dispuesta a escucharlos ellos saben más que yo en el momento que realizan las prendas y a veces tiene ideas de mejora ENT3.6 Si tiene algunas ideas los escucho de esa forma se algo que pueda pasar o que me recomiendan.</p>
					<p>C.1.3.1</p>	<p>Iniciativa</p>	

		vemos fallas.	trabajo.	pueda pasar o que me recomiendan.			ENT.1 6. A veces salgo a buscar a los clientes cobranzas y compras y me ausento y mi gente sigue avanzando. ENT.2 6. A esas personas emprendedoras los recompensó con permisos y inspirándoles mayor confianza en el trabajo. ENT3.6 Es decir tengan la iniciativa de hacer las cosas por sí solos.
					CE3	Emprendimiento	
N°	Pregunta	Entrevistado N° 1	Entrevistado N° 2	Entrevistado N° 3	codigo	Denominación	Contenido Textual
7	¿Cómo evalúas el desempeño de tus trabajadores?	No lo implemente por completo, ni hago un registro de desempeño, sólo es visualmente, pero lo empezaré hacer gracias a sus recomendaciones. A veces dejo supervisando el trabajo a una persona de confianza.	Al final del día firman un cuaderno para ver su hora de salida y cuantas prendas realizaron, en esto el tiempo es necesario porque traigo clientes que esperan pronto sus prendas y ellos ganan por cada proyecto. Confió en mi personal, no necesito supervisar constantemente su desempeño	Llevo cuentas para pagarles por el trabajo que realizan, pero a la semana me entrevisto con ellos para saber que más hicieron y les pago algo más. Encargo a alguien que verifique el trabajo de los demás, cuando me ausento.	C.1.3.2	Evasor de responsabilidad	ENT1.7 Sólo es visualmente, pero lo empezaré hacer gracias a sus recomendaciones. ENT2.7 Al final del día firman un cuaderno para ver su hora de salida ENT3.7 Encargo a alguien que verifique el trabajo de los demás
					C1.3.3	Autoridad por encargatura	ENT1.7. A veces dejo supervisando el trabajo a una persona de confianza. ENT2.7 Confió en mi personal, no necesito supervisar constantemente su desempeño ENT3.7 Encargo a alguien que verifique el trabajo de los demás, cuando me ausento.
					C1.3.4	Situación adversa del líder	ENT1.7 No lo implemente por completo ni hago un registro de desempeño, sólo es visualmente ENT2.7 En esto el tiempo es necesario porque traigo clientes que esperan pronto sus prendas y ellos ganan por cada proyecto ENT3.7 Llevo un control del trabajo para pagarles, pero se me puede pasar algún trabajo hecho para pagarles.

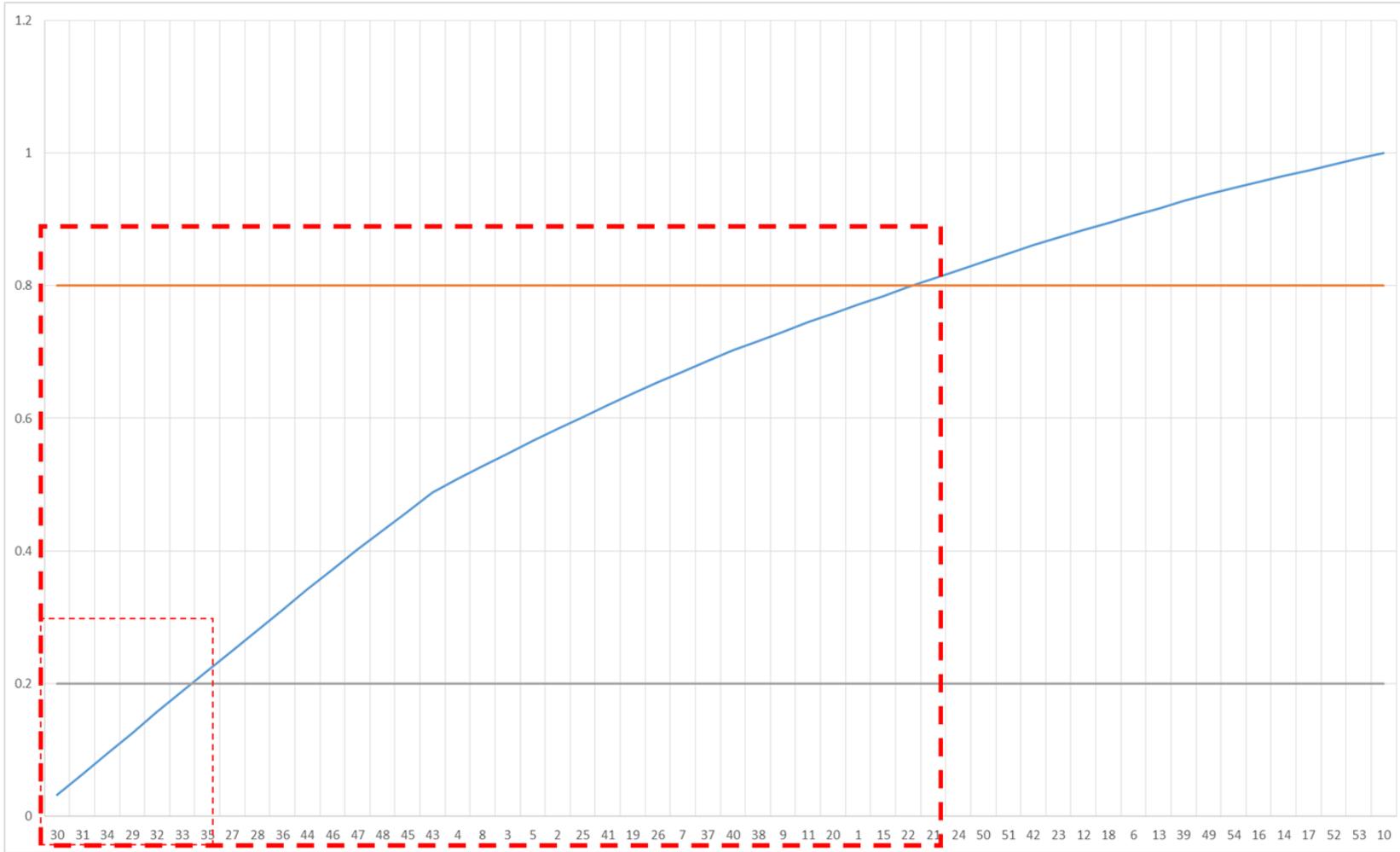
Escala					Oportunidad de mejora	Nro	%	%	Nro	Sumatoria	AI 20 %	AI 80 %	Item
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre									
1.00	10.00	22.00	47.00	0.00	33.00	1	1.31%	0.031873	30	3.19	20%	28%	Tiende a demorar la respuesta a cuestiones urgentes.
2.00	10.00	34.00	34.00	0.00	46	2	1.83%	0.031474	31	6.33	0%	28%	Tiende a no corregir errores ni fallas.
5.00	14.00	28.00	33.00	0.00	47	3	1.87%	0.031474	34	9.48	0%	28%	Dejo al grupo a tomar su propia iniciativa, no intervengo en su proceso de trabajo o funcionamiento del equipo.
3.00	16.00	35.00	26.00	0.00	54	4	2.15%	0.031076	29	12.5	9%	28%	Le cuesta tomar decisiones.
2.00	14.00	31.00	33.00	0.00	47	5	1.87%	0.031076	32	15.7	0%	28%	Generalmente prefiere no tomar decisiones y deja otros que lo hagan
0.00	6.00	21.00	52.00	1.00	27	6	1.08%	0.031076	33	18.8	0%	28%	Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.
0.00	7.00	34.00	39.00	0.00	41	7	1.63%	0.031076	35	21.9	1%	28%	Delega funciones constantemente a los demás o al personal responsable más cercano
0.00	11.00	37.00	32.00	0.00	48	8	1.91%	0.030677	27	24.9	28%	28%	Tiende a evitar involucrarse cuando surge alguna situación relevante.

											%	%	
0.0 0	8.0 0	27. 00	45.0 0	0.00	35	9	1.3 9%	0.03 0677	2 8	28.0 5%	2 0	8 0	Tiende a evadirse cuando se le necesita.
1.0 0	1.0 0	19. 00	59.0 0	0.00	21	1 0	0.8 4%	0.03 0677	3 6	31.1 2%	2 0	8 0	Muestra poca preocupación por el grupo que usted dirige
1.0 0	6.0 0	28. 00	45.0 0	0.00	35	1 1	1.3 9%	0.03 0677	4 4	34.1 8%	2 0	8 0	Me decido a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.
0.0 0	0.0 0	28. 00	52.0 0	0.00	28	1 2	1.1 2%	0.03 0279	4 6	37.2 1%	2 0	8 0	Creo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acción.
0.0 0	6.0 0	21. 00	53.0 0	0.00	27	1 3	1.0 8%	0.02 9482	4 7	40.1 6%	2 0	8 0	Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para empezar a actuar
0.0 0	3.0 0	19. 00	58.0 0	0.00	22	1 4	0.8 8%	0.02 9482	4 8	43.1 1%	2 0	8 0	En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave
0.0 0	4.0 0	29. 00	47.0 0	0.00	33	1 5	1.3 1%	0.02 8685	4 5	45.9 8%	2 0	8 0	Muestro mi firme creencia en que, si algo no está roto, no es necesario repararlo.
0.0 0	1.0 0	22. 00	57.0 0	0.00	23	1 6	0.9 2%	0.02 7888	4 3	48.7 6%	2 0	8 0	Tiendo a no interferir, hasta que los problemas se vuelven serios
0.0 0	2.0 0	20. 00	58.0 0	0.00	22	1 7	0.8 8%	0.02 1514	4 4	50.9 2%	2 0	8 0	Informo personalmente a los demás sobre las fortalezas que poseen

0.0 0	5.0 0	23. 00	52.0 0	0.00	28	1 8	1.1 2%	0.01 9124	8	52.8 3%	2 0	8 0	Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo
0.0 0	4. 00	.0 0	37. 00	0.0 0	43	1 9	1.7 1%	0.01 8725	3	54.7 0%	2 0	8 0	Sé lo que necesita cada uno de los miembros del grupo
2.0 0	0. 00	.0 0	46. 00	0.0 0	34	2 0	1.3 5%	0.01 8725	5	56.5 7%	2 0	8 0	Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados
3.0 0	0. 00	.0 0	48. 00	0.0 0	32	2 1	1.2 7%	0.01 8327	2	58.4 1%	2 0	8 0	Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores
0.0 0	2. 00	.0 0	47. 00	0.0 0	33	2 2	1.3 1%	0.01 7928	2 5	60.2 0%	2 0	8 0	Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo
0.0 0	0. 00	.0 0	51. 00	0.0 0	29	2 3	1.1 6%	0.01 7928	4 1	61.9 9%	2 0	8 0	Busco errores, fallas y desviaciones, para corregirlos.
0.0 0	2. 00	.0 0	48. 00	0.0 0	32	2 4	1.2 7%	0.01 7131	1 9	63.7 1%	2 0	8 0	Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo
0.0 0	1. 00	.0 0	35. 00	0.0 0	45	2 5	1.7 9%	0.01 7131	2 6	65.4 2%	2 0	8 0	Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien
0.0 0	4. 00	.0 0	37. 00	0.0 0	43	2 6	1.7 1%	0.01 6335	7	67.0 5%	2 0	8 0	Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista
47. 00	.0 0	5. 00	3.0 0	0.0 0	77	2 7	3.0 7%	0.01 5936	3 7	68.6 5%	2 0	8 0	Tiendo a fijar la atención sobre las irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares requeridos

10.00	1.00	25.00	44.00	0.00	36	38	1.43%	0.012749	50	83.59%	20	80	Aclara y especifica la responsabilidad que cada uno tiene en el logro de los objetivos de producción.
1.00	2.00	24.00	45.00	0.00	27	39	1.08%	0.012749	51	84.86%	20	80	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si logran las metas de producción.
3.00	8.00	29.00	40.00	0.00	40	40	1.59%	0.012351	42	86.10%	20	80	Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen.
2.00	9.00	34.00	35.00	0.00	45	41	1.79%	0.011554	23	87.25%	20	80	Expreso confianza en que se alcanzarán las metas
11.00	5.00	15.00	49.00	0.00	31	42	1.24%	0.011155	12	88.37%	20	80	Actúo de modo que gano el respeto de los demás.
48.00	.00	12.00	10.00	0.00	70	43	2.79%	0.011155	18	89.48%	20	80	Enfatizo la importancia de tener una misión compartida
40.00	.00	29.00	3.00	0.00	77	44	3.07%	0.010757	66	90.56%	20	80	Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas
43.00	.00	23.00	8.00	0.00	72	45	2.87%	0.010757	33	91.63%	20	80	Me muestro confiable y seguro
50.00	.00	22.00	4.00	0.00	76	46	3.03%	0.010757	93	92.71%	20	80	Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.
53.00	.00	16.00	6.00	0.00	74	47	2.95%	0.010359	94	93.75%	20	80	Me ayuda siempre que me esfuerce.

50.00	.00	5.00	6.00	0.00	74	48	2.95%	0.009960	54	94.74%	20%	80%	Me informa que estoy haciendo bien mi trabajo, cuando logro los estándares esperados.
9.00	7.00	.00	54.00	0.00	26	49	1.04%	0.009163	16	95.66%	20%	80%	Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace
7.00	6.00	.00	48.00	0.00	32	50	1.27%	0.008765	14	96.53%	20%	80%	Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones
8.00	5.00	.00	48.00	0.00	32	51	1.27%	0.008765	17	97.41%	20%	80%	Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas
9.00	3.00	.00	58.00	0.00	22	52	0.88%	0.008765	52	98.29%	20%	80%	Expresa satisfacción cuando cumplo con las expectativas.
2.00	4.00	.00	58.00	0.00	22	53	0.88%	0.008765	53	99.16%	20%	80%	Aclara lo que recibiré a cambio de mis esfuerzos.
0.00	5.00	.00	55.00	0.00	25	54	1.00%	0.008367	10	100.00%	20%	80%	Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: LIDERAZGO FEMENINO

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
Sub categoría : Liderazgo transformacional								
1	Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás	✓		✓		✓		
2	Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores	✓		✓		✓		
3	Sé lo que necesita cada uno de los miembros del grupo	✓		✓		✓		
4	Informo personalmente a los demás sobre las fortalezas que poseen	✓		✓		✓		
5	Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados	✓		✓		✓		
6	Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas	✓		✓		✓		
7	Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista	✓		✓		✓		
8	Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo	✓		✓		✓		
9	Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas	✓		✓		✓		
10	Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo	✓		✓		✓		
11	Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses	✓		✓		✓		
12	Actúo de modo que gano el respeto de los demás.	✓		✓		✓		
13	Me muestro confiable y seguro	✓		✓		✓		
14	Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones	✓		✓		✓		
15	Expreso mis valores y creencias más importantes	✓		✓		✓		
16	Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace	✓		✓		✓		
17	Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas	✓		✓		✓		
18	Enfatizo la importancia de tener una misión compartida	✓		✓		✓		
19	Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo	✓		✓		✓		
20	Trato de mostrar el futuro de modo optimista	✓		✓		✓		
21	Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas	✓		✓		✓		
22	Construyo una visión motivante del futuro	✓		✓		✓		

Anexo 6. Certificado de validez

23	Expreso confianza en que se alcanzarán las metas	✓		✓		✓	
24	Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos	✓		✓		✓	
25	Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo	✓		✓		✓	
26	Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien	✓		✓		✓	
Sub categoría : Liderazgo Laissez faire		Si	No	Si	No	Si	No
27	Tiende a evitar involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	✓		✓		✓	
28	Tiende a evadirse cuando se le necesita.	✓		✓		✓	
29	Le cuesta tomar decisiones.	✓		✓		✓	
30	Tiende a demorar la respuesta a cuestiones urgentes.	✓		✓		✓	
31	Tiende a no corregir errores ni fallas.	✓		✓		✓	
32	Generalmente prefiere no tomar decisiones y deja otros que lo hagan	✓		✓		✓	
33	Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	✓		✓		✓	
34	Dejo al grupo a tomar su propia iniciativa, no intervengo en su proceso de trabajo o funcionamiento del equipo.	✓		✓		✓	
35	Delega funciones constantemente a los demás o al personal responsable más cercano	✓		✓		✓	
36	Muestra poca preocupación por el grupo que usted dirige	✓		✓		✓	
Sub categoría : Liderazgo transaccional		Si	No	Si	No	Si	No
37	Tiendo a fijar la atención sobre las irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares requeridos.	✓		✓		✓	
38	Concentro toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	✓		✓		✓	
39	Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.	✓		✓		✓	
40	Dirijo mi atención hacia fallas o errores, para lograr los estándares.	✓		✓		✓	
41	Busco errores, fallas y desviaciones, para corregirlos.	✓		✓		✓	
42	Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	✓		✓		✓	
43	Tiendo a no interferir, hasta que los problemas se vuelven serios.	✓		✓		✓	
44	Me decido a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	✓		✓		✓	
45	Muestro mi firme creencia en que, si algo no está roto, no es necesario repararlo.	✓		✓		✓	

46	Creo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acción.	✓		✓		✓	
47	Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para empezar a actuar.	✓		✓		✓	
48	En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.	✓		✓		✓	
49	Me ayuda siempre que me esfuerce.	✓		✓		✓	
50	Aclara y especifica la responsabilidad que cada uno tiene en el logro de los objetivos de producción.	✓		✓		✓	
51	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si logran las metas de producción.	✓		✓		✓	
52	Expresa satisfacción cuando cumplo con las expectativas.	✓		✓		✓	
53	Aclara lo que recibiré a cambio de mis esfuerzos.	✓		✓		✓	
54	Me informa que estoy haciendo bien mi trabajo, cuando logro los estándares esperados.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Es aplicable

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

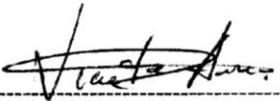
Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dr. Edgar Vicente Armas DNI: 20322514

Especialidad del validador: Dr. en Administración

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

06 de 10 del 2017



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: LIDERAZGO FEMENINO

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
Sub categoría : Liderazgo transformacional								
1	Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás	✓		✓		✓		
2	Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores	✓		✓		✓		
3	Sé lo que necesita cada uno de los miembros del grupo	✓		✓		✓		
4	Informo personalmente a los demás sobre las fortalezas que poseen	✓		✓		✓		
5	Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados	✓		✓		✓		
6	Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas	✓		✓		✓		
7	Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista	✓		✓		✓		
8	Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo	✓		✓		✓		
9	Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas	✓		✓		✓		
10	Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo	✓		✓		✓		
11	Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses	✓		✓		✓		
12	Actúo de modo que gano el respeto de los demás.	✓		✓		✓		
13	Me muestro confiable y seguro	✓		✓		✓		
14	Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones	✓		✓		✓		
15	Expreso mis valores y creencias más importantes	✓		✓		✓		
16	Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace	✓		✓		✓		
17	Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas	✓		✓		✓		
18	Enfatizo la importancia de tener una misión compartida	✓		✓		✓		
19	Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo	✓		✓		✓		
20	Trato de mostrar el futuro de modo optimista	✓		✓		✓		
21	Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas	✓		✓		✓		
22	Construyo una visión motivante del futuro	✓		✓		✓		

23	Expreso confianza en que se alcanzarán las metas	✓		✓		✓	
24	Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos	✓		✓		✓	
25	Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo	✓		✓		✓	
26	Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien	✓		✓		✓	
Sub categoría : Liderazgo Laissez faire		Si	No	Si	No	Si	No
27	Tiende a evitar involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	✓		✓		✓	
28	Tiende a evadirse cuando se le necesita.	✓		✓		✓	
29	Le cuesta tomar decisiones.	✓		✓		✓	
30	Tiende a demorar la respuesta a cuestiones urgentes.	✓		✓		✓	
31	Tiende a no corregir errores ni fallas.	✓		✓		✓	
32	Generalmente prefiere no tomar decisiones y deja otros que lo hagan	✓		✓		✓	
33	Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	✓		✓		✓	
34	Dejo al grupo a tomar su propia iniciativa, no intervengo en su proceso de trabajo o funcionamiento del equipo.	✓		✓		✓	
35	Delega funciones constantemente a los demás o al personal responsable más cercano	✓		✓		✓	
36	Muestra poca preocupación por el grupo que usted dirige	✓		✓		✓	
Sub categoría : Liderazgo transaccional		Si	No	Si	No	Si	No
37	Tiendo a fijar la atención sobre las irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares requeridos.	✓		✓		✓	
38	Concentro toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	✓		✓		✓	
39	Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.	✓		✓		✓	
40	Dirijo mi atención hacia fallas o errores, para lograr los estándares.	✓		✓		✓	
41	Busco errores, fallas y desviaciones, para corregirlos.	✓		✓		✓	
42	Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	✓		✓		✓	
43	Tiendo a no interferir, hasta que los problemas se vuelven serios.	✓		✓		✓	
44	Me decido a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	✓		✓		✓	
45	Muestro mi firme creencia en que, si algo no está roto, no es necesario repararlo.	✓		✓		✓	

46	Creo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acción.	✓		✓		✓	
47	Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para empezar a actuar.	✓		✓		✓	
48	En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.	✓		✓		✓	
49	Me ayuda siempre que me esfuerce.	✓		✓		✓	
50	Aclara y especifica la responsabilidad que cada uno tiene en el logro de los objetivos de producción.	✓		✓		✓	
51	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si logran las metas de producción.	✓		✓		✓	
52	Expresa satisfacción cuando cumplo con las expectativas.	✓		✓		✓	
53	Aclara lo que recibiré a cambio de mis esfuerzos.	✓		✓		✓	
54	Me informa que estoy haciendo bien mi trabajo, cuando logro los estándares esperados.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): ES SUFICIENTE

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: DR. JUAN PUELL PALACIOS DNI: 47839644

Especialidad del validador: DR. EN ADMINISTRACIÓN

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

..... 19 de 10 del 2017



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: LIDERAZGO FEMENINO

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
Sub categoría : Liderazgo transformacional								
1	Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás	✓		✓		✓		
2	Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores	✓		✓		✓		
3	Sé lo que necesita cada uno de los miembros del grupo	✓		✓		✓		
4	Informo personalmente a los demás sobre las fortalezas que poseen	✓		✓		✓		
5	Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados	✓		✓		✓		
6	Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas	✓		✓		✓		
7	Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista	✓		✓		✓		
8	Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo	✓		✓		✓		
9	Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas	✓		✓		✓		
10	Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo	✓		✓		✓		
11	Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses	✓		✓		✓		
12	Actúo de modo que gano el respeto de los demás.	✓		✓		✓		
13	Me muestro confiable y seguro	✓		✓		✓		
14	Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones	✓		✓		✓		
15	Expreso mis valores y creencias más importantes	✓		✓		✓		
16	Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace	✓		✓		✓		
17	Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas	✓		✓		✓		
18	Enfatizo la importancia de tener una misión compartida	✓		✓		✓		
19	Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo	✓		✓		✓		
20	Trato de mostrar el futuro de modo optimista	✓		✓		✓		
21	Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas	✓		✓		✓		
22	Construyo una visión motivante del futuro	✓		✓		✓		

23	Expreso confianza en que se alcanzarán las metas	✓		✓		✓	
24	Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos	✓		✓		✓	
25	Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo	✓		✓		✓	
26	Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien	✓		✓		✓	
Sub categoría : Liderazgo Laissez faire		Si	No	Si	No	Si	No
27	Tiende a evitar involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	✓		✓		✓	
28	Tiende a evadirse cuando se le necesita.	✓		✓		✓	
29	Le cuesta tomar decisiones.	✓		✓		✓	
30	Tiende a demorar la respuesta a cuestiones urgentes.	✓		✓		✓	
31	Tiende a no corregir errores ni fallas.	✓		✓		✓	
32	Generalmente prefiere no tomar decisiones y deja otros que lo hagan	✓		✓		✓	
33	Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	✓		✓		✓	
34	Dejo al grupo a tomar su propia iniciativa, no intervengo en su proceso de trabajo o funcionamiento del equipo.	✓		✓		✓	
35	Delega funciones constantemente a los demás o al personal responsable más cercano	✓		✓		✓	
36	Muestra poca preocupación por el grupo que usted dirige	✓		✓		✓	
Sub categoría : Liderazgo transaccional		Si	No	Si	No	Si	No
37	Tiendo a fijar la atención sobre las irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares requeridos.	✓		✓		✓	
38	Concentro toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	✓		✓		✓	
39	Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.	✓		✓		✓	
40	Dirijo mi atención hacia fallas o errores, para lograr los estándares.	✓		✓		✓	
41	Busco errores, fallas y desviaciones, para corregirlos.	✓		✓		✓	
42	Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	✓		✓		✓	
43	Tiendo a no interferir, hasta que los problemas se vuelven serios.	✓		✓		✓	
44	Me decido a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	✓		✓		✓	
45	Muestro mi firme creencia en que, si algo no está roto, no es necesario repararlo.	✓		✓		✓	

46	Creo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acción.	/		/		/	
47	Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para empezar a actuar.	/		/		/	
48	En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.	/		/		/	
49	Me ayuda siempre que me esfuerce.	/		/		/	
50	Aclara y especifica la responsabilidad que cada uno tiene en el logro de los objetivos de producción.	/		/		/	
51	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si logran las metas de producción.	/		/		/	
52	Expresa satisfacción cuando cumpla con las expectativas.	/		/		/	
53	Aclara lo que recibiré a cambio de mis esfuerzos.	/		/		/	
54	Me informa que estoy haciendo bien mi trabajo, cuando logro los estándares esperados.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: DR. ORACIÓN YADÉN ROSSANA DEL PILAR DNI: 70767516

Especialidad del validador: CRISTIAN DE RECURSOS HUMANOS

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

27...de...10...del 2017.



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: LIDERAZGO FEMENINO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
Sub categoría : Liderazgo transformacional								
1	Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás	✓		✓		✓		
2	Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores	✓		✓		✓		
3	Sé lo que necesita cada uno de los miembros del grupo	✓		✓		✓		
4	Informo personalmente a los demás sobre las fortalezas que poseen	✓		✓		✓		
5	Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados	✓		✓		✓		
6	Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas	✓		✓		✓		
7	Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista	✓		✓		✓		
8	Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo	✓		✓		✓		
9	Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas	✓		✓		✓		
10	Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo	✓		✓		✓		
11	Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses	✓		✓		✓		
12	Actúo de modo que gano el respeto de los demás.	✓		✓		✓		
13	Me muestro confiable y seguro	✓		✓		✓		
14	Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones	✓		✓		✓		
15	Expreso mis valores y creencias más importantes	✓		✓		✓		
16	Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace	✓		✓		✓		
17	Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas	✓		✓		✓		
18	Enfatizo la importancia de tener una misión compartida	✓		✓		✓		
19	Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo	✓		✓		✓		
20	Trato de mostrar el futuro de modo optimista	✓		✓		✓		
21	Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas	✓		✓		✓		
22	Construyo una visión motivante del futuro	✓		✓		✓		
23	Expreso confianza en que se alcanzarán las metas	✓		✓		✓		
24	Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos	✓		✓		✓		

25	Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo	✓		✓		✓	
26	Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien	✓		✓		✓	
Sub categoría : Liderazgo Laissez faire		Si	No	Si	No	Si	No
27	Tiende a evitar involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	✓		✓		✓	
28	Tiende a evadirse cuando se le necesita.	✓		✓		✓	
29	Le cuesta tomar decisiones.	✓		✓		✓	
30	Tiende a demorar la respuesta a cuestionés urgentes.	✓		✓		✓	
31	Tiende a no corregir errores ni fallas.	✓		✓		✓	
32	Generalmente prefiere no tomar decisiones y deja otros que lo hagan	✓		✓		✓	
33	Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	✓		✓		✓	
34	Dejo al grupo a tomar su propia iniciativa, no intervengo en su proceso de trabajo o funcionamiento del equipo.	✓		✓		✓	
35	Delega funciones constantemente a los demás o al personal responsable más cercano	✓		✓		✓	
36	Muestra poca preocupación por el grupo que usted dirige	✓		✓		✓	
Sub categoría : Liderazgo transaccional		Si	No	Si	No	Si	No
37	Tiendo a fijar la atención sobre las irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares requeridos.	✓		✓		✓	
38	Concentro toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	✓		✓		✓	
39	Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.	✓		✓		✓	
40	Dirijo mi atención hacia fallas o errores, para lograr los estándares.	✓		✓		✓	
41	Busco errores, fallas y desviaciones, para corregirlos.	✓		✓		✓	
42	Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	✓		✓		✓	
43	Tiendo a no interferir, hasta que los problemas se vuelven serios.	✓		✓		✓	
44	Me decido a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	✓		✓		✓	
45	Muestro mi firme creencia en que, si algo no está roto, no es necesario repararlo.	✓		✓		✓	
46	Creo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acción.	✓		✓		✓	

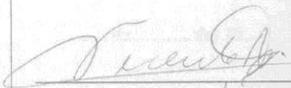
47	Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para empezar a actuar.	✓		✓		✓	
48	En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.	✓		✓		✓	
49	Me ayuda siempre que me esfuerce.	✓		✓		✓	
50	Aclara y especifica la responsabilidad que cada uno tiene en el logro de los objetivos de producción.	✓		✓		✓	
51	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si logran las metas de producción.	✓		✓		✓	
52	Expresa satisfacción cuando cumpla con las expectativas.	✓		✓		✓	
53	Aclara lo que recibiré a cambio de mis esfuerzos.	✓		✓		✓	
54	Me informa que estoy haciendo bien mi trabajo, cuando logro los estándares esperados.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. DR: Pedro Amibal Salis Ceped DNI: 26601922

Especialidad del validador: Investigador setiembre del 2017

<p>¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.</p> <p>²Relevancia: El ítem es apropiado para representar a la subcategoría específica del constructo</p> <p>³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo</p> <p>Nota: Suficiencia, cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión</p>	 Firma del Experto Informante.
--	---

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: LIDERAZGO FEMENINO

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
Sub categoría : Liderazgo transformacional								
1	Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás	✓		✓		✓		
2	Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores	✓		✓		✓		
3	Sé lo que necesita cada uno de los miembros del grupo	✓		✓		✓		
4	Informo personalmente a los demás sobre las fortalezas que poseen	✓		✓		✓		
5	Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados	✓		✓		✓		
6	Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas	✓		✓		✓		
7	Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista	✓		✓		✓		
8	Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo	✓		✓		✓		
9	Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas	✓		✓		✓		
10	Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo	✓		✓		✓		
11	Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses	✓		✓		✓		
12	Actúo de modo que gano el respeto de los demás.	✓		✓		✓		
13	Me muestro confiable y seguro	✓		✓		✓		
14	Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones	✓		✓		✓		
15	Expreso mis valores y creencias más importantes	✓		✓		✓		
16	Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace	✓		✓		✓		
17	Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas	✓		✓		✓		
18	Enfatizo la importancia de tener una misión compartida	✓		✓		✓		
19	Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo	✓		✓		✓		
20	Trato de mostrar el futuro de modo optimista	✓		✓		✓		
21	Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas	✓		✓		✓		
22	Construyo una visión motivante del futuro	✓		✓		✓		
23	Expreso confianza en que se alcanzarán las metas	✓		✓		✓		
24	Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos	✓		✓		✓		

25	Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sub categoría : Liderazgo Laissez faire		Si	No	Si	No	Si	No
27	Tiende a evitar involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Tiende a evadirse cuando se le necesita.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Le cuesta tomar decisiones.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Tiende a demorar la respuesta a cuestiones urgentes.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	Tiende a no corregir errores ni fallas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	Generalmente prefiere no tomar decisiones y deja otros que lo hagan	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	Dejo al grupo a tomar su propia iniciativa, no intervengo en su proceso de trabajo o funcionamiento del equipo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	Delega funciones constantemente a los demás o al personal responsable más cercano	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	Muestra poca preocupación por el grupo que usted dirige	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sub categoría : Liderazgo transaccional		Si	No	Si	No	Si	No
37	Tiendo a fijar la atención sobre las irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares requeridos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	Concentro toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	Dirijo mi atención hacia fallas o errores, para lograr los estándares.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41	Busco errores, fallas y desviaciones, para corregirlos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42	Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43	Tiendo a no interferir, hasta que los problemas se vuelven serios.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44	Me decido a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45	Muestro mi firme creencia en que, si algo no está roto, no es necesario repararlo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46	Creo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acción.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

47	Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para empezar a actuar.	✓		✓		✓	
48	En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.	✓		✓		✓	
49	Me ayuda siempre que me esfuerce.	✓		✓		✓	
50	Aclara y especifica la responsabilidad que cada uno tiene en el logro de los objetivos de producción.	✓		✓		✓	
51	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si logran las metas de producción.	✓		✓		✓	
52	Expresa satisfacción cuando cumpla con las expectativas.	✓		✓		✓	
53	Aclara lo que recibiré a cambio de mis esfuerzos.	✓		✓		✓	
54	Me informa que estoy haciendo bien mi trabajo, cuando logro los estándares esperados.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. José P. Carbajal DNI: 40460914
 Especialidad del validador: Administración - Marketing setiembre del 2017

<p>¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.</p> <p>²Relevancia: El ítem es apropiado para representar a la subcategoría específica del constructo</p> <p>³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo</p> <p>Nota: Suficiencia, cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión</p>	 Firma del Experto Informante.
--	--

Anexo 7. Evidencia de propuesta

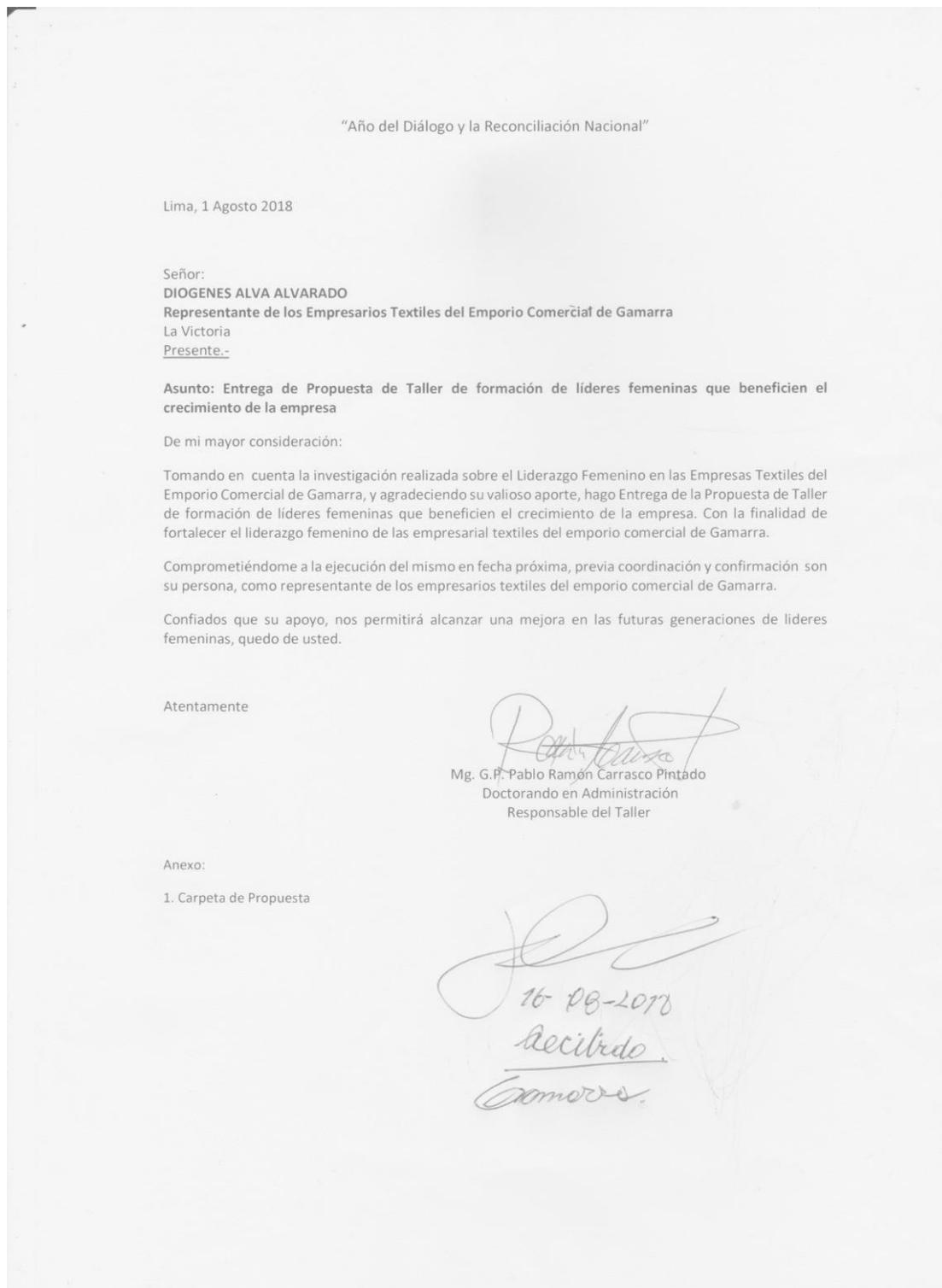
Nombre: Entrega de Propuesta al Centro Comercial "La Portada de Gamarra"



Nombre: Entrega de Propuesta al Centro Comercial “La Portada de Gamarra”



Nombre: Entrega de Propuesta al Representante de los empresarios textiles del emporio comercial de Gamarra, Diógenes Alva Alvarado



Nombre: Entrega de Propuesta al Representante de los empresarios textiles del emporio comercial de Gamarra, Diógenes Alva Alvarado



Anexo 8. Acta de aprobación de originalidad de Tesis



Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, **Irma Milagros Carhuancho Mendoza**, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte, revisor de la tesis titulada "**Liderazgo femenino en las empresas textiles del emporio comercial de Gamarra - Lima, 2017**" del (de la) estudiante **Carrasco Pintado Pablo Ramón**, constato que la investigación tiene un índice de similitud de **20%** verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

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

Lima, 4 de agosto del 2018.

Irma Milagros Carhuancho Mendoza Ph. D.
DNI 40460014

Anexo 9. Pantallazo del Turnitin

feedback studio | Liderazgo femenino en las empresas textiles del emporio comercial de Gamarra - Lima, 2017

Liderazgo femenino en las empresas textiles del emporio comercial de Gamarra - Lima, 2017

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

AUTOR:
Mg. Pablo Ramón Carrasco Pintado

ASESORA:
Dra. Irma Miliagros Carhuanchu Mendoza

SECCIÓN:

Resumen de coincidencias

20 %

Rank	Source	Percentage
1	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	5 %
2	thevalles23.xtrweb.com Fuente de Internet	3 %
3	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	2 %
4	www.scielo.br Fuente de Internet	1 %
5	eprints.ucm.es Fuente de Internet	1 %
6	www.bdigital.unal.edu... Fuente de Internet	1 %
7	sinapsislab.com Fuente de Internet	1 %
8	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	1 %

Anexo 10. Formato de solicitud



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

CARRASCO PINTADO PABLO RAMÓN

INFORME TITULADO:

LIDERAZGO FEMENINO EN LAS EMPRESAS TEXTILES DEL
EMPORIO COMERCIAL DE GUAYAZO - LIMA - 2017

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

SUSTENTADO EN FECHA: 18 AGOSTO 2018

NOTA O MENCIÓN: MAYORÍA

FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN

Anexo 11. Autorización de Vº Bº del empastado


ESCUELA DE POSGRADO
 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FORMATO DE SOLICITUD

SOLICITA:
 VISO BUENO PAZO EMPASTADO

ESCUELA DE POSGRADO

_____ con DNI N° _____
(Nombres y apellidos del solicitante) (Número de DNI)
 domiciliado (a) en _____
(Calle / Lote / Mz. / Urb. / Distrito / Provincia / Región)
 ante Ud. con el debido respeto expongo lo siguiente:

Que en mi condición de alumno de la promoción: 2015-II del programa: DOCTORADO
(Promoción) (Nombre del programa)
EN ADMINISTRACIÓN identificado con el código de matrícula N° 6000136549
(Código de alumno)

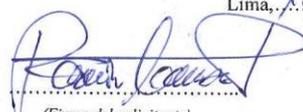
de la Escuela de Posgrado, recorro a su honorable despacho para solicitarle lo siguiente:

VISO BUENO PAZO EMPASTADO
DOCTORAL

ESCUELA DE POSGRADO
 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
 CAMPUS LIMA NORTE
 OFICINA DE INVESTIGACIÓN
08. SEP. 2018
RECIBIDO
 Hora: _____ / Firma: _____

Por lo expuesto, agradeceré ordenar a quien corresponde se me atienda mi petición por ser de justicia.

Lima, 18 de SEPTIEMBRE de 2018



(Firma del solicitante)

Documentos que adjunto:
 a. TESTES ORIGINAL
 b. Copia Reducción del Permiso de Ejercer
 c. Copia Dispensa de la Inspección de
 d. Copia D.C.M. DE AZÚCAR, C.A.S. DE ORIGINADOS DE TURNO

Cualquier consulta por favor comunicarse conmigo al:
 Teléfonos: 944408457
 Email: gabrielcarrasco6811@hotmail.com

VER EL NIVEL DE LOS TÍTULOS y Formato de los papeles.

Levantado Obsequio Sr. E. SANCHEZ

1476-18
 William Flores