



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
SECCIÓN DE POSGRADO**

**LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO FEMENINO EN LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL DE TRES EMPRESAS LIMEÑAS**

**PRESENTADA POR  
NATALIA GÓMEZ RESTREPO**

**ASESORA  
INES FANNY SANTI HUARANCA**

**TESIS**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**LIMA – PERÚ**

**2018**



**CC BY-NC-ND**

**Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada**

La autora sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
SECCIÓN DE POSGRADO**

**LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO FEMENINO EN LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL DE TRES EMPRESAS LIMEÑAS**

**PARA OPTAR**

**EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTADO POR  
NATALIA GÓMEZ RESTREPO**

**ASESOR:  
MAGISTER INES FANNY SANTI HUARANCA**

**LIMA-PERÚ**

**2018**

Este trabajo está dedicado a todos aquellos que de una u otra forma me aconsejaron, acompañaron y apoyaron en cada uno de los momentos de esta etapa de mi vida, especialmente a mi esposo, quien me apoyó y siempre estuvo a mi lado para que este sueño se hiciera realidad.

También dedico este esfuerzo educativo a mis hijos quienes han sido mi motor para culminar con esta etapa que forma parte de mi proyecto de vida. A mi hermana Angélica, quien siempre ha estado a mi lado para apoyarme y animarme a cumplir mis metas. Finalmente, dedico mi tesis a mis dos compañeros de estudio con quienes hicimos grupos desde que iniciamos la maestría y con quienes hasta el final nos trasnochamos y nos la ingeniamos para pasar cada una de los trabajos propuestos durante el desarrollo del estudio.

## **AGRADECIMIENTOS**

Mi mayor agradecimiento a mi asesora, profesora Inés Santi, de la Universidad San Martín, por su dedicación, sus respuestas acertadas y oportunas a lo largo del desarrollo de la investigación y su contribución para el entendimiento del tema de estudiado. Su apoyo y constructiva asesoría me han permitido completar esta tesis.

Así mismo, quiero agradecer a Zaida Asensios, quien contribuyó en la validación del instrumento, el procesamiento de los resultados y toda la asesoría brindada durante el desarrollo de este trabajo. Gracias por su aporte en el tema estadístico.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN .....</b>	<b>- 6 -</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>- 8 -</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>- 10 -</b>
<b>CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>- 13 -</b>
1.1 Planteamiento del Problema .....	- 13 -
1.2 Formulación del problema.....	- 18 -
1.3 Objetivos de la investigación.....	- 19 -
1.4 Impacto Potencial.....	- 19 -
<b>CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....</b>	<b>- 22 -</b>
2.1 Antecedentes de la investigación .....	- 22 -
2.2 Bases teóricas.....	- 38 -
2.2.3 Definición de términos básicos.....	- 59 -
2.3 Hipótesis .....	- 60 -
2.4 Variables .....	- 60 -
<b>CAPÍTULO III: MÉTODO .....</b>	<b>- 61 -</b>
3.1 Diseño Metodológico:.....	- 61 -
3.2 Población y Muestra:.....	- 61 -
3.3 Técnicas de recolección de datos: .....	- 63 -
3.4 Instrumentos .....	- 63 -
3.4.3 Validez y Fiabilidad .....	- 65 -
3.5 Procedimiento.....	- 70 -
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>- 72 -</b>
4.1. Resultados .....	- 72 -
4.2. Discusión de resultados.....	-85-
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>-93-</b>
<b>6. REFERENCIAS .....</b>	<b>-97-</b>
<b>7. ANEXOS.....</b>	<b>-105-</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Calificación del Estilo de Liderazgo.....	- 34 -
<b>Tabla 2.</b> Percentil para Liderazgo .....	- 34 -
<b>Tabla 3.</b> Percentil para Cultura .....	- 35 -
<b>Tabla 4.</b> Puntuaciones y Baremo del Estilo de Liderazgo del Gerente del AMB- -	35
<b>Tabla 5.</b> Características del Liderazgo Femenino y Masculino .....	- 49 -
<b>Tabla 6.</b> Muestra de la Investigación .....	- 62 -
<b>Tabla 7.</b> Validez y fiabilidad del constructo mediante ecuaciones estructurales para cada una de las dimensiones que corresponden a la variable liderazgo femenino.....	- 68 -
<b>Tabla 8.</b> Validez y fiabilidad del constructo mediante ecuaciones estructurales para las dimensiones de la variable cultura organizacional.....	- 70 -
<b>Tabla 9.</b> Tabla de frecuencias para cada una de las preguntas de las dimensiones de la variable liderazgo femenino para las tres empresas .....	- 73 -
<b>Tabla 10.</b> Comparación de medias para las dimensiones de la variable liderazgo femenino para las tres empresas .....	- 74 -
<b>Tabla 11.</b> Tabla de frecuencias para cada una de las preguntas de las dimensiones de la variable cultura organizacional para las tres empresas.....	- 76 -
<b>Tabla 12.</b> Comparación de medias para las dimensiones de la variable cultura organizacional para las tres empresas.....	- 77 -
<b>Tabla 13</b> Significancia de los coeficientes de trayectoria (beta) y tamaño del efecto del coeficiente beta entre la variable liderazgo femenino y cultura organizacional en cada una de las empresas estudiadas .....	-84-

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Participación de mujeres según jerarquía en el trabajo .....	- 15 -
<b>Figura 2.</b> Clases de poder. ....	- 39 -
<b>Figura 3.</b> Rasgos del Líder. ....	- 41 -
<b>Figura 4.</b> Dimensiones de la Cultura Organizacional.....	- 55 -
<b>Figura 5.</b> Validez y fiabilidad del constructo mediante ecuaciones estructurales para cada una de las preguntas de las dimensiones que corresponden a la variable liderazgo femenino.....	- 67 -
<b>Figura 6.</b> Validez y fiabilidad del constructo mediante ecuaciones estructurales para las preguntas de las dimensiones de la variable cultura organizacional .	- 69 -
<b>Figura 7.</b> Relación de Variables para las 03 empresas .....	- 79 -
<b>Figura 8.</b> Relación de Variables para la Universidad.....	- 80 -
<b>Figura 9.</b> Relación de variable para el Laboratorio .....	- 81 -
<b>Figura 10.</b> Relación de variables para la Consultora.....	- 82 -
<b>Figura 11.</b> Porcentaje de Mujeres en Posiciones Altas.....	-89-

## RESUMEN

El objetivo del presente estudio descriptivo correlacional, es determinar la influencia del liderazgo femenino en la cultura organizacional de tres empresas limeñas; para tal propósito se realizó un estudio cuantitativo con el objetivo de analizar cada una de las dimensiones conceptuales propuestas por Debeljuh (2013) y Robbins & Coulter (2005).

La investigación se centró en analizar el liderazgo de 10 gerentes-directivas en las tres empresas: laboratorio farmacéutico, universidad, y consultora de capacitación de donde se recogió una muestra de 458 encuestas en total.

En las tres empresas, el liderazgo femenino influye de manera positiva en la cultura organizacional, con un coeficiente beta de 0.645. asimismo, si miramos los resultados por empresa, detallamos que tenemos un coeficiente beta estandarizado del 0.549 para la universidad, 0.821 para el laboratorio y 0.708 para la consultora de capacitación. Se encontró que todas las dimensiones de liderazgo femenino y la cultura organizacional, fueron evaluadas con más del 90%, lo que evidencia que definitivamente las ejecutivas analizadas, rara vez, a veces, a menudo y siempre, manifiestan las dimensiones descritas por Debeljuh (2013) y Robbins & Coulter (2005).

La comparación de las medias en las tres empresas, tanto para la variable liderazgo femenino, como para la cultura organizacional, arrojó que la valoración otorgada para las todas las preguntas que comprende cada variable ha sido de 4, lo que evidencia que a menudo las ejecutivas analizadas en las tres empresas,



presentan preocupación por las personas, capacidad de negociación, liderazgo participativo, visión global, y poder democrático. Asimismo, la cultura organizacional de las tres compañías evaluadas, presentan características determinadas por el liderazgo femenino que se ejerce en cada una de ellas: atención a los detalles, orientación al resultado, orientación a las personas, energía, estabilidad e Innovación y riesgo.

**Palabras clave:** Liderazgo femenino, cultura organizacional, dimensiones conceptuales, tipos de liderazgo, tipos de cultura, SPLS, ecuaciones estructurales.

## **ABSTRACT**

The objective of the present descriptive correlational study is to determine the influence of female leadership in the organizational culture of three Lima companies; For this purpose, a quantitative study was carried out with the objective of analyzing each of the conceptual dimensions proposed by Debeljuh (2013) and Robbins & Coulter (2005).

The research focused on analyzing the leadership of 10 manager-managers in the three companies: pharmaceutical laboratory, university, and training consultant, collecting a sample of 458 surveys in total.

In all three companies, female leadership positively influences the organizational culture, with a beta coefficient of 0.645. likewise, if we look at the results by company, we detail that we have a standardized beta coefficient of 0.549 for the university, 0.821 for the laboratory and 0.708 for the training consultant. It was found that all dimensions of female leadership and organizational culture were evaluated with more than 90%, which evidences that the executives analyzed, rarely, sometimes, often and always, manifest the dimensions described by Debeljuh (2013) and Robbins & Coulter (2005).

The comparison of the means in the three companies, both for the feminine leadership variable, and for the organizational culture, showed that the assessment given for all the questions included in each variable was 4, which shows that often the executives analyzed in the three companies, they present concern for people, negotiation skills, participative leadership, global vision, and democratic power).

Likewise, the organizational culture of the three companies evaluated, have characteristics determined by the female leadership exercised in each of them: attention to details, orientation to result, orientation to people, energy, stability and Innovation and risk.

**Keywords:** Female leadership, organizational culture, conceptual dimensions, types of leadership, culture types, SPLS, structural equations.

## INTRODUCCIÓN

Durante las últimas décadas, en diversos países del mundo, la mujer ha ganado una participación significativa en diferentes directorios de grandes empresas; sin embargo, todavía falta mucho camino por recorrer, pues hay un “techo de cristal” que pone de manifiesto que existe muchas mujeres capacitadas para ejercer cargos de alta dirección. No obstante, las barreras culturales y estereotipos no les permite llegar a estas esferas. En el Perú, en el 2015, la presencia de la mujer en el sector público fue de 45.9% versus el 54.1% de hombres; por su parte en el sector privado, el 34.3% eran mujeres y el 65.7% hombres (ENAH0, 2015).

La manera de liderar de la mujer, según los diferentes estudios realizados recientemente, tiene unas particularidades que marca diferencias relevantes con el modelo de gestionar de los hombres. Según Debeljuh (2013), hay varias características que definen el liderazgo femenino: orientación a las personas, capacidad de negociación, liderazgo participativo, visión global y poder democrático. Actualmente, las empresas están en constantes cambios, por lo que necesitan liderazgo que permitan la cooperación, empatía, la sensibilidad y la negociación; asimismo, necesitan permear la cultura organizacional por liderazgos enfocados en el capital humano, en su motivación, participación y desarrollo dentro de la organización.

Los objetivos de la presente investigación son determinar la influencia del liderazgo femenino en la cultura organizacional de tres empresas limeñas y

establecer la relación que existe entre el liderazgo femenino y la cultura organizacional.

Para el desarrollo del estudio, se aplicaron encuestas a los empleados directos de 10 ejecutivas en tres empresas de diferente rubro, con el objetivo de determinar la influencia del liderazgo femenino en la cultura organizacional de cada una de las empresas estudiadas. Para ello, se elaboró un cuestionario, tanto para la variable liderazgo como para la variable cultura, a partir de las dimensiones conceptuales dadas por Debeljuh para el liderazgo femenino y por Robbins, Coulter (2005), para la variable cultura organizacional.

Esta investigación es importante debido a que nos permitió conocer las características predominantes del liderazgo femenino de la ejecutiva en las tres empresas limeñas analizadas; asimismo, el estudio está aportando un instrumento validado a partir del modelo de ecuaciones estructurales, el cual puede ser usado en futuras investigaciones similares a la presente. Los resultados permitirán conocer más de cerca la manera de liderar de la mujer en estas tres empresas, lo que conllevará a que los sistemas de reclutamiento en nuestra ciudad se den cuenta de las características del liderazgo femenino y enfocarlos a dar más oportunidades a la mujer de ocupar altos cargos en la esfera laboral.

La investigación se fundamenta en bases teóricas actualizadas; la información concerniente al tema del estudio fue consultada a través de libros, revistas y otros estudios tanto extranjeros como nacionales.

El presente estudio consta de 5 capítulos estructurados de la siguiente manera:

- En el capítulo I se realizó el planteamiento y formulación del problema general y específicos. Incluye los objetivos y la justificación e importancia del trabajo de investigación.
- En el capítulo II están los antecedentes bibliográficos, las bases teóricas, el glosario de términos básicos y las hipótesis.
- En el capítulo III se desarrolla el diseño metodológico, población, muestra, instrumentos empleados y procedimiento de la investigación, así como las técnicas para el procesamiento y análisis de los datos.
- En el capítulo IV se describe los resultados obtenidos y la discusión de los mismos.
- Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias y anexos.

## **CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

A nivel mundial, la mujer cada vez está ganando una participación igualitaria en diferentes esferas sociales: en el trabajo, en la política, en la empresa, en la sociedad civil; sin embargo, todavía no alcanza una participación significativa en las posiciones directivas en las empresas (Avolio y Di Laura, 2017).

Su incorporación al mercado laboral, ha sido un gran avance que según Kanter (1977) definió como la revolución social silenciosa más importante del siglo XX. Esta incorporación llevó a cambios en diferentes aspectos en el mercado laboral, logros educativos, la disminución de la tasa de fecundidad femenina, modificaciones en las relaciones familiares y avances en el acceso a la toma de decisiones (CEPAL, 2004). Sin embargo, aún persisten retos y desafíos a la plena incorporación de la mujer en el mercado laboral que tiene una serie de repercusiones en el bienestar y el crecimiento económico (Avolio y Di Laura, 2017).

A pesar de esta mayor participación laboral de las mujeres, su desempeño en puestos de alta dirección y otros cargos de responsabilidad es bajo comparado con la participación de los hombres. El porcentaje de mujeres en posiciones de liderazgo en el mundo, solo aumentó para el 2016, en un 1% y no ha aumentado más del 8% en los últimos 13 años, según Grant Thornton (2016), el promedio de mujeres en cargos de dirección empresarial en el mundo es del 24%. Regionalmente, Europa del Este ocupa el primer puesto (35%), seguida por África (27%), los países emergentes de la región de Asia y el Pacífico (26%), la Unión

Europea (24%), América del Norte (23%) y América Latina (18%), (Avolio y Di Laura, 2017).

En América Latina, la participación de las mujeres en puestos directivos va desde un 23% en México a un 16% en Argentina. Además, el 53% de las empresas de la región no cuentan con mujeres en sus equipos de dirección, un porcentaje muy por encima de la media mundial (24%) (Grant Thornton, 2016). Para el 2014, el país de la región donde se registra el mayor porcentaje de empresas con mujeres en posiciones de alta dirección es la República Bolivariana de Venezuela (31%), mientras que en Chile esas empresas representan solo un 5% (Foro Económico Mundial, 2014).

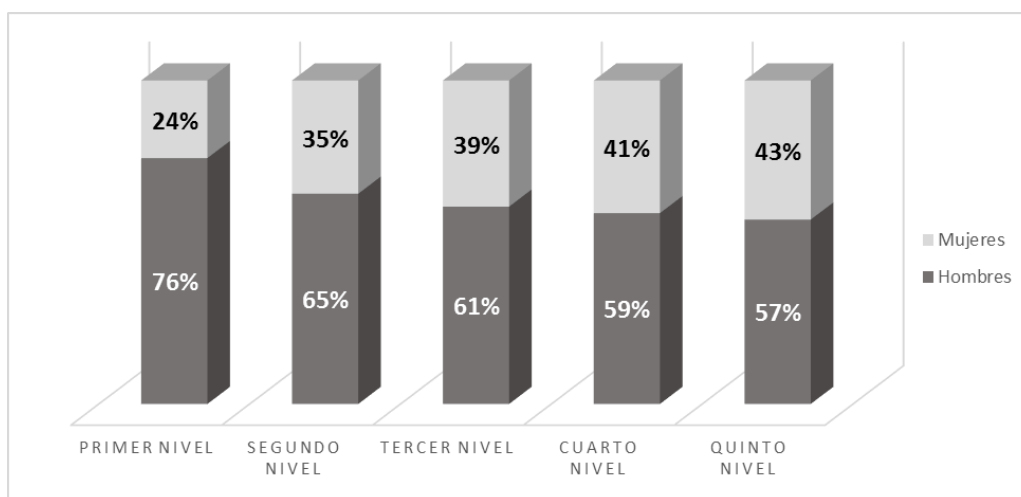
Actualmente, se afirma que el aporte de la mujer en el ámbito empresarial está marcando un desarrollo y crecimiento empresarial importante. Debeljuh, Idrovo & Bernal, (2015) afirman: *“la incursión de la mujer es una cuestión fundamental para el crecimiento y la sustentabilidad de la economía global y social. Hoy, cerrar la brecha entre hombres y mujeres además de ser un tema de igualdad y de derechos humanos es eficiente en términos económicos”*. Asimismo; la mujer con su estilo de liderazgo particular podría aportar grandes ideas que ayudarían a las empresas a ser exitosas.

En el Perú, según el INEI (2017) las mujeres, constituyen la mitad de la población total del país. En el año 2016, había 15 millones 716 mil 200 mujeres y 15 millones 772 mil 400 hombres (INEI; 2017); en nuestro país la mujer también ha ganado participación significativa en la sociedad. Según el INEI (2016), en Lima, en



el 2014, se tenía una participación del 26% de mujeres y 31.8% hombres en empresas de 51 a más trabajadores, lo que demuestra un espacio ganado por la mujer en cargos gerenciales, pero aún se evidencia una subrepresentación de la mujer en el ámbito empresarial.

Según el ranking de equidad de género en las organizaciones peruanas, Ranking Par para el 2017, el 76% de puestos gerenciales de primer nivel, lo ocuparon hombres y 24%, mujeres. En segundo nivel organizacional, la participación fue de 65% de hombres, frente a 35% de mujeres; en tercer nivel, 61% hombres, frente a 39 % mujeres; no obstante, la participación de la mujer baja a medida que escalamos entre niveles (Aequales Perú, 2017). (Ver figura 1).



**Figura 1. Participación de mujeres según jerarquía en el trabajo**  
Fuente: Aequales Perú, (2017)

Se evidencia que solo el 24% de las mujeres se desarrollan en el ámbito gerencial, su poca participación puede deberse a lo señalado por Equales Perú (2017):

1. No se conoce el perfil del liderazgo femenino de la ejecutiva peruana.
2. No se conoce la actitud de los empresarios hacia el liderazgo femenino de la mujer ejecutiva.
3. Hay barreras culturales que no le permiten crecer y alcanzar cargos altos en las empresas, dificultad para conciliar la vida profesional con la personal, falta de sistemas de promoción dentro de las organizaciones.
4. las mujeres no están desarrollando adecuadamente el networking.

Las mujeres líderes desempeñan un papel fundamental y tienen la responsabilidad de incrementar la productividad organizacional. Las actividades desarrolladas por ellas y la forma como las ejecutan, impactan enormemente a su organización, así como la forma como administran y dirigen, determina en gran medida el comportamiento de los seguidores marcando en gran medida en el desempeño de su personal y por ende en la cultura organizacional (Debeljuh & Las Heras, 2011).

Cuando hacemos referencia al liderazgo femenino, nos estamos refiriendo a lo que según Scholtus & Domato (2016) definen como la forma en la que el líder dirige a sus subordinados, permitiéndoles o no el acceso a la participación en la toma de decisiones. Es factible que también se tenga en cuenta cómo consigue sus fines, los del grupo que lidera, la forma en que maneja las relaciones entre los miembros del grupo basado en cuestiones recompensa/castigo de sus subordinados o extendiéndose más allá del simple intercambio, y si produce cambios profundos mediante su influencia personal.

Asimismo, toda organización se caracteriza por tener una cultura organizacional y para ello cuentan con líderes que propician que la cultura organizacional se integre adecuadamente a las actividades diarias, obteniendo finalmente resultados positivos en la empresa. Sánchez (2000), define a la cultura como conjunto de entendimientos comunes de los individuos de una comunidad, así pues, la cultura organizacional es definida por un sistema de valores y creencias compartidos; donde las personas, la estructura organizativa, los procesos de decisión y control interactúan para producir normas de comportamiento.

Los estudios sobre género y liderazgo han estado focalizado en determinar el rol de la mujer y el perfil de ésta en la gran empresa en diferentes países de Latinoamérica (Pizarro & Guerra, 2010; Morales, 2011; PricewaterhouseCoopers-PWC , 2012; Gadow, 2013; Avolio, 2008), identificando el perfil de competencias propias del liderazgo, las características demográficas de las mujeres estudiadas, y la barreras culturales que existen para que las mujeres logren una participación en los altos puestos gerenciales de las grandes organizaciones, pero en menor medida identificando la influencia del liderazgo femenino en la cultura organizacional (Lagos, 2014; Debeljuh & Las Heras, 2010;). Los estudios realizados, evidencian que existe una manera particular de liderar de la mujer caracterizada por diversos factores que influye directamente en la cultura organizacional.

La mayoría de investigaciones se han centrado en describir los estilos típicos de liderazgo propuestos por las teorías administrativas tradicionales. Los instrumentos metodológicos utilizados en la mayoría de las investigaciones ha sido

el Modelo Multifactorial Leadership-MLQ propuestos Bernard Bass y Bruce Avolio en 1985 que dio como resultado diferentes percentiles para cada tipo de liderazgo estudiado (Casales, 1999; Díaz, 2016; Plata, Pedraza, & Ortiz, 2013; Debeljuh, 2013). Por su parte, los estudios sobre cultura han estado enfocados en determinar la valoración de la cultura dentro de la organización: débiles, fuertes, y moderada (Toca & Carrillo, 2009).

Por lo anteriormente expuesto, la presente investigación busca determinar cuál es la influencia del liderazgo femenino en la cultura organizacional de tres empresas limeñas. Las tres empresas seleccionadas, se caracterizan por incluir dentro de la plana ejecutiva al género femenino. Así mismo, buscar establecer la relación entre las dos variables: liderazgo y cultura, además validará el instrumento metodológico construido a partir de las dimensiones conceptuales de liderazgo femenino propuestas por Debeljuh (2013) y las dimensiones conceptuales para cultura organizacional de Robbins & Coulter (2005).

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema General:**

¿Cuál es la influencia del liderazgo femenino en la cultura organizacional de tres empresas de la ciudad de Lima?

### **1.2.2 Problemas Específicos:**

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo femenino y la cultura organizacional de tres empresas de la ciudad de Lima?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General:**

Determinar la influencia del liderazgo femenino en la cultura organizacional de tres empresas de la ciudad de Lima

#### **1.3.2 Objetivo Específico**

Establecer la relación que existe entre el liderazgo femenino y la cultura organizacional de tres empresas de la ciudad de Lima.

### **1.4 Impacto Potencial**

De acuerdo con PricewaterhouseCoopers (PWC,2014), a pesar de los avances en la participación de la mujer en puestos directivos indudables en la última década, las mujeres siguen poco representadas en los puestos de alta dirección de las empresas, aún cuando más de la mitad de los licenciados universitarios son mujeres, obtienen mejores expedientes académicos, y representan cerca de la mitad del mercado laboral de alta cualificación. No es sólo un tema de equidad social, sin duda, implica una pérdida de talento en estos momentos cruciales de la economía que no nos podemos permitir.

De acuerdo con Lagos (2014), los comportamientos y conductas que muestran las líderes mujeres en los puestos de decisión están moderados por los valores de la organización en la que se desempeñan, orientando todos sus esfuerzos al logro de los resultados que fortalecen a la organización. Diversos estudios confirman que la equidad de género en los directorios empresariales configura una toma de decisiones mucho más enriquecedora.

En el contexto empresarial en el que vivimos actualmente, definido desde la globalización, requiere de líderes capaces de gestionar grupos diversos, que puedan percibir y entender las diferencias y conciliar las mismas, tomando una acción donde la empatía, la iniciativa, el manejo de conflicto, la influencia, el estilo afiliativo y democrático tengan valor para la organización. En tal sentido, las organizaciones para enfrentar los cambios acelerados no pueden seguir funcionando desde la perspectiva de la individualización de sus integrantes, sino agrupados en equipos de trabajo, capaces de abordar con creatividad e innovación las soluciones a los problemas que enfrentan y enfrentarán en el futuro. Ello hace recurrir e incorporar, la figura de “nuevos” líderes.

Las organizaciones son sistemas adaptativos complejos debido a que los agentes de un sistema actúan de manera independiente y son afectados por agentes externos del medio ambiente que las rodea, porque además interviene el factor humano. Por el hecho de estar integradas por personas, son sistemas sociales, donde se establecen relaciones entre las personas que deben desempeñar diferentes roles, entre ellos, los que deben asumir la responsabilidad de la actuación de otros, algunos deben ejercer la conducción o liderazgo y otros deberán actuar como seguidores (Hellriegel, 2009).

El estudio aportará nuevos conocimientos sobre el modelo de gestión y las competencias que tiene la mujer peruana para liderar las organizaciones limeñas, asimismo, los resultados del estudio, ayudarán a crear una mayor conciencia en el grupo empresarial limeño, head-hunters y directores de la empresas para que piensen firmemente en cambiar el paradigma tradicional de liderar la empresas y

que abran sus puertas al liderazgo femenino, además, será una contribución a la integración de la diversidad de género en el mundo laboral peruano, tal y como lo están haciendo las tres empresas estudiadas, que cuentan con ejecutivas a cargo de las áreas de sus empresas.

## **CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.1 Antecedentes de la investigación**

#### **2.1.1 Antecedentes Internacionales**

Gran parte de las investigaciones sobre la mujer en el ámbito empresarial han sido desarrolladas en países extranjeros, donde se han preocupado por caracterizar desde los puestos que ocupan las mujeres dentro de la organización, hasta el tipo de liderazgo que ejercen dentro de las empresas.

Debeljuh & Las Heras (2011) analizaron el liderazgo propio de la mujer y la contribución específica que ella puede dar a las organizaciones mexicanas. Estudiaron desde una perspectiva antropológica el liderazgo de la mujer y su aportación en diferentes ámbitos: desde la familia, el trabajo y la política, concluyendo que la familia es el primer ámbito de desarrollo de toda mujer. El primer desafío que asume la mujer es liderar las responsabilidades que se derivan de su rol como miembro de una familia, le corresponde ser la transmisora de los valores familiares. La mujer al igual que el hombre tiene un rol insustituible en el ámbito del hogar, es co-responsable de la crianza y educación de los hijos. En el ámbito empresarial la mujer todavía no alcanza la participación igualitaria, para ello las autoras proponen la flexibilidad en los puestos de trabajo, instituir políticas y prácticas flexibles que sean dinámicas y se acomoden a las cambiantes necesidades de las personas y de sus familiares, evitar prácticas informales que dificulten a las personas cumplir con sus compromisos familiares.

Pizarro & Guerra (2010) realizaron un estudio sobre la identificación del rol de la mujer en la gran empresa chilena, que se enmarcó dentro del programa “Chile



Emprendedoras”, cuyo propósito fue contribuir a la competitividad y dinamismo de la economía de este país, a través de un mayor protagonismo de las mujeres en el proceso emprendedor. La investigación se centró en conocer el escenario que rodea a las mujeres situadas en la alta dirección, describir las características generales de las protagonistas: formación profesional, experiencia y constitución familiar, estilos de liderazgos y descubrir en qué punto se produce la amplia brecha que existe con los hombres que aún abarcan la mayoría de los cargos en las grandes empresas. A partir de entrevistas a profundidad a 11 mujeres y 5 hombres, provenientes de grandes empresas chilenas se concluyó que en los puestos gerenciales se encontraban mujeres entre 38 y 50 años de edad con altos niveles de educación y experiencia, en su mayoría casadas y con un promedio de 3 hijos. La formación profesional considera carreras de al menos cinco años de estudios e incluso puede llegar a la formación de dos disciplinas. También es posible apreciar una proporción significativa de mujeres que poseen estudios de postgrado o especialización, maestría, diplomados o cursos de especialización, se observa una amplia gama de formación profesional inicial asociada a cargos gerenciales y sectores de actividad, los cuales no poseen aparentemente una plena correspondencia.

Morales (2011), a partir de un estudio descriptivo sobre las características actuales de liderazgo femenino en Colombia y los factores que predominan en los modelos femeninos de la alta dirección, concluyó que el liderazgo femenino en este país ha tomado paulatinamente fuerza al interior de las organizaciones y la sociedad. Diversos aspectos sociodemográficos como la edad, la capacitación académica y la posibilidad de controlar el momento de tener hijos perfila a la

muestra de 378 mujeres colombianas a desempeñar cargos en la alta dirección con un alto porcentaje como gerencia general o gerente de departamento, quienes se encuentran en su periodo máximo de edad para ser activamente productivas en un rango de 35 a 39 años. En las características principales de liderazgo, se destaca la orientación a la profesión con un 47%, la habilidad para trabajar en equipo que predomina con un porcentaje del 42%, integrado a la capacidad de abstracción y asociación de ideas con un porcentaje del 22%, lo cual perfila el liderazgo de la muestra como un liderazgo abierto a nuevas ideas, creativo, que incluye a las personas, las motiva y compromete para lograr los resultados, acompañado esto a una constante preparación académica.

PricewaterhouseCoopers (PWC, 2012) a partir de encuestas online de 800 profesionales a nivel directivo y entrevistas personales con 65 directivos y directivas en España, examinaron la situación actual de la mujer, las percepciones de los directivos sobre el liderazgo femenino, y el avance en la carrera profesional de la mujer, así mismo, identificaron las barreras que enfrenta la mujer para llegar a ocupar cargos directivos.

El estudio concluyó que es indispensable que la empresa tome conciencia en los siguientes aspectos: tratar la diversidad de género como un valor que forme parte de la identidad de la compañía y que oriente en la definición y ejecución de políticas planeadas en todas las áreas; comunicar y reflejar con hechos el compromiso de la alta dirección; por ende, de la empresa; con la igualdad de género e involucrar a toda la planilla en la creación de una cultura favorable; fomentar la utilización de un código de comunicación, tanto interno como externo, donde el lenguaje y las imágenes manejadas sean reflejo de una cultura inclusiva donde

mujeres y hombres se sientan identificados; fomentar la visibilidad de mujeres que ocupan puestos de dirección para que actúen como modelo de conducta e inspiren al resto de profesionales a seguir avanzando en sus carreras; publicar abiertamente las vacantes a puestos directivos y extender el proceso de evaluación de candidatos y candidatas más allá del supervisor o supervisora directo(a); instar a los comités ejecutivos a que incluyan en su agenda el aumento de mujeres en la toma de decisiones y al mismo tiempo trabajar por incorporar a mujeres en los propios Consejos.

Gadow (2013), por su parte detalló la incursión de la mujer en posiciones de liderazgo y los beneficios que la diversidad de género aporta a los negocios argentinos. El libro aborda las características de las líderes mujeres, los desafíos, obstáculos específicos que afrontan para ascender y la importancia de un disciplinado desarrollo profesional y personal. La obra describe los elementos relevantes para que una estrategia de desarrollo permita a la mujer, capitalizar los aportes más efectivos: cómo abordar las barreras que se presentan en la carrera, la importancia de que sea auténtica a sus atributos, y a su estilo de liderazgo, y la fuerte interrelación entre las dimensiones personales y laborales.

Lagos (2014), estudió en Argentina la relación entre el estilo de liderazgo de mujeres en cargos directivos y el tipo de cultura organizacional que manifestaban las organizaciones a cargo del género femenino. Su objetivo fue investigar el perfil de competencias propias del liderazgo de mujeres que ejercen puestos directivos, su modelo de gestión y caracterizar el tipo de cultura organizacional en lo referente a vincular poder y género femenino. A partir de la entrevista de 04 mujeres

directivas, logró concluir que el estilo de liderazgo femenino transformacional es compatible con una cultura con características innovadoras y de clan, donde la líder se orienta a la unión y motivación del grupo para cumplir con los objetivos de la organización. Aquí hay una motivación trascendental de contribución hacia la organización. Así mismo, afirmaron que el estilo de liderazgo femenino transaccional es compatible con la cultura de mercado, donde la líder orienta sus esfuerzos al trabajo y productividad para cumplir con los objetivos de participación en el mercado. Aquí la motivación es económica.

Para la autora, los comportamientos y conductas que muestran las líderes mujeres en los puestos de decisión están alineados con la visión de la organización. Por ende, estos comportamientos y conductas que muestran las líderes mujeres en los puestos de decisión están moderados por los valores de la organización en la que se desempeñan, orientando todos sus esfuerzos al logro de los resultados que fortalecen a la compañía. El trabajo en equipo que realizan las líderes mujeres está alineado con la estrategia del negocio. Las líderes mujeres se adaptan y responden a las exigencias del entorno, son actores sociales y contribuyen a ser un ejemplo y a inspirar al aprendizaje y conocimiento de sus seguidores.

PricewaterhouseCoopers (PWC, 2014), buscó determinar qué empresas estaban implementado la diversidad de género a partir de 100 encuestas y 50 entrevista en profundidad de compañías españolas. Estableció que los medios de comunicación tienen un papel clave en la imagen que trasladan de la mujer y en la visibilidad que dan a las profesionales en ámbitos directivos y empresariales. Los

medios de comunicación tienen mucha importancia en la imagen que trasladan de mujer y familia y pueden apoyar al cambio cultural y de percepciones.

Los head-hunters son, en muchas ocasiones, el camino de acceso a puestos directivos, por lo que de su actitud proactiva en materia de diversidad, depende que las mujeres con talento y ambición tengan la oportunidad de optar a posiciones relevantes. Las escuelas de negocios preparan a los futuros directivos y tienen una importancia crucial en el desarrollo del talento femenino, atrayéndolo a sus programas, como concienciando a todos sus alumnos sobre los beneficios de la diversidad. Por su parte, la administración pública tiene entre sus manos la capacidad de influir en la ciudadanía y en las prioridades de las empresas. El sector público puede impulsar y acelerar los cambios sociales necesarios para lograr que la diversidad de género sea una realidad en todos los niveles de las compañías.

Debeljuh et al. (2015), describieron a la mujer en prácticamente todas las esferas de las actividades humanas e identificaron su aporte para que las sociedades se desarrollen de una manera más equitativa y justa. El análisis se centró en hacer visible la capacidad de las mujeres de entender el mundo con ojos distintos. Los autores comienzan dando un panorama general de la mujer en el mundo, en donde se concluye que la mujer no tiene una participación equitativa con los hombres, tal es el caso del análisis que realizaron en la esfera laboral donde concluyeron que en promedio 50% en los países occidentales existen diferencias marcadas de género.

En América Latina, por ejemplo es del 52% la diferencia, paradójicamente el nivel de educación de las mujeres en Latinoamérica superó a los varones. Seguidamente en el estudio, describen cada una de las barreras que enfrenta la mujer para llegar a ocupar cargos directivos, dentro de las cuales se enumeran: responsabilidades familiares, roles sociales atribuidos a varones y mujeres, insuficiente experiencia empresarial y, especialmente, en puestos directivos, y una cultura empresarial con paradigmas rígidos y contradictorios.

### **2.1.2 Antecedentes Nacionales**

El Perú no es ajeno a la investigación sobre la participación de la mujer en el ámbito empresarial. Alcaide (2002) buscó identificar la influencia del género en el estilo de gestión de los directivos de Institutos Superiores en el diseño del plan estratégico institucional, confrontando los supuestos culturales de género que están a la base de sus comportamientos personales y que se expresan desde la perspectiva de género. Consideraron como población a todas las directoras y directores de los Institutos Superiores de Lima Metropolitana: 193 Directores y 67 Directoras. La muestra se centró en dos directoras y dos directores de Institutos Superiores (IS) de Lima Metropolitana. La investigación permitió confirmar a la investigadora que no es lo mismo dirigir instituciones cuyas tareas rutinarias y mecánicas se pueden predecir, que dirigir instituciones educativas cuyo trabajo supone un alto nivel de creatividad, improvisación, ambigüedad, riesgo o tensión.

Desde la perspectiva de género, confirman que, aún el género asigna valores y poder a algunos seres más que a otros, lo que propicia las inequidades, desigualdad de oportunidades entre hombres y mujeres; así mismo la construcción

de estos valores y poderes es principalmente socio-cultural, ya que en ella están también involucradas otras variables y dimensiones. No se puede identificar el estilo masculino de dirección como negativo y propio solo de hombres. A lo sumo, podríamos decir que existe un estilo masculino de dirección que tiene rasgos negativos que también puede ser encarnado por las directoras. Ratificaron que los principios de dirección masculina propuestos por Henry Mintzberg en el año de 1973, son practicados por los dos directores estudiados, a saber: trabajan sin interrupciones, emplean poco tiempo en actividades no relacionadas con su trabajo, delegan el correo por considerarlo una carga, les falta tiempo para la reflexión, les preocupa su prestigio, no comparten su información porque la consideran su principal fuente de poder que le permite ser la cabeza de la red.

Concluyeron también que los principios de dirección femenina, propuestos por Sally Helgesen en 1990, forman parte del estilo de gestión de las dos directoras estudiados, así: trabajan de prisa, pero con descansos programados; no consideran las tareas no planificadas como interrupciones; dedican tiempo a actividades no relacionadas con su trabajo, como su familia; se centran en la ecología del liderazgo; son polifacéticas; distribuyen la información para poder delegar porque se consideran el centro de la red.

Avolio (2008) realizó un estudio exploratorio del perfil de las mujeres empresarias en el Perú. La investigación identifica el perfil de las mujeres empresarias en el país mediante la exploración cualitativa de sus características demográficas; sus antecedentes educativos, laborales y familiares; sus habilidades administrativas; la naturaleza de sus empresas; los factores que las han estimulado

a convertirse en empresarias; y los obstáculos para el desarrollo de sus negocios. El estudio utiliza el paradigma cualitativo basado en estudios de caso de veinticuatro mujeres empresarias en el Perú, la investigación fue realizada solamente en Lima, analizando el sector formal de las mujeres empresarias que tienen una trayectoria empresarial de 2 años de funcionamiento formal.

Con el trabajo, se buscó explicar por qué las mujeres se convierten en empresarias, integrando las diversas circunstancias y los diversos motivos que influyen a las mujeres en su decisión y la relación de estos con los antecedentes. La investigación desarrolló el perfil de las mujeres empresarias e identificó seis grupos de mujeres que representan las diferentes rutas que toman las mujeres al optar por el emprendimiento. Las mujeres empresarias parecen presentar perfiles demográficos, educativos y laborales variados, lo que permite concluir que la edad, el estado civil, el lugar de nacimiento, la posición relativa en cuanto a los hermanos, el nivel educativo, el tipo de educación, el tipo y el sector de experiencia laboral, no son factores que parecieran caracterizar a las mujeres empresarias. Estas tipologías parecieran tener relación con el perfil de la mujer en general y no ser particulares de la actividad empresarial femenina. Parece que las mujeres empresarias suelen contar con experiencia laboral, ser activas en el ambiente laboral y llegar al emprendimiento como resultado de un proceso de búsqueda de oportunidades laborales y no por casualidad.

La decisión de crear una empresa parece estar influenciada por la experiencia laboral previa o por aficiones personales de las mujeres. Si bien, el tipo de experiencia educativa previa al emprendimiento no parece ser un factor



dominante en la naturaleza de la empresa propiedad de mujeres, los resultados confirman que el tipo de experiencia laboral de la mujer previa al emprendimiento sí parece tener relación con la naturaleza de la empresa propiedad de mujeres, esto es especialmente cierto en el caso de las mujeres con experiencia laboral dependiente, en que las mujeres establecen una empresa “haciendo lo que saben hacer”. En el caso de mujeres sin experiencia laboral dependiente, las empresas parecen tener relación con aficiones personales o habilidades domésticas desarrolladas de manera que las mujeres establecen sus empresas “haciendo lo que les gusta”.

Great Place to Work (2013) realizó un estudio que buscó resolver a las siguientes preguntas de investigación: ¿Enfrentan las mujeres un techo de cristal en su desarrollo profesional en el Perú?, ¿cómo se desempeñan las empresas peruanas en cuanto a discriminación por género y flexibilidad horaria para las mujeres ejecutivas? Sobre la base de más de 50 000 encuestas realizadas a una muestra de alrededor de 60 empresas peruanas, se observó que en el Perú la fuerza laboral femenina está subrepresentada en las distintas jerarquías de las organizaciones, respecto a su participación en el total de la población (51% en 2013 según información del INEI).

La investigación concluyó en los puestos de obreros y operarios solo el 29% y el 16% de estos puestos son cubiertos por mujeres, respectivamente. La representación femenina, sin embargo, se incrementa y supera el 40% en el rubro de empleados, jefes y supervisores de rango medio (40% y 46%, respectivamente), y un 29% como directora y gerente. Las estadísticas analizadas demuestran que el

techo de cristal en el nivel ejecutivo es un problema de “tuberías”: las mujeres están relativamente bien representadas en la fuerza laboral, pero la tubería deja de funcionar entre sus posiciones de mandos medios y la alta dirección. Las empresas de capital extranjero tienen una mayor participación de ejecutivas y directivas mujeres dentro de sus planillas.

El hecho de que las mujeres enfrenten el problema del techo de cristal está relacionado, principalmente, con dos factores: el primero es de cultura organizacional según el cual se asume que en las áreas directivas de las empresas predomina una mayor cantidad de ejecutivos hombres, propensos a ascender a sus pares de género, lo que se manifestaría en un trato inequitativo entre los trabajadores de la empresa. Por otro lado, el segundo aspecto está relacionado con la necesidad que tienen las mujeres con hijos de encargarse de ellos, para lo cual requieren una mayor flexibilidad en sus condiciones laborales.

Aequales Perú (2017) implementó desde el año 2014, el Ranking Par, diagnóstico anual empresarial que mide la equidad de género y diversidad en las empresas. El objetivo de esta iniciativa privada es premiar y difundir las buenas prácticas laborales que vienen realizando las organizaciones de Perú y Colombia en su camino a promover y defender la equidad de género. El estudio tuvo en cuenta cuatro dimensiones: gestión de talento (25%), estructura organizacional (20%), gestión de objetivos (30%) y cultura organizacional (25%). Tomaron como muestra la participación de 141 organizaciones (133 del sector privado y 8 del público) a quienes se les midió a través una encuesta virtual concluyendo que en el Perú la mujer tiene una participación del 24% en puesto gerenciales de primer

nivel frente al 76% de participación de hombres, los ascensos y contrataciones en segundo nivel son mayor en hombres que en mujeres (59% frente a 41%).

Diversas investigaciones se han orientado a medir el liderazgo y la cultura organizacional de diferentes empresas. El modelo más usado es el Multifactorial Leadership Questionnaire, comúnmente conocido como MLQ. Este instrumento desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio con el fin de medir distintas variables del modelo de Liderazgo de rango total. Posteriormente, el instrumento fue mejorado, que dio como resultado el MLQ 5X Corto, es un cuestionario compuesto por 45 ítems que mide múltiples variables: Liderazgo transformacional, liderazgo de desarrollo transaccional y liderazgo correctivo evitador. Las variables se miden a través de los comportamientos y actitudes exhibidos por el líder y sus efectos en los seguidores. Los autores construyeron un instrumento basado en una escala de Likert, cuyas respuestas son nunca, rara vez, a veces, a menudo y frecuentemente. A continuación, se señalan varios estudios que han utilizado el instrumento de Bass y Avolio:

Casales (1999) elaboró y validó un cuestionario con el objetivo de medir dimensiones fundamentales del estilo de dirigentes de una muestra constituida por sujetos pertenecientes a 20 grupos en Cuba (brigadas de trabajo industrial del Ministerio de la Industria Básica, así como organizaciones socio políticas). El objetivo fue medir las dimensiones del liderazgo autoritario, democrático, orientación a las tareas, orientación a las relaciones, nivel de intolerancia, la media fue tomada al grupo al cual pertenece el dirigente. El instrumento estuvo basado en 31 ítem, 14 para autoritarismo democrático y 5 centrados en las tareas, 10

centrados en las relaciones y en el nivel de intolerancia; para cada uno de ellas, tenía 5 alternativas de respuesta: siempre, a menudo, a veces, rara vez y nunca.

Asimismo, se determinó la siguiente clasificación del estilo de liderazgo:

**Tabla 1. Calificación del Estilo de Liderazgo**

<b>Dimensiones</b>	<b>Nivel bajo</b>	<b>Nivel Medio</b>	<b>Nivel Alto</b>
Autoritarismo democrático	0 a 1.4	1.5 a 2.4	2.5 a 4
Centrado en las Tareas	0 a 1.4	1.5 a 2.4	2.5 a 4
Centrado en las relaciones	0 a 1.4	1.5 a 2.4	2.5 a 4
Nivel de Intolerancia	0 a 1.4	1.5 a 2.4	2.5 a 4

Fuente: Casales (1999)

Por otro lado, Díaz (2016) para evaluar la cultura organizacional utilizó como instrumento el inventario de cultura organizacional de Denison (2001) adaptado por Silva y Valle (2014), que está compuesto por 41 ítem, distribuido en 4 dimensiones: implicación, consistencia, adaptabilidad, misión. Para la evaluación de liderazgo utilizó el cuestionario multifactorial de Liderazgo (MLQ) 5X corto, adaptado por Vasquez (2012) como cuestionario de identificación de Estilo de Liderazgo – CIELDID el cual está organizado en las siguientes dimensiones: transformacional, transaccional y no liderazgo que consta de 46 ítems. El autor determinó los siguientes percentiles para evaluar tanto la variable cultura como para la variable Liderazgo:

**Tabla 2. Percentil para Liderazgo**

<b>Estilo de Liderazgo</b>	<b>Transformacional,</b>	<b>Transaccional</b>	<b>No liderazgo</b>
Bajo	25	25	25
Medio	25-75	25-75	25-75
Alto	76-99	76-99	76-99

Fuente: Díaz (2016)

**Tabla 3. Percentil para Cultura**

Escalas	Cultura Organizacional
Débil	41-154
Moderada	155-168
Fuerte	170-205

Fuente: Díaz (2016)

Plata, Pedraza & Ortiz (2013) determinaron la relación del estilo de liderazgo del gerente en el desempeño de las empresas del área metropolitana de Bucaramanga, Colombia. En esta investigación los autores aplicaron el instrumento de Bass, cuestionario de estilo de Liderazgo CELID. Se estudiaron 329 gerentes, y se analizaron básicamente tres dimensiones: transformacionales, transaccionales, y Laissez Faire, asimismo, determinaron puntuaciones y baremo del estilo de liderazgo, determinando las siguientes escalas:

**Tabla 4. Puntuaciones y Baremo del Estilo de Liderazgo del Gerente del AMB**

Estilo de Liderazgo	Mínimo	Máximo	Medio
Transformacionales	2.65	5.00	4.5022
Transaccionales	1.00	4.83	2.9866
Laisses Faire	.86	3.14	1.5688

Fuente: Plata, Pedraza & Ortiz (2013)

Cuadrado, Molero, & Navas (2003) investigaron sobre si hombres y mujeres líderes perciben que adoptan diferentes estilos de liderazgo, con una muestra de 118 personas (65 hombres y 53 mujeres) que ocupaban cargos de responsabilidad en distintas empresas españolas e intentaron determinar las siguientes variables: liderazgo autocrático, democrático, orientación a la tarea, orientación a las relaciones y transformacional, transaccional. Diseñaron un cuestionario de 20 ítems que les permitió medir el estilo de liderazgo autocrático - democrático, orientación a la tarea, orientación a las relaciones.

Para el segundo bloque usaron una versión adaptada y validada del MLQ de Bass y Avolio, y midieron los estilos de liderazgo transformacional, transaccional, y *laissez-faire*. El tercer bloque midió la eficacia percibida por la unidad o departamento dirigida por el líder. La escala de respuesta en este bloque fue de 1 (muy baja) y 5 (muy alta). Los resultados fueron comparados entre ambos géneros permitiendo determinar los niveles y las varianzas para cada una de las variables.

Con respecto a la variable cultura, Toca & Carrillo (2009) afirman que los estudios que han medido la cultura organizacional, emergen de la combinación de la psicología organizacional, la psicología social y la antropología social, así mismo han encontrado una dificultad para cuantificar factores como valores, creencias, y prácticas institucionales. Las investigaciones se han centrado en realizar diagnósticos para identificar las distintas dimensiones, han estado enfocados en determinar la magnitud en que las organizaciones exhiben culturas fuertes, predecir relaciones entre el tipo de cultura y otros fenómenos y mapear perfiles culturales.

Los autores indican que la caracterización cualitativa de la cultura ofrece resultados distintivos como una cultura fuerte, diferenciada ya que proporciona un claro sentido de identidad con el personal, porque todos conocen las metas organizacionales y trabajan por ellas; y por una cultura débil carente de valores y prácticas bien definidas y con poca influencia en la conducta del empleado.

Según Toca & Carrillo Rodríguez (2009), la cultura es un determinante del desempeño, ya que impacta no sólo los resultados directos y la eficiencia de una

organización, sino también la salud, el entusiasmo, el compromiso y la flexibilidad de su personal.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Liderazgo**

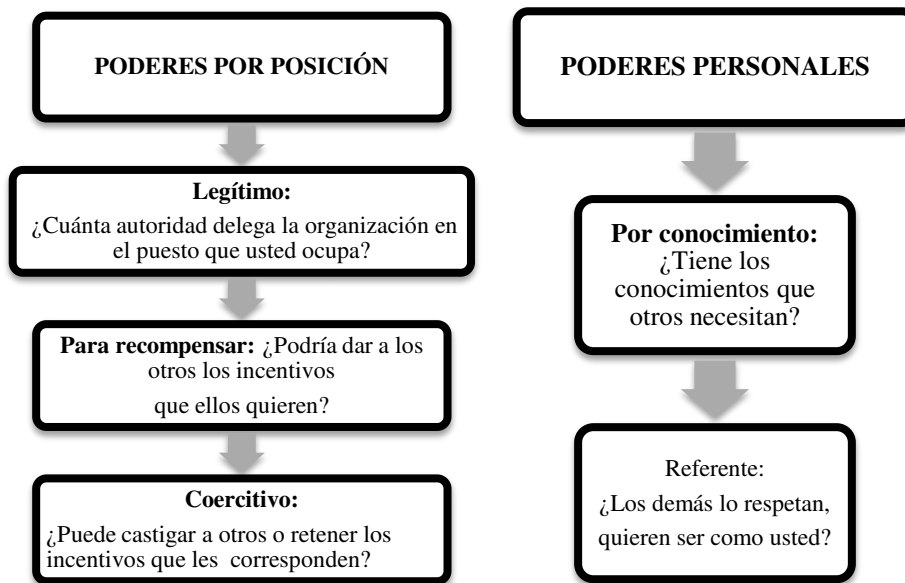
Hit, Black & Porter (2006) definen el liderazgo organizacional “como un proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otros individuos para lograr una determinada meta”. Con esta conceptualización el autor resalta que el liderazgo es un proceso de influencia social.

Para los autores, el liderazgo es un proceso de influencia, que condicionada a: a) la autoridad que ejercen quienes ocupan altos puestos en la organización (gerente, presidente, director), b) si la influencia debe emplearse en forma deliberada y para el cumplimiento específico de las metas del grupo de la organización, y c) si dicho cumplimiento debe implicar voluntad de los demás.

Cuando hablamos del liderazgo como influencia, nos referimos al poder, el cual es definido por Hit et al. (2006) como “la capacidad o habilidad para influir”. Las dos principales clases de poder son correspondientes a la posición y el personal. El poder por posición tiene como base la jerarquía que se ocupa en la estructura de una organización y es otorgado al administrador por sus superiores. Por otro lado, el poder personal tiene como base las características individuales de la persona.

Existen varias clases de poder que se pueden resumir a continuación:





**Figura 2. Clases de poder Fuente: Hit, Black& Porter (2006). Elaboración propia**

En sus diversas formas el poder establece las bases para la influencia, es decir, valerse de conductas reales para influir en los compartimientos y actitudes de otros individuos. Según Yukl (2009), existen las siguientes tácticas de influencia:

- **Persuasión Racional:** argumentos lógicos y evidencia concreta para demostrar que una solicitud es viable y conveniente.
- **Informar:** explicar la forma en que se realiza una solicitud o apoyar una propuesta beneficiará personalmente al objetivo.
- **Recurrir a la inspiración:** el agente apela a valores o ideales o busca motivar las emociones de la persona objetivo para obtener su compromiso con una propuesta o solicitud.
- **Consulta:** el agente motiva al individuo a que sugiera cómo mejorar una propuesta a que ayude a planear o modificar una actividad, para la cual se desea contar con el apoyo y la participación de la persona objetivo.

- **Intercambio:** el agente ofrece un incentivo, sugiere un intercambio de favores o indica su disposición o corresponder más adelante, a cambio de que se realice lo que solicita.
- **Colaboración:** el agente ofrece entregar recursos y asistencias convenientes, a cambio de que la persona objetivo lleve a cabo algo o apruebe la propuesta de un cambio.
- **Exhortaciones personales:** El agente solicita a la persona objetivo que en nombre de la amistad realice algo o apruebe una propuesta, o solicita un favor personal antes de señalar de qué se trata.
- **Congraciarse:** El agente utiliza elogios y alabanzas antes o mientras intenta influir o expresa estar seguro de que la persona objetivo tiene la capacidad de realizar una solicitud difícil.
- **Tácticas legitimadoras:** El agente busca legitimar una solicitud o verificar la autoridad para llevarla a cabo refiriendo reglas, políticas formales o documentos oficiales.
- **Presión:** El agente emplea amenazas, exigencias, supervisión constante o recordatorios continuos para influir en la persona el objetivo.
- **Tácticas de coalición:** El agente busca la ayuda de otros para convencer a la persona objetivo de que haga algo, o se sirve del apoyo de los demás para que la persona objetivo acceda.

La influencia tiene por objetivo lograr que un grupo u organización cumpla con sus metas y objetivos, y que el desempeño se realice con éxito. En este sentido, el liderazgo eficaz, según Hit et al. (2006), es la influencia que favorece que un grupo u organización cumpla con sus metas y objetivos y que al desempeñarse lo

haga con éxito, el liderazgo eficaz fomenta un compartimiento que ayuda a que otros individuos más de lo que había logrado sin el liderazgo.

### Rasgos de líder:

Según Hit et al. (2006), uno de los competentes imprescindibles que traen consigo los líderes a las funciones administrativas son sus rasgos, es decir las características relativamente perdurables que ellos tienen como persona. A continuación, se detallan según los rasgos fundamentales del líder:

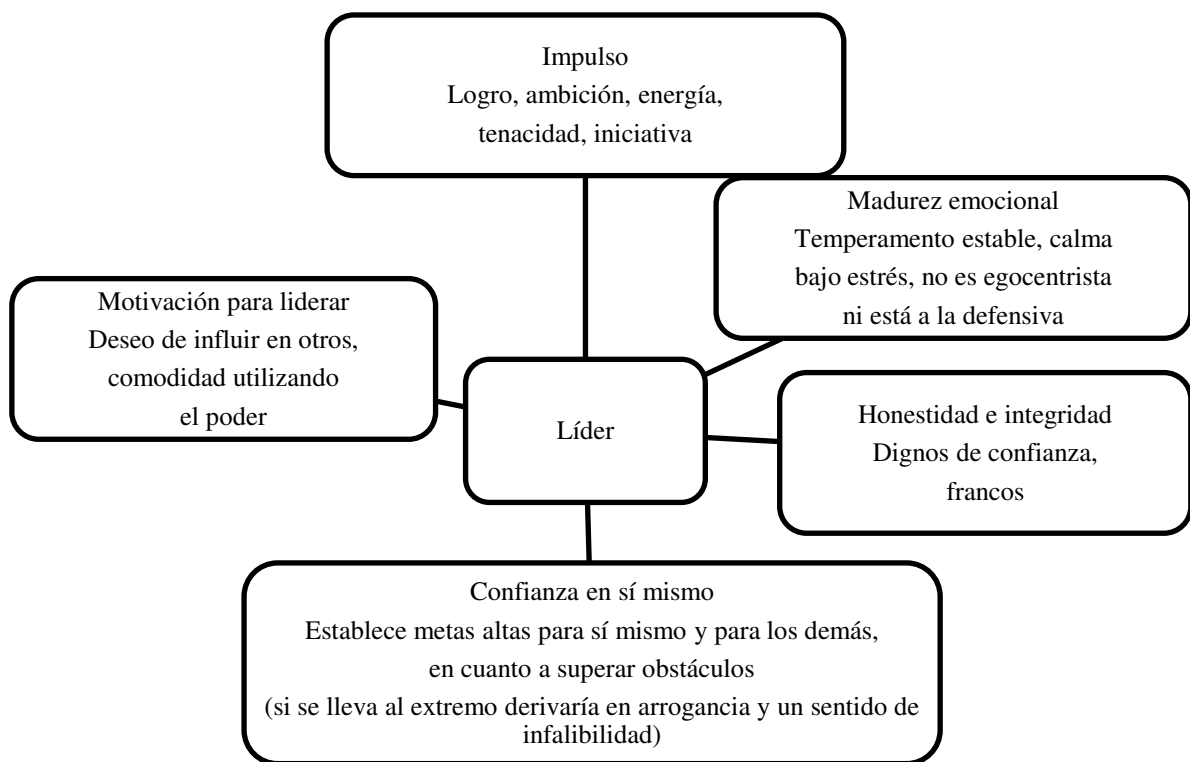


Figura 3. Rasgos del Líder: Fuente: Hit et al. (2006).

### Comportamiento de los líderes

Según, Hit et al. (2006), en la década de 1950 varias investigaciones señalaron dos tipos fundamentales de comportamientos de los líderes y que hasta hoy esta tipología sigue vigente:

- **Comportamientos orientados a las tareas:** este tipo de comportamiento se centra en especificar e identificar los papeles y las tareas de los propios

líderes y de sus subalternos. Tales conductas implican planear las actividades, programar el trabajo, establecer los estándares de desempeño e idear los procedimientos para llevar a cabo las tareas.

- **Comportamientos orientados a la persona:** incluyen ser amigable y brindar apoyo, mostrar confianza y seguridad a los seguidores, preocuparse por su bienestar y darles reconocimiento por sus logros.

### **Tipos de Liderazgo**

Según Hit et al. (2006) existen los siguientes tipos de liderazgo:

#### **a) Liderazgo Carismático:**

Este tipo de liderazgo es caracterizado por la capacidad que tiene el líder para inspirar a los demás a través de sus cualidades, asimismo, los colaboradores se identifican con su líder por sus excepcionales cualidades. Weber (citado por Hit et al. 2006).

En términos de sus conductas, los líderes carismáticos, más que otras clases de líderes, tienden de manera especial a:

- Representar el comportamiento deseado.
- Comunicar que tienen muchas expectativas en el desempeño de los seguidores.
- Se interesan por las impresiones de los demás e intentan influir en ellas.
- Destacan ideales, metas y valores muy elevados.

Otro análisis del liderazgo desde la perspectiva del carisma se enfoca en los tipos específicos de conductas de los líderes, que parecen reforzar sus efectos en los seguidores:

- Acentuar una visión para la organización que representa un cambio importante, pero factible.
- Llevar a cabo tipos de acciones innovadoras o poco ortodoxas para alcanzar las metas.
- Demostrar su autosacrificio en bien de la organización.

**b) Liderazgo Transformador:**

Liderazgo que motiva a los seguidores para que ignoren sus intereses personales y trabajen por el bienestar general de la organización para alcanzar logros significativos; el énfasis se pone en articular una visión que convenza a los subalternos de realizar cambios importantes. En este tipo de liderazgo el empowerment cumple una función principal. La motivación es fundamental para lograr los cambios que el líder quiere que se hagan. El dirigir con ejemplo es la clave en este tipo de liderazgo.

**c) Liderazgo Negociador:**

Se caracteriza por intercambiar recompensas y beneficios por el compromiso de los seguidores. El líder negociador se caracteriza por cerrar acuerdos para lograr sus objetivos escucha, reformula y resume lo dicho por el otro, saber ponerse en su lugar. De esta manera, saber identificar y reconocer las emociones; para ello

hace uso de la inteligencia emocional. Realizar preguntas para clarificar y conocer las verdaderas necesidades e intereses del otro.

### **2.2.1.1 Liderazgo desde la perspectiva de género**

En la década del siglo XX, han aparecido varias tendencias de prácticas gerenciales. En los años 60, la manera de comprender la gerencia cambió. En esta época, aparecen las primeras propuestas que apuntarían al desarrollo que se conocen hoy como gerencia en la perspectiva femenina, la cual todavía encuentra enormes resistencias entre muchas y muchos especialistas para ser incorporada en la lista de las contribuciones más recientes a los paradigmas o modelos de análisis de la gestión gerencial.

Según Garcia (2008), aparece la teoría gerencial de Elton Mayo, quien resaltó el tema de comportamiento y las relaciones entre los seres humanos en el foco de atención de los gerentes. Desde este planteamiento se comenzó a resaltar las actitudes de los trabajadores y la influencia en la productividad y el papel que juega la motivación.

Al realizar una revisión del pensamiento sobre la administración y la gerencia desde sus inicios hasta el presente, se puede evidenciar que la mayor parte de las premisas, están dadas por los principios de la ética masculina de los negocios que ha sido dominante en todos los tiempos. Según, Garcia (2008), últimamente, se ha visto cambios en las orientaciones de la gerencia que se resumen a continuación:

- a)** Importancia a los factores humanos: consideración más objetiva y sensible al rol de los trabajadores en el logro de los fines de la organización, lo que se traduce en una humanización de los gerentes.
  
- b)** La expansión de contexto social y político, en el cual hay que interpretar y planificar la acción de la empresa y de las/los gerentes.
  
- c)** La plena legitimación del carácter científico, técnico y profesional que exige el manejo de las organizaciones y el ejercicio de la gerencia.

A partir de los años setenta, se empezaron a registrar cambios y se empieza a consolidar una ruptura, comienza a evidenciarse la gerencia con perspectiva de género, sin embargo, todavía para la teoría gerencial, las diferencias sexuales son irrelevantes. En esto, la disciplina de la dirección como disciplina articulada a la reflexión del ejercicio del poder mantiene una relación estrecha con la teoría política.

Actualmente, el interés de configurar un nuevo paradigma de la gestión gerencial, que involucra en sí mismo un redimensionamiento del sentido del poder en algunos aspectos, le está dando mayores posibilidades a la legitimación del empleo de criterios de género como un apoyo importante a la nueva gerencia, donde lo humano es el factor clave del éxito gerencial. Garcia (2008).

La mujer en la gerencia se comenzó a analizar desde la segunda mitad de los años 80, cuando comienzan a aparecer categorías analíticas, tales como “el techo de cristal”, la cual ha sido ampliamente investigada, documentada, de allí ha sido analizada la “pared de cristal”, “el laberinto de cristal”, dimensiones que demuestran un afán por caracterizar el género en la práctica gerencial. Garcia (2008),

Dentro de los principales aportes de género a las disciplinas gerenciales se pueden mencionar las siguientes:

1. Los aportes a la teoría y la práctica gerencial, que asume como válidos aspectos de comportamiento de los gerentes, que corresponden al patrón conductual femenino, sin que se reconozcan como femeninos tales comportamientos.
2. El enfoque que admite la existencia de componentes de una dimensión femenina parcial en la gerencia.
3. Aportes y desarrollos que penetran el fenómeno gerencial y ponen al descubierto diferencias de comportamiento entre hombres y mujeres en la gestión directiva.
4. El componente que examina la situación de la mujer como un componente marginal. Garcia (2008),



Para Sanchez (2014), desde el ámbito feminista, la aproximación al mundo del poder ha sido heterogénea y divergente. Desde el siglo XVIII y durante un largo periodo, se han desarrollado diferentes luchas por la igualdad social entre hombres y mujeres: equiparación política, el sufragio universal o liberación sexual, no se afrontó directamente el tema del acceso a los órganos de poder, fueran político, académicos o económicos, un sistema sexo género que puso en subordinación a la mujer en todos los aspectos sociales y culturales.

Según la autora, durante el siglo XIX, los esfuerzos del feminismo estuvieron centrados en conseguir el sufragio universal una vez logrado. Se tuvo una recesión de exigencias políticas del feminismo y fue hasta los años sesenta que la grupos de mujeres se manifiestan nuevamente con el fin de cuestionar la capacidad de los órganos políticos para conseguir la emancipación de la mujer. Las luchas se orientaron entonces a la libertad sexual, a la aprobación del divorcio, el aborto libre, perdiendo nuevamente protagonismo la exigencia de la mujer en el poder.

El tema se retoma en los noventa donde la corriente mayoritaria de la época especialmente en Europa y Estados Unidos, se aglutinan con el lema " hay que tomar el poder", pues se concebía que la forma de mejorar las cosas y lograr cambios era participando en las estructuras existentes y garantizar así que las mujeres puedan decidir en función de sus intereses. En este sentido, podemos decir que el cambio de la mujer en el poder se ha venido dando en los últimos años, las diferencias culturales prescritas dan lugar a aprendizajes y entrenamientos diferentes, tanto en cuanto a las aptitudes que se desarrollan

como en relación a la construcción de la personalidad. Todos los cambios sociales, políticos y económicos que los seres humanos han ido realizando a lo largo de siglos e incluso milenios, el que menos ha variado ha sido el género (Sau, 2004).

Desde el feminismo, se pone énfasis en el cambio cultural que supone que las mujeres tradicionalmente feministas alcancen puesto de dirección ya que permitirán que se implanten dentro de la organización, modelos de gestión más cooperativos, sensibles y sensatos.

#### **2.2.1.2 Diferencias entre Liderazgo Femenino y liderazgo Masculino**

Según Sánchez (2014), en los últimos años los foros feministas han promovido, difundido, y destacado multitud de estudios en que las mujeres aparecen con un nítido liderazgo diferencial respecto al clásico tradicional masculino, ellos ha dado lugar al término “liderazgo femenino” ampliamente extendido en la actualidad, que partiría del convencimiento de la diferencia sexual femenina, a menudo de corte esencialista que ponen en valor a las características tradicionalmente adscritas a la feminidad: sensibilidad, comprensión, negociación, prudencia, evitación del conflicto, emocionalidad o intuición. Sin embargo las diferencias halladas, están sujetas a muchas otras variables como el tipo de organización, la preeminencia de hombres o mujeres en la planilla, la metodología seguida, el sexo de las personas investigadoras.

Cañeque (2017), definió las siguientes características entre el liderazgo femenino y masculino:

**Tabla 5. Características del Liderazgo Femenino y Masculino**

<b>Atributos</b>	<b>Liderazgo Femenino</b>	<b>Liderazgo Masculino</b>
<b>Propósito</b>	Ser un gran líder, cumplir una misión y trascender.	Llegar a la meta, ser el mejor, ganar más.
<b>Lealtad</b>	Lealtad de la misión al proyecto, a los seguidores	Lealtad a sí mismo.
<b>Resolución de conflictos</b>	Conciliación, consenso y mediación, búsqueda de intereses comunes. Se involucra emocionalmente.	Confrontación. Búsqueda del provecho propio, la ventaja en ganar. resuelve y pasa a otra cosa. Es analítico.
<b>Apertura</b>	Se abre a lo nuevo, experimenta lo diferente.	Se cierra ante lo desconocido, define su postura, boicotea.
<b>Flexibilidad</b>	Se adapta a las circunstancias, usa la creatividad.	Trata por todos los medios de mantener el status quo.
<b>Conducción</b>	Incluye e integra a pares y seguidores.	Utiliza la amenaza, la división, manipulación, o imposición para lograr su objetivo.
<b>Delegación</b>	Enseña cómo hacer las cosas y confía en los demás.	Concentra poder, temor a delegar, infinitas exclusas.
<b>Relaciones</b>	Las fomenta. Se pone en lugar del otro. Pero suele criticar y juzgar.	Satisfacción de necesidades propias, relaciones interesadas o muy fuerte y cercanas.
<b>Vínculos</b>	Con honestidad y cercanía logra vínculos a largo plazo.	Por interés solo vínculos auténticos con muy pocos.
<b>escucha</b>	Empática, por largo rato, honesta, genuina.	Limitada, marginal, interesada, corta.
<b>Comunicación</b>	Fluida, abierta, descriptiva, emocional, sincera, inclusiva.	Corta, sencilla, racional, básica, esporádica.
<b>Visión</b>	Visión global a largo plazo. La comparte claramente, la vive diariamente.	Espera lo que él quiere. da feedback destructivos o improductivos. Casi nunca lo pide.
<b>Feedback al colaborador</b>	Da feedback permanente con la intención de ayudar a crecer al otro. También pide recibirlo.	Espera que el otro sepa lo que él quiere. da feedback destructivos o improductivos .Casi nunca lo pide.
<b>Realización de tareas</b>	Puede hacer más de una cosa a la vez. Tiende a excederse.	Se concentra y pone foco en una cosa a la vez. Cada tarea debe ser perfecta.
<b>Negociación</b>	Estilo de ganar-ganar. Que todos terminen contentos. Cuidad las relaciones. Piensa en el futuro.	Estilo competitivo. Saca el mayor provecho del otro y de la situación.
<b>Crecimiento</b>	Deseos de crecer y aprender diferentes cosas.	Deseos de ascender, ser mejor que el otro, ganar más.

Atributos	Liderazgo Femenino	Liderazgo Masculino
<b>Forma de trabajo</b>	Trabaja en equipo, consensua, delega da libertad de acción.	Trabaja en forma individual.
<b>Manejo de la información</b>	Comparte la información, busca mucho antes de decidir.	Oculto la información porque eso le da poder. Se conforma con lo que ve o intuye.
<b>Ejercicio de la autoridad</b>	Dificultades para poner límites. Busca consenso. Evade la situación. La angustia.	Autoridad bien marcada, límites y reglas claras, se impone. "Marca la cancha".
<b>Ejecución</b>	Detallista y minucioso. Suele demorarse u olvidarse.	Práctico y ejecutivo. Termina a tiempo.
<b>Toma de decisiones</b>	Lenta, en búsqueda de consenso. Evalúa todas las opciones. Busca información.	Decisiones individuales y rápidas. Toma solo la información que sirve. Nunca se arrepiente.
<b>Forma de motivar</b>	Compromete a los demás, busca que se haga cargo. Da ejemplo, seduce.	Impone desafíos y hace crecer haciéndolos responsables o intimidando.
<b>Desvinculaciones</b>	Le cuesta tomar la decisión, la sufre y esquiva. Gran angustia.	Decide de manera racional sin emocionarse. Lo usa de ejemplo.
<b>Planificación</b>	Coloca a la persona sobre la planificación. Es flexible y se adapta al cambio.	Ejecuta la planificación al pie de la letra. Metas muy ambiciosas. Caiga quien caiga.
<b>Modelo de pensamiento</b>	Orgánico, de red, conectivo, focalizado en el proceso.	Lineal, racional, focalizado en el resultado.
<b>Protagonismo</b>	Se da a conocer a través de sus acciones y las de su equipo. Habla en plural. Se muestra humilde.	Trata de resaltar y hacer ver por encima de los demás. Habla en singular. Se muestra egocéntrico.
<b>Riesgo</b>	No se arriesga fácilmente, mide muy bien las consecuencias de todo tipo. Duda.	Se arriesga más, sin evaluar tanto las consecuencias. Lo motiva.
<b>Procesos y políticas</b>	Su estilo creativo de trabajo disminuye con ellos.	Los necesita para hacer su trabajo sin desordenarse.

Fuente: Cañeque (2017).

### Características del Liderazgo Femenino

Con relación al liderazgo femenino, Debeljuh (2013) describe las siguientes características en las mujeres líderes:

- a) **Preocupación por las personas:** las mujeres se caracterizan porque ponen la parte emocional en todo lo que hacen, ayudan al desarrollo humano de las personas, considerando sus circunstancias vitales y concretas.

Las mujeres generan relaciones personales más confiables y creíbles, por lo que crean ambientes favorables para el enriquecimiento de la organización. El liderazgo femenino se caracteriza porque el modo de aproximarse a la realidad es siempre desde lo personal. Se interesa en las personas desde el interés que les da a sus detalles y de sus problemas. Es capaz de penetrar en la vida del otro y ponerse en su lugar, comprendiendo la misión y las expectativas de cada uno, esta capacidad le permite identificar lo bueno y lo malo de cada persona.

**b) Capacidad de Negociación más abierta:** a través de la empatía que maneja la mujer para ponerse en el lugar de otro, entenderlo, comprender sus límites, y no pedir más de lo que él puede ofrecer, ha descubierto la clave mágica para lograr una negociación efectiva. La mujer se preocupa mucho más por construir y mantener las relaciones, tienden a manifestar su punto de vista buscando acercar posiciones usando más el estilo indirecto y la persuasión.

**c) Liderazgo más participativo:** la sensibilidad de la mujer conlleva a que las mujeres den un enfoque mucho más humanizador a la hora de dirigir. La mujer toma el liderazgo como una responsabilidad de todos, la mujer ejerce un control mucho más participativo y abierta porque al transmitir su pasión por el trabajo, comunica autenticidad y respeto por la persona.

En la dirección, la mujer suele confiar más en la cooperación que en la competencia. La mujer tiende más a transformar los intereses personales de los miembros de un equipo en metas de la organización y no a imponerles objetivos

desde afuera. Las mujeres comparten el poder, la información, realzan el valor de los demás y hacen sentir entusiasmo en las personas con las que labora.

Según Debeljuh (2013), es preciso hacer referencia a la falta de autoestima como una traba típica de la mujer que le trae problemas y puede llevarla a quedar aislada, a la mujer le cuesta valorarse a sí misma y esto conlleva a que a la dificultad de que los demás la estimen en su justa medida y vean los cambios que con tanto esfuerzo ha llevado a cabo. Mostrarse abierta y receptiva a las ideas de los demás puede colocar a la mujer en una posición vulnerable frente a la crítica o ante las personas que deseen desafiar su autoridad o aspirar a ocupar sus puestos.

**d) Visión Global y Multifuncionalidad:** la visión global de la mujer se asocia a la capacidad de leer situaciones con un mejor sentido del tiempo y contexto de las relaciones lo que la hace más abierta ante lo desconocido dejando de lado los condicionamientos y prejuicios. La mujer tiene mucha más facilidad para adaptarse a los cambios e imprevistos, es en este detalle que se fundamenta su capacidad de innovación que la lleva analizar los problemas desde distintos puntos de vista y siempre encontrar soluciones ingeniosas.

La mujer se caracteriza por preguntar y escuchar sin temor ni vergüenza cuando no sabe, no tiene miedo a equivocarse y revelar sus debilidades, permitiendo que otros puedan saber cómo colaborar y mejorar su trabajo, no tiene problemas en pedir disculpas. La mujer se caracteriza por tener una capacidad de estar en varias cosas a la vez, y alcanzar muy buenos logros sabe organizarse de manera más efectiva y rápida.

Según Debeljuh (2013), una de las contribuciones de la mujer al mundo empresarial, mayormente valorada, es la introducción de una perspectiva más diversificada y menos convencional que le posibilita planear el largo plazo con mayor flexibilidad, evaluando múltiples escenarios y midiendo mejor los riesgos

**e) Mayor habilidad para la comunicación:** la comunicación es una de las diferencias más marcadas entre hombres y mujeres. La mujer se comunica diferente al varón, porque ve detrás de cada persona una red de conexiones y aspira a fortalecerlas tratando de igual a igual a los demás. Ellas tienden hablar a la vez y a entenderse, porque visualizan la conversación como una construcción colectiva en la que todos participan.

**f) Concepción del poder más democrático:** para la mujer, la fuente de poder es la comunidad. Las mujeres se caracterizan por ser más flexibles que los hombres, porque no están tan arraigadas al poder ni a las relaciones que se derivan de él y ven la redistribución de la autoridad como una oportunidad y no como una amenaza; cultivan más el consenso y la mediación, y crean un clima de colegialidad y colaboración a la hora de ejercer la autoridad; utiliza la coacción como último recurso. A la mujer, no le interesa acceder a los puestos de dirección como un mérito personal ni como una coronación de un logro, es más bien un servicio, una oportunidad para aportar a la mejora de la empresa, lo que la llevará a estar en el centro de la organización.

## 2.2.2 La cultura organizacional

Chiavenato (2007) define la cultura organizacional como *“el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización [...] La cultura organizacional representa las normas informales y no escritas que orientan la conducta de los miembros de la organización día a día y que les dan sentido a sus acciones para realización de los objetivos organizacionales”*.

La cultura en términos generales se concibe como un sistema de significados que genera algún tipo de identidad compartida Geerts (citado por Chiavenato, 2007), una especie de código que orienta las prácticas sociales pertenecientes a varios grupos y categorías sociales dentro de una sociedad.

En todas las organizaciones, hay limitaciones internas y externas que acotan las opciones de los gerentes. Las internas proceden de la cultura y las externas, del entorno. En este sentido, los gerentes inciden en la cultura y en el entorno.

Para Robbins & Coulter (2005), la definición de cultura se caracteriza por incluir dentro de su significación los aspectos siguientes:

- La cultura es una percepción: los individuos experimentan lo que oyen, ven y perciben de la organización.
- La cultura es un aspecto compartido: todos los integrantes de la organización, sin importar su posición, describen la cultura de la empresa en términos semejantes.



- La cultura es una expresión descriptiva: es la manera en que los trabajadores perciben la organización, no lo que les gusta, no es una evaluación.

Para los autores, la cultura organizacional se caracteriza por determinar las siguientes dimensiones:

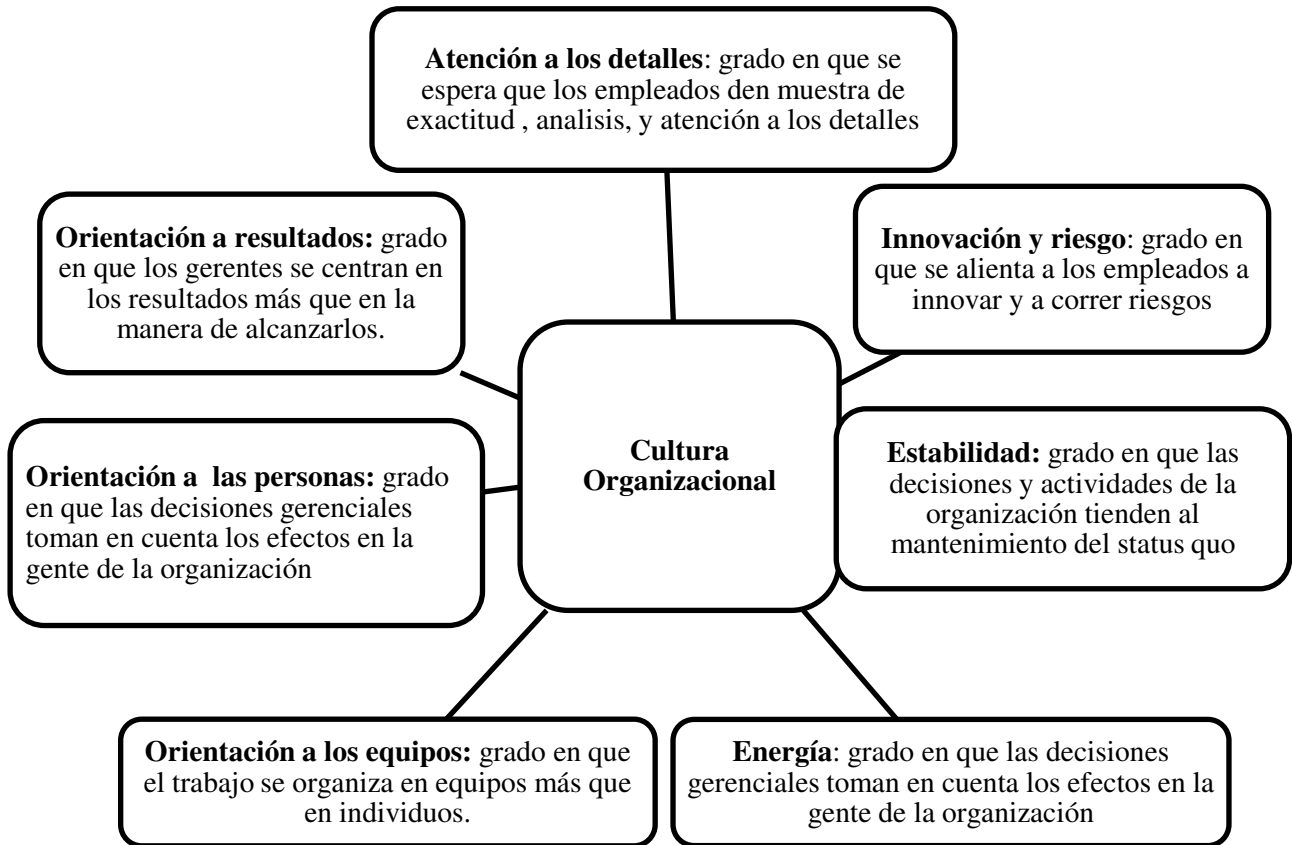


Figura 4. Dimensiones de la Cultura Organizacional. Fuente: Robbins & Coulter (2005).

Los actos de los directores tienen efectos en la cultura organizacional, a través de lo que dicen y hacen; establecen normas que se filtran en toda la organización, esto puede tener efecto positivo o negativo en los empleados. El proceso de adoptar ciertos comportamientos o creencias en la cultura de la organización se realiza a través de la socialización, definido como el proceso que los empleados asimilan la manera de la organización de hacer las cosas.

Por su parte, Schein (1988) y Lundberg (2000) han establecido un marco de tres capas o dimensiones básicas que encuadran sus distintos elementos de la cultura:

- **Dimensión esencial:** premisas y preceptos que impactan vigorosamente la mayoría de pensamientos y acciones organizacionales. Es la capa más profunda y está constituida por cuatro componentes: valores, supuestos, ideologías y el conocimiento (Lundberg, 2000).

Los valores enmarcan las ideas abstractas compartidas por los miembros de una colectividad, que proporciona un sentido de dirección común sobre lo que es deseable y correcto. Los supuestos son las premisas, percepciones, pensamientos y sentimientos compartidos en los que se fundamenta la visión del mundo. La ideología es un sistema de credos compartidos e interrelacionados que dan explicaciones generales convincentes sobre la realidad social.

- **Dimensión estratégica:** son las convicciones y certezas de los líderes, las cuales a través del poder logran los objetivos. Son las creencias sobre la visión de lo que la organización puede llegar a ser, y lo que nunca debería intentar.
- **Dimensión manifiesta:** es la identificación similar de los problemas y la experimentación de los eventos, actividades y situaciones de manera semejante dentro del límite considerado aceptable y hacia los propósitos comunes. En este nivel se enmarca el know how.

## **Tipos de cultura organizacional**

Según Hernandez (2009), se puede tipificar la cultura organizacional de la manera siguiente:

- **Cultura grupal o clan:** inspirada en la institución familiar, también denominada cultura de la cooperación. En ella, los miembros están comprometidos a colaborar y obtener resultados colectivos positivos, a observar a los mandos organizacionales basados en actuación en la confianza, la preocupación por los demás, la ayuda y un compartir permanente. Se caracteriza por la toma de decisiones participativas, implementación a través del consenso, compromiso mutuo, lealtad, afiliación, pertenencia, cooperación, calidez. El líder que guía es un mentor involucrado y facilitador.
- **Cultura adhocrática o de desarrollo:** conocida como cultura de la inspiración, los miembros creen fervientemente en los valores del humanismo, la responsabilidad social y el potencial individual, se motivan por la importancia de la tarea, o su apariencia ideológica. Se caracteriza por el dinamismo, el espíritu emprendedor, propensión al riesgo, innovación, desarrollo, crecimiento individual, recompensa intrínseca, libre flujo de ideas. Sus líderes se distinguen por ser emprendedores, innovadores, creativos y arriesgados.
- **Cultura Jerárquica o burocrática:** se presenta mayormente en la organizaciones militares o policiales, se denomina cultura consistente. Se caracterizan porque establecen pasos detallados, se programan los resultados esperados, y se distribuye el recurso necesario para su cumplimiento. Existe una estandarización y una rutinización de actividades,

la información fluye verticalmente y las funciones se encuentran definidas de manera clara. El líder jerárquico se diferencia por ser coordinador, organizador, conservador y precavido.

- **Cultura racional u orientada al mercado:** está ampliamente relacionada con la cultura del logro, promueve a los individuos con base en las habilidades que demuestren para avanzar hacia nuevas teorías y tecnologías. Su aspiración central consiste en ganar clientes y consumidores ofreciendo productos, servicios, procesos y tecnologías acordes a las demandas del mercado. El modelo se orienta hacia el logro de metas, tareas, competencia. Los líderes son netamente productores, directivos y enfocados hacia metas.

**g) La Cultura de la Innovación:**

Robbin & Coulter (2005), afirman que la cultura de innovación permite la participación, la comunicación, la creatividad y la diversidad de acuerdo con el investigador. Este tipo de cultura se caracteriza por:

- **Retos y Participación:** grado de participación de los empleados, se motivan y se dedican a las metas a largo plazo y el éxito de la organización.
- **Libertad:** grado en que los empleados definen independientemente su trabajo, ejercen su buen juicio y toman la iniciativa en las actividades cotidianas.
- **Confianza y franqueza:** grado en que los empleados se apoyan y respetan unos a otros.
- **Tiempo para las ideas:** tiempo con el que cuentan los individuos para reflexionar en las ideas nuevas antes de actuar.

- **Sentido del humor:** grado de espontaneidad, diversión y ligereza hay en el centro de trabajo.
- **Solución de conflictos:** grado en que los individuos toman decisiones y resuelven los problemas para el bien de la organización y no de acuerdo a sus intereses personales.
- **Polémica:** grado en que se acepta que los empleados expresen sus opiniones y propongan sus ideas para que se revisen y se tomen en cuenta.
- **Riesgos:** grado en que tolera los gerentes la incertidumbre y la ambigüedad y cuánto se premia a los empleados por correr riesgos.

### 2.2.3 Definición de términos básicos

**Liderazgo Femenino:** Hit, Black & Porter (2006) define el liderazgo organizacional “como un proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otros individuos para lograr una determinada meta”. En este sentido, el liderazgo femenino puede ser entendido como las características del proceso de influencia que utiliza la mujer para lograr determinada meta dentro de la organización.

**Cultura Organizacional:** el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización [...] La cultura organizacional representa las normas informales y no escritas que orientan la conducta de los miembros de la organización día con día y que les dan sentido a sus acciones para realización de los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2007).

## **2.3 Hipótesis**

### **2.3.1 Hipótesis General**

El liderazgo femenino de la mujer ejecutiva influye positivamente en la cultura organizacional de tres empresas en la ciudad de Lima.

### **2.3.2 Hipótesis Específica**

Existe relación entre el liderazgo femenino y la cultura organizacional en tres empresas en la ciudad de Lima.

## **2.4 Variables**

### **2.4.1 Variable Independiente**

Liderazgo femenino

### **2.4.2 Variable Dependiente**

Cultura Organizacional.

## **CAPÍTULO III: MÉTODO**

### **3.1 Diseño Metodológico:**

#### **Tipo y Diseño de Investigación**

El diseño de la investigación es descriptivo-correlacional, ya que mediante este diseño se pretendió determinar la influencia que existe entre el liderazgo femenino y la cultura organizacional de tres empresas limeñas. La investigación se enmarca dentro de este diseño de investigación ya que como menciona Vara-Horna (2015), se busca evaluar la relación entre dos o más variables, así mismo explica el comportamiento de una variable en función de la otra.

### **3.2 Población y Muestra:**

De acuerdo a la naturaleza de la investigación y según los objetivos planteados, se trabajará con la siguiente población y muestra.

#### **Población**

La población de la presente investigación son las ejecutivas peruanas que ocupan cargos de dirección en las empresas peruanas: 82 mujeres en cargos de dirección en primer y segundo nivel organizacional (33 y 49 respectivamente) (Aequales Perú, 2017).

Para determinar la población del estudio, se tomó como base el resultado del ranking de equidad de género en las organizaciones peruanas 2017- Ranking Par. El estudio fue realizado con una muestra de 141 organizaciones, 133 del sector privado y 8 del sector público (Aequales Perú, 2017).

**Muestra:**

Se aplicó un muestreo no probabilístico de selección intencional, ya que según Vara-Horna (2015), este tipo de muestras es por selección utiliza criterios como conocimientos del investigador, economía, comodidad, alcance, etc.

En efecto, se encuestó a 458 trabajadores de tres empresas limeñas que se encuentran bajo la dirección o el cargo de 10 gerentes mujeres (ver tabla 6). Por confidencialidad, no se revelarán los nombres de las empresas, pues ha sido la condición tanto de las ejecutivas como de los empleadores para poder realizar el estudio.

**Tabla 6. Muestra de la Investigación**

<b>Empresa</b>	<b>Número de Personas a Cargo</b>
<b>Universidad</b>	
Directora de posgrado	58
Directora Administrativa nivel corporativo:	86
Gerente de Ventas a nivel corporativo:	74
<b>Total</b>	<b>218</b>
<b>Laboratorio Farmacéutico</b>	
Directora de Investigación	31
Directora Técnica	35
Gerente de ventas	49
Gerente de Calidad	26
<b>Total</b>	<b>141</b>
<b>Consultora de Capacitación</b>	
Directora Regional	25
Directora Comercial	42
Gerente General Perú	32
<b>Total</b>	<b>99</b>

<b>Muestra Total</b>	<b>458</b>
----------------------	------------

Fuente: Elaboración propia



### **3.3 Técnicas de recolección de datos:**

La recolección de los datos se realizó a través de encuesta a los trabajadores a cargo de cada una de las ejecutivas analizadas en las 03 organizaciones. La recolección de los datos se realizó en anonimato.

### **3.4 Instrumentos**

Para la recolección de datos de la presente investigación, se utilizó el cuestionario estructurado que contiene el conjunto de preguntas en base a los indicadores de cada una de las variables definidas para el estudio: liderazgo femenino y cultura organizacional.

La necesidad de desarrollar un instrumento para la medición del liderazgo femenino y cultura organizacional, que resultara relativamente diferente a los que comúnmente se han usado en los estudios realizados previamente, estuvo determinado por dos razones: en primer lugar, por la especificidad de la situación de estudio; en segundo lugar, la inexistencia de métodos generales validados para cualquier contexto específicamente para el liderazgo femenino que no sean los estilos comúnmente analizados: liderazgo transformacionales, transaccionales y Laissez Faire por puestos por Bass y Avolio. Los dos instrumentos han sido contruidos tomando como base las dimensiones conceptuales propuestas por Debeljuh (2013) y Robbins & Coulter (2005).

#### **3.4.1 Liderazgo Femenino**

El cuestionario estructurado para la variable Liderazgo estuvo dirigido a los trabajadores a cargo de las ejecutivas analizadas en las tres empresas estudiadas, con el fin de determinar la influencia del liderazgo femenino en la cultura organizacional de tres empresas limeñas.

El cuestionario fue construido a partir de las 5 dimensiones conceptuales brindadas por Debeljuh (2013): preocupación por las personas, capacidad de negociación, liderazgo participativo, visión global y poder democrático. Se consignaron 17 preguntas que fueron evaluadas en una escala de likert de 1 a 5, siendo 01, nunca, 2 rara vez; 3 a veces; 4 a menudo y 5 siempre. Las encuestas se tomaron en las instalaciones de las empresas, primero fue evaluada la universidad, luego la consultoría y, finalmente el laboratorio farmacéutico. Todo el proceso de levantamiento de información duró aproximadamente 4 semanas.

### **3.4.2 Cultura Organizacional**

El cuestionario estructurado para la variable cultura organizacional estuvo dirigido a los trabajadores del laboratorio farmacéutico, la consultora de capacitación y la universidad, con el fin de determinar la influencia del liderazgo femenino en la cultura organizacional de tres empresas limeñas.

El cuestionario para la variable cultura organizacional fue construido a partir de las 7 dimensiones conceptuales brindadas por Robbins & Coulter (2005): atención a los detalles, orientación a resultados, orientación a las personas, orientación a los equipos, energía, estabilidad, innovación y riesgo. Se consignaron 19 preguntas que fueron evaluadas en una escala de Likert de a 5, siendo 01, nunca, 2 rara vez; 3 a veces; 4 a menudo y 5 siempre. Las encuestas se tomaron en las instalaciones de las tres empresas y en simultáneo la encuesta de liderazgo.

Una vez recogidos los datos a través de los cuestionarios diseñados tanto para la variable liderazgo femenino como para cultura organizacional, se sometieron a análisis estadísticos a través del programa modelación de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales SmartPLS3, con el fin de determinar la validez y fiabilidad del instrumento para luego sacar las medias para cada una de los resultados del ítem propuestos para cada una de las dimensiones de los dos instrumentos.

### **3.4.3 Validez y Fiabilidad del Constructo**

Las variables liderazgo femenino y cultura organizacional fueron sometidas a un análisis de consistencia para verificar la validez del constructo según Vara-Horna & López et al. (2016) recomiendan para verificar la validez y la fiabilidad de cada variable, se use Ecuaciones Estructurales de Varianza con Mínimos Cuadrados Parciales (SEM-PLS), ya que las escalas de liderazgo femenino y cultura organizacional son multidimensional y se caracterizan por tener subescalas. En este sentido, se empleó ecuaciones estructurales (SEM) usando la técnica estadística de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS).

El SEM-PLS es un procedimiento basado en la varianza, a través del cual se examina las relaciones de los constructos latentes (independiente y dependiente) donde estos son medidos por los indicadores observados (Hair et al., 2014). En la presente investigación el modelo de ecuaciones estructurales ha sido utilizado a través del programa estadístico SmartPLS 3.

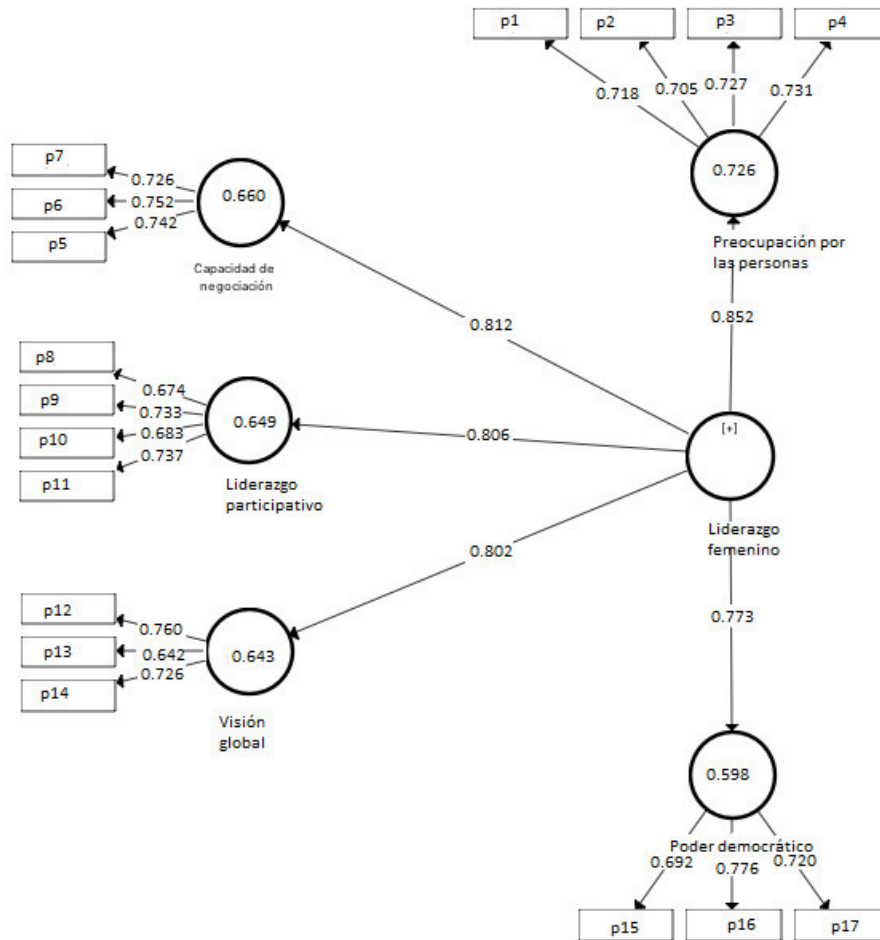
En el SEMPLS, existen dos tipos de relaciones: un modelo de medida, y un modelo estructural. La validez de los constructos se verificó mediante el modelo de

medida, ya que muestra la relación entre los indicadores y los constructos correspondientes, a su vez este modelo consta de dos tipos de validez: convergente y discriminante. La validez convergente se refiere al grado en que un indicador se relaciona positivamente con los otros indicadores del mismo constructo, es así como debería de compartir un alto porcentaje de varianza. La validez convergente fue establecida mediante las cargas factoriales de cada indicador, los resultados deben ser mayores a 0.708 (Hair et al, 2014).

Finalmente, para evaluar la consistencia interna del constructo se usó, la fiabilidad compuesta y la varianza extraída media. Con respecto a la primera, los valores que oscilan entre 0.70 a 0.90 se consideran aceptables y satisfactorios (Nunally & Bernstein, 1994). La varianza extraída media (AVE) se refiere a la comunalidad de un constructo, se espera que los valores sean superiores a 0.50, el cual indica el grado en que un constructo explica más de la mitad de la varianza de los indicadores asociados (Hair et al, 2014).

#### **4.4.3.1 Liderazgo Femenino**

Según la figura 5, la mayor parte de los indicadores de la variable liderazgo consideran cargas factoriales por encima de 0.70, salvo cuatro indicadores, que sus resultados a pesar de no lograr 0.7, se encuentran muy cerca de él, (0.674, 0.683; 0,642; 0.692); por ello, han sido consideraras en el análisis, pues se considera que son confiables (ver figura 5).



**Figura 5. Validez y fiabilidad del constructo mediante ecuaciones estructurales para cada una de las preguntas de las dimensiones que corresponden a la variable liderazgo femenino.**  
Fuente: SPLS 3 Report

Con respecto a la validez de cada dimensión que compone la variable liderazgo en la tabla 7, se puede observar una fiabilidad compuesta dentro de los valores aceptables, en la medida de que cada una de las dimensiones analizadas, presenta una fiabilidad compuesta (Fornell & Larcker, 1981) que oscila entre 0.753 y 0.812. Encontramos para cada dimensión una varianza media extraída (AVE) promedio, que fluctúa entre 0.501 y 0.548 en todos los casos superiores al 50%

Finalmente, existe una consistencia interna de la variable liderazgo femenino toda vez que tenemos una fiabilidad compuesta y un AVE dentro de los rangos

esperados (0.889, 0.521). Esta validación se ha realizado a través del modelo de segundo orden por ser una variable multidimensional y para asegurarnos de que el resultado sea confiable<sup>1</sup>. Ver Tabla 7.

**Tabla 7. Validez y fiabilidad del constructo mediante ecuaciones estructurales para cada una de las dimensiones que corresponden a la variable liderazgo femenino.**

<b>Dimensiones Variable Liderazgo Femenino</b>	<b>Fiabilidad compuesta</b>	<b>Varianza extraída media (AVE)</b>
<b>Preocupación por las personas</b>	<b>0.812</b>	<b>0.519</b>
<b>Capacidad de negociación</b>	<b>0.784</b>	<b>0.548</b>
<b>Liderazgo participativo</b>	<b>0.800</b>	<b>0.501</b>
<b>Visión global</b>	<b>0.753</b>	<b>0.506</b>
<b>Poder democrático</b>	<b>0.774</b>	<b>0.533</b>
<b>Liderazgo Femenino (segundo orden)</b>	<b>0.889</b>	<b>0.521</b>

Fuente: SPLS 3 Report

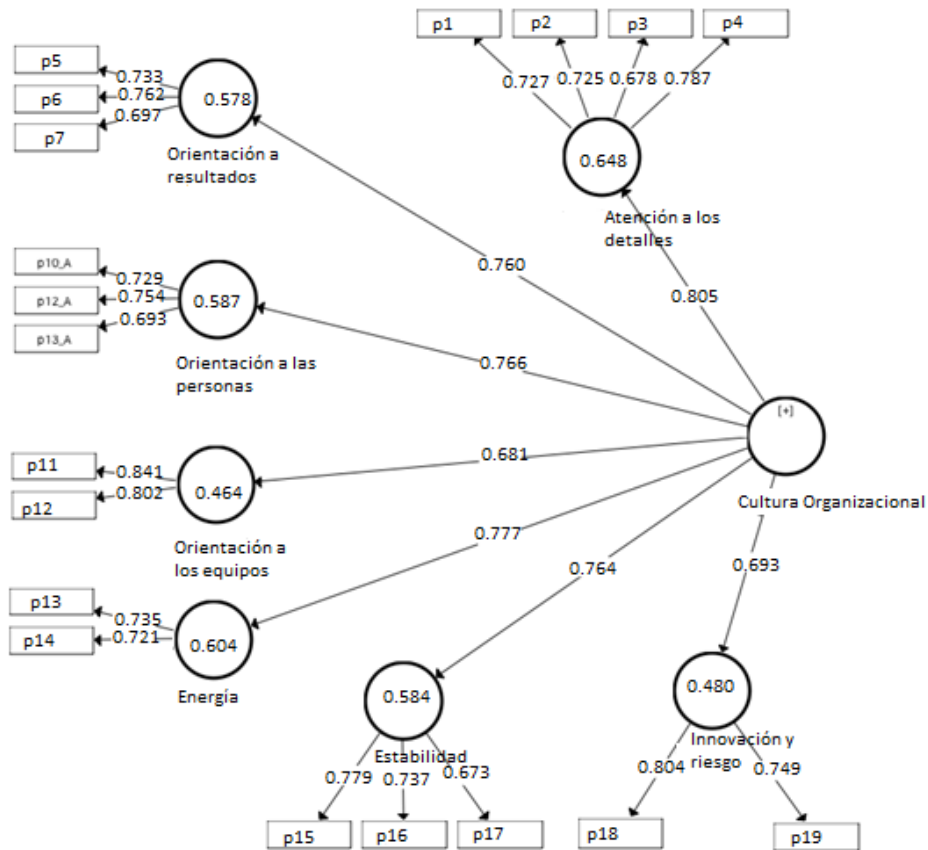
#### **4.4.3.2 Cultura organizacional:**

La mayoría de las cargas factoriales de los indicadores de la variable cultura organizacional es significativa, pues presenta resultados por encima de 0.721, salvo cuatro resultados, que a pesar de no estar por encima de 0.7, se han considerado, pues se encuentran muy cerca de él (0.678,0.697,0.693,0.673).

---

<sup>1</sup> Para determinar la fiabilidad compuesta y el AVE de la variable liderazgo femenino (segundo orden), se aplicó la fórmula:

$$\rho_c = \frac{(\sum_{i=1}^M l_i)^2}{(\sum_{i=1}^M l_i)^2 + \sum_{i=1}^M var(e_i)}$$



**Figura 6. Validez y fiabilidad del constructo mediante ecuaciones estructurales para las preguntas de las dimensiones de la variable cultura organizacional**

Fuente: Smart PLS 3 Report

En la tabla 8, se puede observar un instrumento con consistencia interna, en la medida de que cada una de las dimensiones analizadas en el instrumento de cultura organizacional presenta una fiabilidad compuesta mayor al 0.7 con resultados que oscilan entre 0.752 y 0.820.

Por otro lado, tenemos una varianza media extraída (AVE) por encima del 0.5, en el cual se obtuvo los siguientes resultados que están dentro de 0.527 y 0.675. (Ver tabla 8).

Finalmente, tenemos una fiabilidad compuesta para la variable de cultura organizacional de 0.917 y un AVE de 0.564.

**Tabla 8. Validez y fiabilidad del constructo mediante ecuaciones estructurales para las dimensiones de la variable cultura organizacional**

Dimensiones Variable Cultura Organizacional	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media (AVE)
Atención a los detalles	0.820	0.533
Orientación a resultados	0.775	0.534
Orientación a las personas	0.769	0.527
Orientación a los equipos	0.806	0.675
Energía	0.780	0.541
Estabilidad	0.775	0.535
Innovación y riesgo	0.752	0.603
Cultura organizacional (segundo orden)	0.917	0.564

Fuente: SPLS 3 Report

### 3.5 Procedimiento

#### 3.5.1 Trabajo de campo

El estudio fue realizado en tres empresas de diferente rubro en la ciudad de Lima en el año 2018. Se analizaron a 10 ejecutivas que ocupan cargos gerenciales en las empresas seleccionadas, se encuestó a 458 trabajadores con el objetivo de determinar la influencia del liderazgo femenino en la cultura organizacional en las tres empresas limeñas. La recolección de los datos se realizó en coordinación con el área de recursos humanos y duró aproximadamente 4 semanas. Se contó con el apoyo de cuatro personas para la toma y procesamiento de los datos de las encuestas.

La recolección de la información contó con la aprobación tanto de la empresa como del personal encuestado.

#### 3.5.2 Análisis de datos

Una vez recogidos los datos se sometieron a análisis estadísticos a través de los programas estadísticos SPS versión 21 y Smart PLS versión 3.2. Se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales debido a que la investigación es multidimensional. Permitió obtener de esta manera las medias de las dimensiones



y la validación de los instrumentos propuestos. Por otro lado, esta técnica permitió evaluar las relaciones entre variables: liderazgo femenino y cultura organizacional y la influencia de una variable sobre la otra. Asimismo, se utilizó el SPS para sacar las tablas de frecuencia y las medias de los resultados para cada una de las preguntas de las dimensiones.

Mediante el uso de Ecuaciones Estructurales con Mínimos Cuadrados Parciales (SEM-PLS), se evaluó en el modelo estructural, la influencia del liderazgo femenino en la cultura organizacional. Para ello, se utilizó: a) los coeficientes betas, el cual representa la relación hipotética entre los constructos latentes, los valores deben ser mayores a 0.1 para ser significativos; b) el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) es el porcentaje de la varianza explicada del constructo independiente sobre el constructo dependiente, el cual debe ser superior a 0.1 para considerar que es significativo (Hair et al. 2014); c) el  $F^2$ , es el tamaño del efecto que mide en qué grado el constructo independiente influye en el dependiente, para ello se consideran tres valores 0.02, 0.15, 0.35 para afirmar si son efectos pequeños, moderados y grandes respectivamente (Cohen, 1988).

Para examinar la precisión de las estimaciones de los coeficientes de trayectoria (beta) y para realizar el contraste de hipótesis de significación de la prueba estadística, se utilizó la técnica del Bootstrapping (muestra=5,000 veces; casos=26,01). Esta técnica permite el cálculo de los valores de t student y p\_value de los coeficientes de trayectoria. Se consideran significativos cuando  $p < 0.05$  y el t ( $|O/STDEV|$ ) debe ser mayor a 1.96, nivel de significancia del 5%, (Hair et al 2014).

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1 Resultados**

#### **4.1.1 Liderazgo Femenino**

A continuación, se presentan los resultados descriptivos obtenidos para cada una de las preguntas de las dimensiones de la variable liderazgo femenino, para cada una de las empresas analizadas.

Según la evaluación realizada por los colaboradores de las 03 organizaciones, las 10 ejecutivas estudiadas, definitivamente, evidencian dentro del liderazgo ejercido características propias del liderazgo femenino. Las 4 ejecutivas analizadas en el laboratorio farmacéutico presentan un liderazgo femenino más marcado en comparación con las otras dos empresas, con una media promedio de 3.8 frente a 3.5 y 3.7 para la universidad y la consultora de capacitación respectivamente. Asimismo, encontramos que en la consultora de capacitación, el 100% evaluó que las directivas reconocen a sus trabajadores, el 98% indicó que las ejecutivas tienen en cuenta los factores familiares de sus colaboradores y el 99% indica que su liderazgo es participativo y delega funciones, respectivamente<sup>2</sup>.

Con respecto al laboratorio, encontramos que la dimensión mejor evaluada, es la de preocupación por las personas con una evaluación promedio del 95%, seguida de poder democrático (96%), y visión global (94%). El 97% de los colaboradores encuestados indican que las 4 ejecutivas estudiadas presentan un buen trato hacia el personal a cargo, su liderazgo es participativo (97%), escucha a los demás (96%) y colabora con las tareas asignadas a su personal (96%).

---

<sup>2</sup> Los resultados incluyen la frecuencia de raras veces, a veces, a menudo y siempre.

Por su parte, las ejecutivas analizadas en la universidad, presentan mejor evaluación de las dimensiones de liderazgo participativo (93%), visión global (93%) y poder democrático (94%). Los colaboradores encuestados indican que las directivas reconocen a sus trabajadores por sus logros (97%), tienen habilidad de comunicación a todo nivel (97%) y colaboran con las tareas asignadas a su personal (96%) (ver tabla 9).

**Tabla 9. Tabla de frecuencias para cada una de las preguntas de las dimensiones de la variable liderazgo femenino para las tres empresas**

Dimensión	Pregunta/Empresa	Universidad	Laboratorio	Consultora
<b>Preocupación por las personas</b>	<b>Liderazgo Femenino</b>			
	Tiene buen trato hacia el personal a su cargo	94%	97%	97%
	Tiene en cuenta los factores familiares de sus colaboradores	95%	95%	98%
	Presta atención aquellos que están marginados	92%	94%	96%
	Muestra interés por el bienestar de los seguidores	88%	94%	95%
<b>Capacidad de negociación</b>	Se pone en el lugar del "otro"	91%	93%	95%
	Brinda feedback del trabajo realizado a sus colaboradores	89%	91%	93%
	Tiene habilidad de comunicación a todo nivel	97%	95%	99%
<b>Liderazgo participativo</b>	Delega funciones	95%	94%	99%
	Trabaja en equipo	86%	93%	92%
	Respeto a las personas	94%	92%	96%
	Reconoce a sus trabajadores por sus logros	97%	93%	100%
<b>Visión Global</b>	Considera una mentalidad abierta ante diferentes situaciones	93%	93%	98%
	Se adapta fácilmente a los cambios	93%	92%	94%
	Escucha a los demás	92%	96%	97%
<b>Poder democrático</b>	Su liderazgo es participativo: Acepta que los demás participen a la hora de tomar decisiones	94%	97%	99%
	Toma en cuenta el consenso en la toma de decisiones	91%	94%	97%
	Colabora en las tareas asignada a su personal	96%	96%	97%

Fuente: SPS Report

La escala de valoración indicada en cada instrumento se determinó un puntaje entre 1 y 5 para cada pregunta; donde 1 es nunca, 2 rara vez, 3 a veces, 4

a menudo y 5 siempre. Realizando el análisis general de los resultados por dimensiones, encontramos una media de 4 (dato aproximado), lo que demuestra que los colaboradores han otorgado una evaluación alta al liderazgo ejercido por cada ejecutiva. Demuestra que **a menudo**, las directivas analizadas en las tres empresas, presentan un liderazgo caracterizado por preocupación por las personas, capacidad de negociación, liderazgo participativo, visión global y poder democrático, sin dejar de lado que la empresa donde mejor ha sido evaluado el liderazgo femenino ha sido el laboratorio farmacéutico (ver tabla 10).

**Tabla 10. Comparación de medias para las dimensiones de la variable liderazgo femenino para las tres empresas**

Empresa/ Dimensión		Preocupación por las personas	Capacidad negociacion	Liderazgo participativo	Visión global	Poder democratico
<b>Universidad</b>	Media	3.51	3.51	3.63	3.55	3.50
	Desviación estándar	.87730	.94884	.90160	.83978	.87181
<b>Laboratorio</b>	Media	3.70	3.69	3.72	3.81	3.83
	Desviación estándar	.73290	.93911	.82546	.77687	.80417
<b>Consultora de capacitación</b>	Media	3.73	3.63	3.68	3.7	3.73
	Desviación estándar	.90859	.92222	.84692	.84406	.83148

Fuente: SPS report

#### **4.1.2 Cultura Organizacional**

Con respecto a los resultados obtenidos para la variable cultura organizacional, encontramos que la empresa mejor evaluada es el laboratorio farmacéutico, lo cual guarda una estrecha relación con la evaluación obtenida con respecto al liderazgo femenino.

Para el laboratorio la evaluación promedio de las dimensiones ha sido muy homogénea, la muestra resaltan que los empleados otorgan una calificación

más a las alta a las siguientes preguntas que corresponden a esta dimensión<sup>3</sup>: las decisiones gerenciales toman en cuenta los efectos que puedan generar en las personas a su cargo (97%), el estilo de gestionar de la dirección a los empleados se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación (97%).

La dimensiones mejor valoradas en la consultora de capacitación han sido atención a los detalles, orientación a resultados y orientación a las personas con un 99%, 98% y 98% respectivamente. Los encuestados refieren que las ejecutivas analizadas tienen exactitud, análisis y atención en los detalles de cada actividad que realizan (100%). Asimismo, la dirección conduce a los trabajadores hacia los objetivos que trata de alcanzar (99%). Todos los encuestados refieren que la organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo al trabajo de cada colaborador (99%).

Por su parte, encontramos que, en la universidad, los empleados encuestados refieren que la jefa tiene exactitud, análisis y atención en los detalles en cada actividad que realiza (98%), valora la evaluación de desempeño al momento de ascender algún colaborador (98%), y define el éxito con base en la eficiencia (99%). Sin embargo, la muestra analizada en esta empresa considera que, en menor intensidad, la empresa donde laboran se percibe un ambiente de cooperación (90%) y el estilo de gestionar de su jefa se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación (90%) (Ver tabla 11).

---

<sup>3</sup> Los resultados incluyen la frecuencia de raras veces, a veces, a menudo y siempre.

**Tabla 11. Tabla de frecuencias para cada una de las preguntas de las dimensiones de la variable cultura organizacional para las tres empresas**

<b>Dimensión</b>	<b>Pregunta/Empresa</b>	<b>Universidad</b>	<b>Laboratorio</b>	<b>Consultora</b>
<b>Cultura organizacional</b>				
<b>Atención a los detalles</b>	Su jefa tiene exactitud, análisis y atención en los detalles en cada actividad que realiza.	98%	93%	100%
	Su jefa valora la evaluación de desempeño al momento de ascender algún colaborador	98%	96%	99%
	La Dirección define el éxito en base a la eficiencia.	99%	96%	99%
	La dirección comparte ampliamente la información y se puede tener acceso a ella con facilidad.	93%	96%	98%
<b>Orientación a resultados</b>	Su jefa se centra más en resultados que en la manera de alcanzarlos	96%	96%	98%
	La jefatura lo participa frecuentemente, de algún modo, en la toma de decisiones	95%	93%	96%
	La Dirección conduce a los trabajadores hacia objetivos que trata de alcanzar.	97%	94%	99%
<b>Orientación a las personas</b>	Las decisiones gerenciales toman en cuenta los efectos que puedan generar en las personas a su cargo.	94%	97%	98%
	Siente que a la Dirección le interesa tanto su desarrollo personal como familiar	96%	93%	98%
	La cultura empresarial de su empresa, promueve la igualdad de género en la organización	95%	96%	98%
<b>Orientación a los equipos</b>	Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de su lugar de trabajo	90%	93%	95%
	El estilo de su jefa para gestionar a los empleados se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	90%	97%	96%
<b>Energía</b>	los empleados son enérgicos y cooperadores en lugar de competidores	93%	91%	96%
	Para mí, la jefe es un símbolo de éxito y eficacia	95%	92%	98%
<b>Estabilidad</b>	Las decisiones y actividades laborales tienden al mantenimiento del status quo	92%	96%	95%
	Se considera que el liderazgo de su jefa ejemplifica el ser mentores y facilitadores.	93%	94%	96%
	Los trabajadores saben que la organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo al trabajo de cada colaborador	96%	95%	99%
<b>Innovación y riesgo</b>	La forma de dirigir de su jefa es dinámica, innovadora y emprendedora propiciando a que La gente esté dispuesta a asumir retos, es competitiva y está orientada al logro	92%	95%	97%

Dimensión	Pregunta/Empresa	Universidad	Laboratorio	Consultora
	<b>Cultura organizacional</b>			
	El estilo de gestionar de su jefa a los empleados se caracteriza por la libertad, por permitir y reconocer la toma de riesgos y la innovación.	94%	91%	96%

Fuente: SPS Report

Realizando el análisis general, encontramos que las medias de las dimensiones dieron un resultado de 4 (dato aproximado), lo que significa que hay una alta presencia de atención a los detalles, orientación a resultados, a las personas, a sus equipos por parte de las ejecutivas analizadas en cada una de las empresas estudiadas. Asimismo, la forma de trabajo de cada una de las directivas, representa energía y estabilidad en la toma de decisiones; sin dejar de lado que la predominancia en la evaluación la tiene el laboratorio farmacéutico. (ver tabla 12).

**Tabla 12. Comparación de medias para las dimensiones de la variable cultura organizacional para las tres empresas**

Empresa/ Dimensiones		Atención a los detalle	Orientación a resultado	Orientación a las personas	Eenergía	Estabilidad	Inovación y riesgo
<b>Universidad</b>	Media	3.67	3.67	3.67	3.60	3.64	3.68
	Desviación estándar	.77117	.78350	.82857	.96429	.83105	.89234
<b>Laboratorio</b>	Media	3.80	3.75	3.79	3.79	3.81	3.75
	Desviación estándar	.79877	.77053	.82171	.95206	.82643	1.01871
<b>consultara de capacitación</b>	Media	3.80	3.75	3.76	3.74	3.79	3.86
	Desviación estándar	.77304	.75117	.73867	.94943	.75009	.83206

Fuente: SPLS 3 Repo

### **4.1.3 Relación entre liderazgo femenino por cada una de las empresas estudiadas**

En las tres empresas el liderazgo femenino, influye de manera positiva en la cultura organizacional de las tres empresas con un coeficiente estandarizado ( $\beta$ ) de 0.645. Asimismo, si miramos los resultados por empresa, detallamos que tenemos una relación positiva entre el liderazgo femenino y la cultura organizacional con un coeficiente estandarizado del 0.549 para la universidad, 0.821 para el laboratorio y 0.708 para la consultora. (ver figura 7,8,9,10).

En consecuencia, el liderazgo femenino explica en un 41.6% la cultura organizacional en las tres empresas. Si revisamos los resultados por empresa, encontramos que el liderazgo explica en un 30.2% la cultura organizacional de la universidad, en un 67.4% para el laboratorio y en un 50.1% para la consultora de capacitación (coeficiente de determinación  $R^2$ : 0.302; 0.674; 0.501, respectivamente).



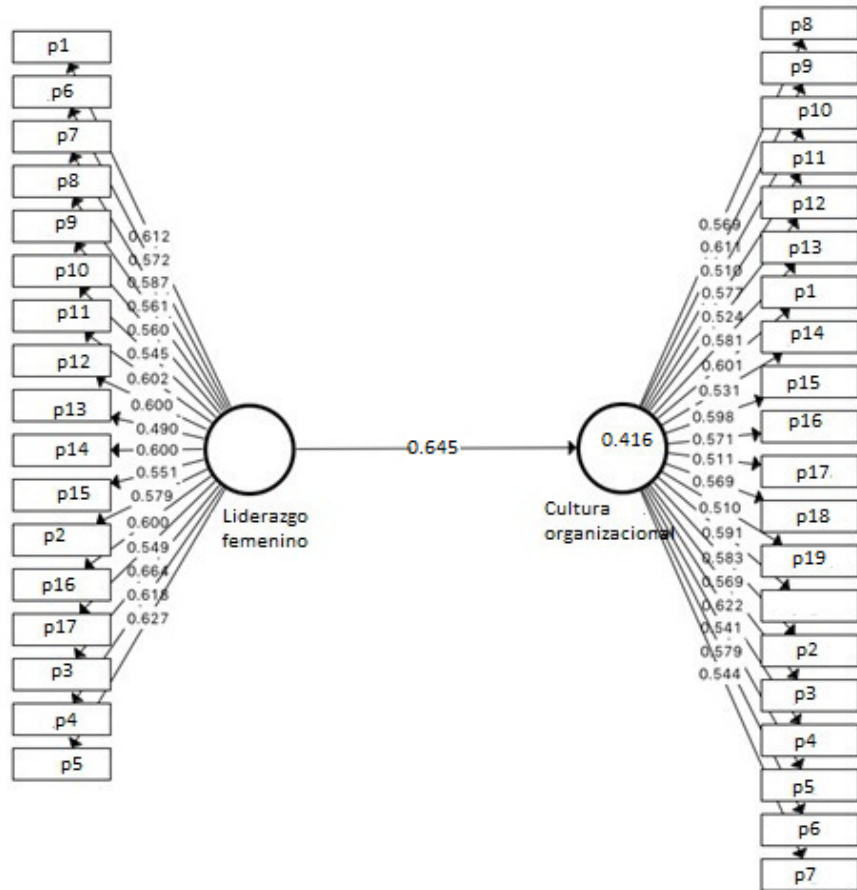
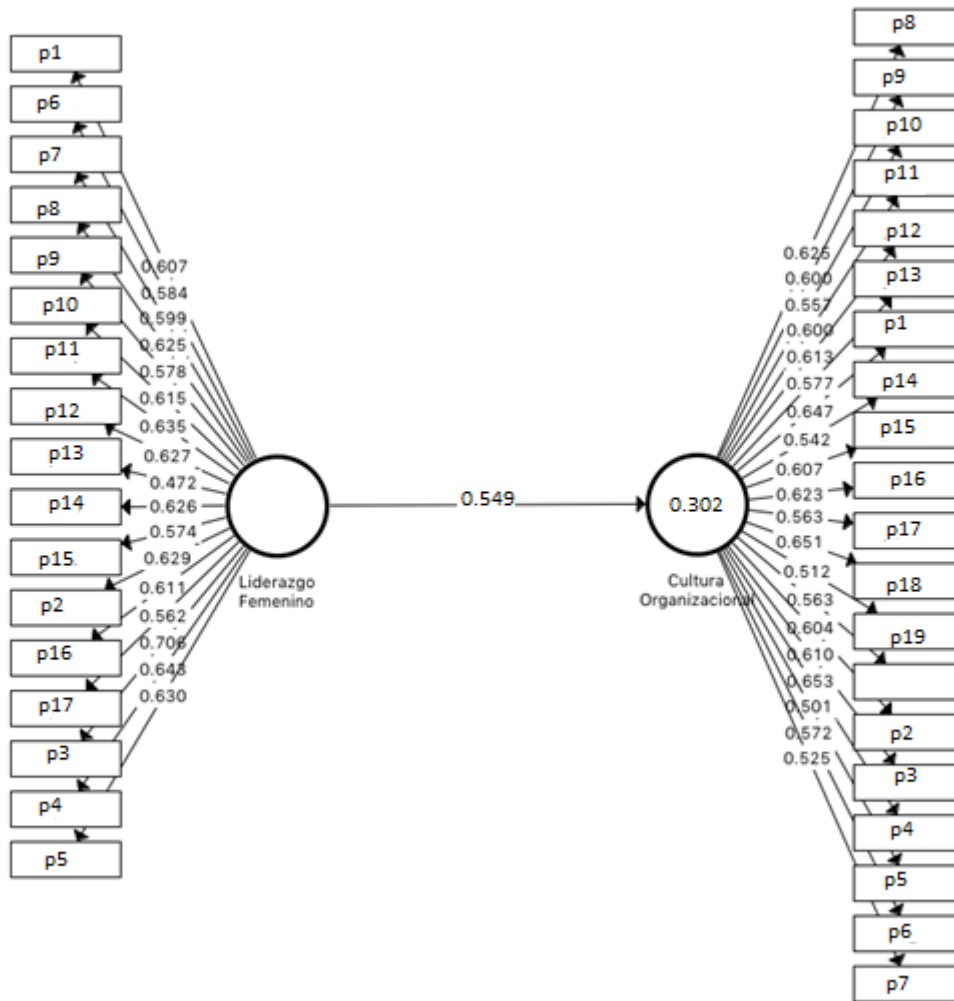


Figura 7. Relación de Variables para las 03 empresas  
Fuente: SPLS 3 Report



**Figura 8. . Relación de Variables para la Universidad**  
Fuente: SPLS 3 Report.

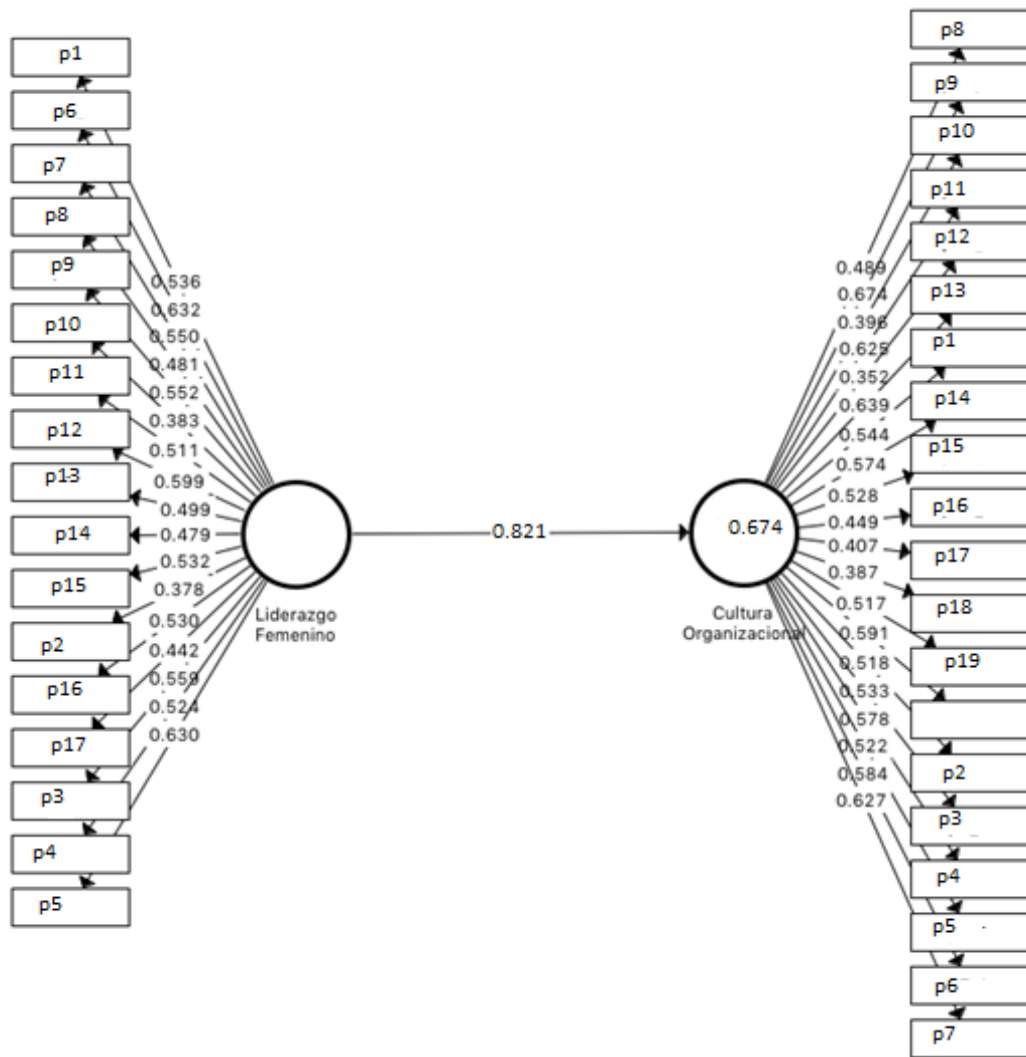


Figura 9 Relacion de variable para el Laboratorio  
Fuente: SPLS 3 Report.

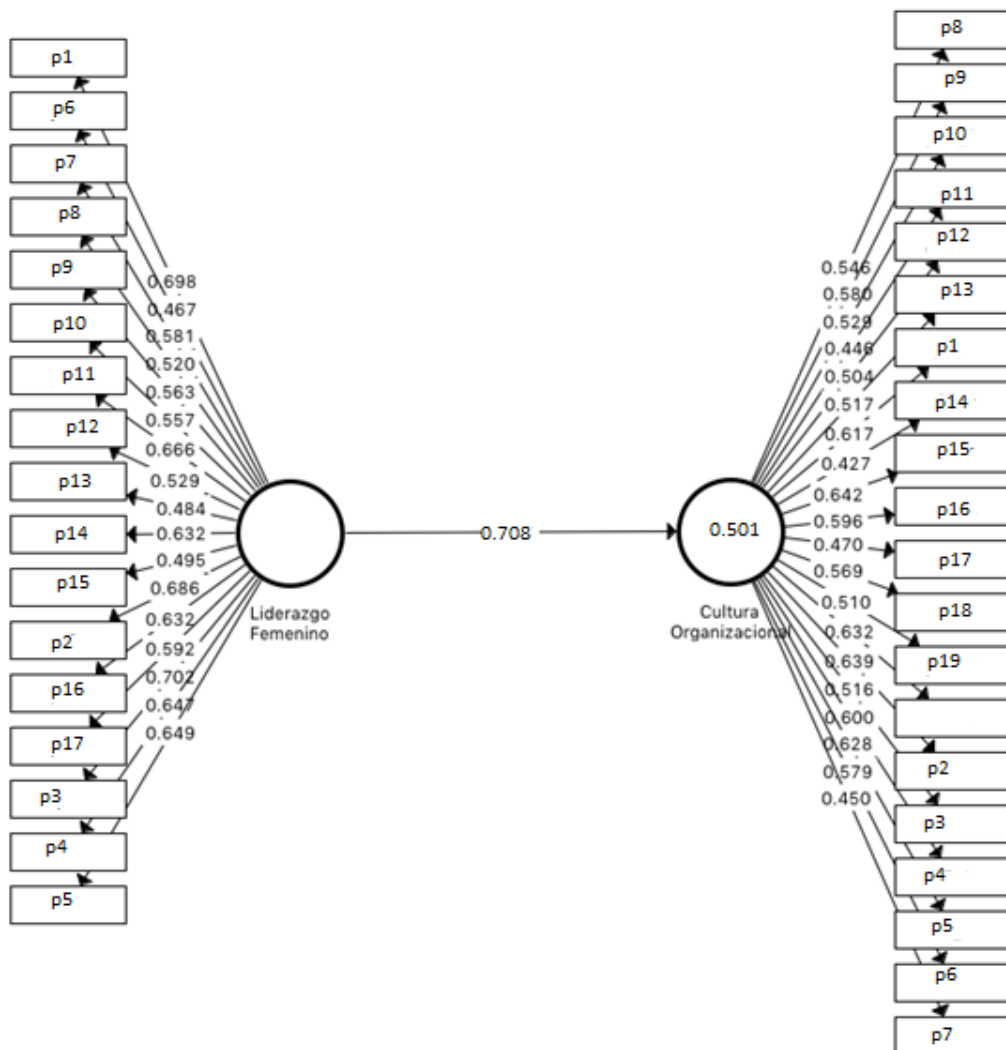


Figura 10 Relacion de variables para la Consultora  
Fuente: SPLS 3 Rep

La relación positiva entre liderazgo y cultura organizacional es estable y muy semejantes a los parámetros poblacionales, pues tienen errores estándares muy pequeños. La técnica usada para validar los coeficientes obtenidos fue la del bootstrapping . Ver Tabla 13- significancia de los coeficientes de trayecto beta.

Tal y como se observa en la tabla 13, todas las relaciones son estables y muy semejantes a los parámetros poblaciones, pues tienen errores estándares muy pequeños, encontramos un p-value por encima del 0.05 En la tabla 13, se muestra que el tamaño del efecto entre la relación del liderazgo y la cultura organizacional es grande en las tres organizaciones con un  $F^2$  ( $F^2 < 0.02$ ) de 0.432 para la universidad; 2.072 para el laboratorio, 1.003 para la consultora; y 0.712 para las tres empresas juntas resultando que el liderazgo femenino tiene un efecto significativo sobre la cultura organizacional de cada una de las empresas estudiadas con un O/STDEV de 4.140 para la Universidad, 4.363 para el laboratorio y de 3.532 para la consultora.

**Tabla 13 Significancia de los coeficientes de trayectoria (beta) y Tamaño del efecto del coeficiente beta entre la variable liderazgo femenino y cultura organizacional en cada una de las empresas estudiadas**

Relación de dimensiones: Liderazgo femenino -> Cultura Organizacional	Universidad	Laboratorio	Consultora	Para las 03 empresas
<b>Significancia de los coeficientes de trayectoria (beta)</b>				
Muestra original (O)	<b>0.549</b>	<b>0.821</b>	<b>0.708</b>	<b>0.645</b>
Media de la muestra (M)	0.569	0.835	0.737	0.653
Desviación estándar (STDEV)	0.041	0.025	0.038	0.027
Estadísticos t (  O/STDEV )	<b>13.520</b>	<b>32.702</b>	<b>18.808</b>	<b>24.073</b>
<b>Tamaño del efecto del coeficiente beta</b>				
Muestra original (O)- F <sup>2</sup>	<b>0.432</b>	<b>2.072</b>	<b>1.003</b>	<b>0.712</b>
Media de la muestra (M)	0.490	2.366	1.230	0.751
Desviación estándar (STDEV)	0.104	0.475	0.284	0.108
Estadísticos t (  O/STDEV )	<b>4.140</b>	<b>4.363</b>	<b>3.532</b>	<b>6.598</b>

**Nota:** El Bootstrapping es un procedimiento no paramétrico que se usa para probar si los coeficientes beta son significativos mediante la estimación de los errores estándar a partir de un remuestro de 5000 casos. Todos los valores son significativos.

Fuente: SPLS 3 Repor

**Nota: Liderazgo femenino:** 1.Tiene buen trato hacia el personal a su cargo; 2.Tiene en cuenta los factores familiares de sus colaboradores; 3.Presta atención aquellos que están marginados; 4.Muestra interés por el bienestar de los seguidores ; 5.Se pone en el lugar del "otro"; 6.Brinda feedback del trabajo realizado a sus colaboradores;7.Tiene habilidad de comunicación a todo nivel; 8.Delega funciones; 9.Trabaja en equipo; 10.Respeto a las personas; 11.Reconoce a sus trabajadores por sus logros; 12.Considera una mentalidad abierta antes diferentes situaciones;13.Se adapta fácilmente a los cambios; 14.Escucha a los demás; 15.Su liderazgo es participativo;16.Toma en cuenta el consenso en la toma de decisiones;17.Colabora en las tareas asignada a su personal

**Cultura organizacional:** 1.Tiene exactitud, análisis y atención en los detalles en cada actividad que realizan; 2.Valoran la evaluación de desempeño al momento de ascender algún colaborador; 3.La organización define éxito en base a eficiencia;4.La información se comparte ampliamente y se puede tener acceso a ella con facilidad;5.Su jefa se centra más en resultados que en la manera de alcanzarlos; 6.Lo participa frecuentemente, de algún modo, en la toma de decisiones; 7.La Dirección conduce a los trabajadores hacia objetivos que trata de alcanzar; 8.Las decisiones gerenciales toman en cuenta los efectos que puedan generar en las personas a su cargo; 9.Siente que a la empresa le interesa tanto su desarrollo personal como familiar; 10.La cultura empresarial de su empresa, promueve la igualdad de género en la organización;11. Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de su lugar de trabajo;12.El estilo de su jefa para gestionar a los empleados se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación; 13. los empleados son enérgicos y competidores en lugar de cooperadores;14.Para mí, la jefe es un símbolo de éxito y eficacia;15.Las decisiones y actividades laborales tienden al mantenimiento del status quo; 16. Se considera que el liderazgo de la organización ejemplifica el ser mentores y facilitadores.; 17. Los trabajadores saben que la organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo al trabajo de cada colaborador; 18.La forma de dirigir de su jefa es dinámica, innovadora y emprendedora propiciando a que La gente esté dispuesta a asumir retos, es competitiva y está orientada al logro; 19. El estilo de gestionar de su jefa a los empleados se caracteriza por la libertad, por permitir y reconocer la toma de riesgos y la innovac

## **4.2. Discusión de resultados**

La presente investigación aporta un instrumento validado y confiable, ya que se ha cumplido con los cuatro tipos de validez requeridos por la investigación científica: a) la validez de constructo : los indicadores de fiabilidad (fiabilidad compuesta) y validez (pesos factoriales y la varianza explicada) b) la validez estadística: para determinar la influencia del liderazgo femenino en la cultura organizacional de las tres empresas evaluadas, se empleó el modelo de ecuaciones estructurales, c) la validez interna: el estudio ha sido realizado utilizando un protocolo de aplicación; asimismo, el análisis de los resultados ha estado respaldado por el tratamiento estadístico que se le ha dado a los datos; d) la validez externa: los datos provienen de una muestra representativa de mujeres en cargos gerenciales, a partir de las validaciones estadísticas se obtuvo que los parámetros son estables y semejantes a los poblacionales.

En cuanto a los instrumentos, han sido contruidos a partir de las bases teóricas propuestas por Debeljuh (2013) y Robbins & Coulter (2005). Los datos han sido obtenidos usando escalas que describen las dos variables de la investigación: liderazgo femenino y cultura organizacional, ambos instrumentos validados estadísticamente y aplicados en las tres empresas seleccionadas. Una limitación importante al momento del levantamiento de la información es el miedo que se manifestó en algunos colaboradores a evaluar a sus jefas; asimismo, el miedo de las ejecutivas a ser evaluadas, por ello se realizó en el anonimato para garantizar la confiabilidad de la información.

Los resultados de la investigación mostraron que definitivamente hay una influencia y relación significativa en cada una de las empresas analizadas con un coeficiente beta de 0.645 para las tres empresas. Asimismo, si miramos los resultados por empresa, detallamos que tenemos un coeficiente beta estandarizado del 0.549 para la universidad, 0.821 para el laboratorio y 0.708 para la consultora. La empresa mejor evaluada tanto para el liderazgo femenino, como la cultura organizacional ha sido el laboratorio farmacéutico con un coeficiente beta (0.821) adecuado que explica una relación positiva entre el liderazgo femenino y la cultura organizacional y un coeficiente de determinación (0.674) dentro de los valores estándares.

De acuerdo a los resultados y afirmando lo que plantea Cortese (2005) citada por Arteaga & Ramón (2009), la fortaleza de la mujer como líder es su habilidad de construir un lugar agradable para trabajar, manteniendo la estabilidad emocional, además de tomar decisiones efectivas y oportunas como corresponde al líder; lo que se corrobora con los resultados obtenidos.

Asimismo, los resultados aprueban que existe una manera de gestionar particular de la mujer, caracterizado por una a mujer con un trato más personal, no tan jerárquico ni formal con inclinación a fomentar los vínculos, las relaciones interpersonales, conformación de equipos y motivación a las personas tal y como lo plantea Abarca (2004). Posteriormente, Puyal y Sanagustín (2006) refuerzan esta idea expresando que el liderazgo masculino corresponde al modelo tradicional y jerárquico, el modelo autoritario y coercitivo; el femenino se enmarcaría en un estilo moderno, más integrador, cooperador y democrático, un "liderazgo maternal", más



ajustado a las exigencias de las organizaciones actuales. Las capacidades como flexibilidad, adaptabilidad, comunicación, empatía, trabajo en equipo, etc., resultan ser habilidades críticas de éxito.

Como se puede evidenciar, en los resultados obtenidos, el modelo de gestionar de la mujer descrito por Cañeque, M. (2017) se ve reflejado en las empresas analizadas, una mujer mucho más preocupada por las personas, con mayor capacidad de negociación con un liderazgo mucho más participativo, visión global y poder democrático. Lo que conlleva a una cultura organizacional caracterizada por atención a los detalles, orientación a resultados, orientación a las personas, orientación a los equipos, estabilidad, innovación y riesgo. Todas estas dimensiones han sido evaluadas por los colaboradores de las 3 empresas estudiadas con medias por encima del 90%, lo que demuestra una vez más el empoderamiento femenino que se manifiesta en las tres compañías, un liderazgo mucho más humanizado y pensado en los colaboradores. Esa manera de liderar definitivamente, influye en la cultura organizacional de las empresas analizadas, tal y como lo señala Toca & Carrillo Rodríguez (2009): la cultura es un determinante del desempeño, ya que impacta no sólo los resultados directos y la eficiencia de una organización, sino también la salud, el entusiasmo, el compromiso y la flexibilidad de su personal.

Sin embargo, haciendo un análisis más general, existen todavía una brecha en la participación de la mujer en alto cargos directivos, todavía no se habla de una igualdad de género, no obstante ya son grandes los avances en este tema. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2015), entre el año 1980 y 2008, se

incrementó la tasa de participación de la mujer en la fuerza laboral, de 50.2% a 51.7%, mientras que la tasa de masculinidad disminuyó de 82.0% a 77.7% en el mismo periodo, por otra parte el 40% de las personas empleadas en el mundo son mujeres. En el caso de América y el Caribe, se evidencia un incremento en la tasa de participación femenina en la fuerza laboral, el incremento es de 10.1% en los últimos 20 años.

El rol de las mujeres en las organizaciones ha variado, debido al nivel y desarrollo educativo que ha alcanzado en los últimos años, de tal manera que hoy el sexo femenino ocupa lugares dentro de las empresas que anteriormente solo eran reservados para los hombres. Los factores que han generado esta mayor participación son los cambios culturales, sociales, económicos, tecnológicos y laborales que han modificados sustancialmente los intereses de la vida de las personas. Especialmente, ha afectado a la población femenina mundial, ya que en este último siglo se ha logrado aumentar la esperanza de vida, y en nivel de educación promedio, así como la tendencia de tener menos hijos, factores que han influido en su creciente participación laboral.

En la década de 1980, el ascenso de las mujeres ejecutivas a posiciones de dirección en las organizaciones era nulo, hoy en día con la educación de las mujeres, ha logrado una participación significativa, sin embargo todavía no iguala a la participación de los valores. Según el (MIMP:2014), el porcentaje promedio de mujeres en cargos de dirección empresarial es de 24%. Regionalmente, Asia Pacífico lidera la participación mundial con 29%, seguido de la Unión Europea con 25%, 23% en Latinoamérica y 21% en Norteamérica (Grant Thornton IBR 2013).

En los resultados del 2013, resalta en forma particular China con un 51% de mujeres en posiciones de alta dirección, comparado con una media mundial de 25% en el año 2012, tal y como se muestra en la siguiente figura:

País	Porcentaje
Argentina	0
Bolivia	22
Brasil	18
Chile	5
Colombia	12
Ecuador	17
Guyana	18
Paraguay	23
Perú	14
Surinam	15
Uruguay	19
Venezuela	31

**Figura 11 Porcentaje de Mujeres en Posiciones Altas**

**Fuente:** The global gender gap report 2013”, por WEF, 2013.

Según Avolio y Di Laura (2017), la participación de la mujer en la fuerza laboral tiene efectos a nivel macroeconómico al incrementar el potencial humano disponible y contribuir al crecimiento económico del país, y a nivel microeconómico, ya que genera ingresos directos para su propio bienestar y el de su familia (Pagés y Piras, 2010). De acuerdo con la OIT (2012), la brecha entre hombres y mujeres en la participación en la fuerza laboral ha disminuido a nivel mundial, impulsada principalmente por el incremento del empleo femenino y la disminución de la tasa de participación masculina. No obstante, aún persisten diferencias significativas entre hombres y mujeres.

Definitivamente, existen varias barreras que las mujeres enfrentan para ejercer altos cargos directivos dentro de las que se pueden señalar, la dificultad para conciliar la carrera profesional con la atención a las responsabilidades familiares. Según PWC (2014), el factor más importante es que la mujer sigue teniendo una mayor atención a las responsabilidades relacionadas con la familia y el hogar. Para abrir camino al desarrollo directivo de la mujer, las empresas deben flexibilizarse de tal manera que permita que a las mujeres conjugan la vida personal con la laboral. Eagly y Carli (2007) resumieron las principales barreras identificadas en la literatura para el ascenso de las mujeres en las empresas, a saber: i) el techo de cristal; ii) la frontera de cristal, iii) el estilo personal y los estereotipos, y iv) los contactos y las redes. Esas autoras también resumieron los principales obstáculos al liderazgo empresarial de las mujeres encontrados en la literatura: i) prejuicios; ii) resistencia al liderazgo femenino; iii) demandas de la vida familiar; iv) falta de inversión en capital social, y v) estilos de liderazgo.

Según Avolio y Di Laura (2017), de acuerdo con la OIT (2010), los factores determinantes del incremento en la tasa de participación femenina en la fuerza laboral son los siguientes: i) las normas sociales, culturales y religiosas; ii) el acceso a la educación y el nivel de ingresos; iii) la tasa de fertilidad; iv) la institucionalidad (marco legal, empresas); v) el sector principal en el que se basa la economía (agricultura, industria o servicios), y vi) el régimen político, la guerra y los conflictos. A partir del análisis del efecto de la fluctuación en el contexto económico a raíz de la crisis financiera, Pagés y Piras (2010) concluyen que el aumento de la participación femenina en la oferta laboral es producto de factores

a largo plazo como el incremento en el nivel educativo de las mujeres y la disminución en la tasa de fertilidad, entre otros. El incremento de la participación femenina en la fuerza laboral tiene repercusiones en el desarrollo económico de un país. Klasen y Lamanna (2009) encontraron que la inequidad de género en el empleo tiene un impacto negativo en el crecimiento económico. Asimismo, existe evidencia en diversos países de que el aumento de los ingresos controlados por las mujeres tiene un efecto importante en sus familias, pues los gastos se concentran en beneficio de sus hijos (Banco Mundial, 2012).

Diversos estudios han planteado propuestas orientadas a lograr un incremento de la participación femenina en cargos gerenciales. Algunas de las propuestas para el Estado consisten en el establecimiento de legislación relacionada con la equidad de género o de cuotas femeninas en posiciones ejecutivas (Grant Thornton, 2016 ). Asimismo, hay cambios culturales que debemos empezar a gestar en las nuevas generaciones, cambiando la noción de que el cuidado del hogar y de los hijos deben recaer exclusivamente en las mujeres y disminuir el nivel de exigencia que se impone a las mujeres líderes. Según Avolio y Di Laura (2017), las principales propuestas para las empresas están relacionadas con: i) identificar los prejuicios hacia las líderes mujeres y trabajar para eliminarlos; ii) introducir cambios en las jornadas laborales, dando flexibilidad de horarios; iii) reducir la subjetividad de las evaluaciones de desempeño; iv) abrir los procesos de selección y no solo limitarse a personas recomendadas; v) asegurar una cantidad de posiciones representativa para las mujeres en la alta dirección; vi) mantener un equilibrio entre el número de hombres y mujeres en los equipos de trabajo; vii) ayudar a mejorar el capital social; viii) preparar a las mujeres para la alta dirección

con asignaciones exigentes; ix) establecer políticas de recursos humanos que favorezcan la vida familiar; x) brindar más tiempo para los ascensos a las personas que tienen una carga familiar significativa; xi) dar la oportunidad de integrarse a la organización a mujeres que dejaron el mundo laboral; xii) promover la participación de los hombres en los beneficios para mejorar la vida familia.

Por otro lado, los sistemas de promoción en las organizaciones modernas deben estar basados en la meritocracia y no en la falta de transparencia, objetividad y sesgo implícito que presuponen que la mujer por temas familiares no va a poder ejercer nuevos cargos y mayores responsabilidades a pesar de sus positivas evaluaciones de desempeño. Se debe proponer generar una cultura de trabajo basada en objetivos y reconocimiento de resultados con el fin de garantizar la igualdad de oportunidades y hacer posible que la mujer tenga un ascenso progresivo dentro de las empresas. Asimismo, por parte de la mujer, el camino que le queda es dejar aquellos paradigmas culturales que no le permitían desarrollarse como persona y como profesional atrás y continuar adelante a través del desarrollo profesional y la capacitación.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

1. La validación del instrumento de liderazgo femenino y cultura organizacional dio como resultado un instrumento validado y confiable, ya que se ha cumplido con los cuatro tipos de validez requeridos por la investigación científica: validez de constructo, validez estadística, validez interna, y validez externa.
2. Los resultados de la investigación mostraron que definitivamente hay una influencia y relación significativa en cada una de las empresas analizadas con un coeficiente beta de 0.645 para las tres empresas. Asimismo, si miramos los resultados por empresa, detallamos que tenemos un coeficiente beta estandarizado del 0.549 para la universidad, 0.821 para el laboratorio y 0.708 para la consultora.
3. La empresa mejor evaluada tanto para el liderazgo femenino como para la cultura organizacional ha sido el laboratorio farmacéutico con un coeficiente beta de 0.821 y con un coeficiente de determinación de 0.674.
4. Se encontró que todas las dimensiones de liderazgo femenino y la cultura organizacional fueron evaluadas con más del 90%, lo que evidencia que definitivamente las ejecutivas manifiestan las

dimensiones descritas por Debeljuh (2013) y Robbins & Coulter (2005). (ver tabla 9-11).

5. La comparación de las medias en las tres empresas tanto para la variable liderazgo femenino como para la cultura organizacional. La valoración otorgada para las todas las preguntas que comprende cada variable ha sido de 4- a menudo (dato aproximado), lo que evidencia que las ejecutivas analizadas en las tres empresas presentan preocupación por las personas, capacidad de negociación, liderazgo participativo, visión global, y poder democrático. Asimismo, presenta la misma evaluación para las dimensiones de cultura organizacional: atención a los detalles, orientación al resultado, orientación a las personas, energía, estabilidad e innovación y riesgo. (ver tabla 10-12).



## 5.2 Recomendaciones

1. Se recomienda realizar estudios que determinen la influencia del liderazgo femenino en la cultura organizacional en otras empresas peruanas, que permitan contrastar resultados.
2. La presente investigación aportó un instrumento que fue construido a partir de las bases teóricas que sustentan el estudio y validado a través del modelo de ecuaciones estructurales, por lo que se recomienda que pueda ser usado en otros estudios similares.
3. Se recomienda al INEI realizar un estudio sobre la participación de la mujer en diferentes esferas sociales: política, empresarial, educativa, etc., si bien existen datos estadísticos, muchos no están actualizados.
4. Se recomienda al ámbito empresarial establecer medidas de gestión que permita igualdad de género y promoción de la mujer a cargos directivos.
5. Se recomienda al gobierno y al ámbito empresarial implementar medidas flexibles que permitan a la mujer ejercer responsabilidades familiares y laborales.

6. Se recomienda a la mujer que continúe con la constante capacitación, empeño y seguir sobresaliendo con su aporte a las organizacional, asimismo, equilibrar la vida laboral con la vida familiar, pues en ambas esferas cumple un papel fundamenta

## REFERENCIAS

1. Abarca, N. (2016). *La nueva organización necesita del liderazgo femenino*. Recuperado de <http://www.comunidadmujer.cl/cm/columnas/LiderazgoFemenino.asp>.
2. Aequales Perú (2017); *Ranking Par 2017*. Recuperado de <https://par.aequales.com/uploads/documents/3/Peru---Presentacion-Resultados-Ranking-Par-2017.pdf>
3. Alcaide, L. (2002). *Estilos de gestión según género en el diseño del proyecto educativo institucional en institutos superiores*. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/595/alcaida\\_aranda\\_lourdes\\_ivonne\\_estilos%20de%20gesti%c3%93n%20segun%20g%c3%89nero.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/595/alcaida_aranda_lourdes_ivonne_estilos%20de%20gesti%c3%93n%20segun%20g%c3%89nero.pdf?sequence=1).
4. Arteaga, A. & Ramón, S. (2009) *Liderazgo Resonante según género*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90412325008>.
5. Avolio, B. (2008). *Un estudio exploratorio del perfil de las mujeres*. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1601>
6. Avolio, B. (2017). *Progreso y evolución de la inserción de la mujer en actividades productivas y empresariales en América del Sur*. Revista de la CEPAL N° 122. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42031/1/RVE122\\_Avolio.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42031/1/RVE122_Avolio.pdf).
7. Bagozzi, R., Yi, Y. & Phillips L. *Assessing construct validity in organizational research*. *Administrative science quarterly* (Vol 36). Recuperado de <http://www.personal.psu.edu/jxb14/M554/articles/Bagozzietal1991.pdf>.

8. Bustamente, S. Kawakami, R. & Reátegui, S. (2010). *Inteligencia emocional y liderazgo en los gerentes bancarios del Perú*. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1675>.
9. CEPAL (2014), *La hora de la igualdad: brechas por cerrar, caminos por abrir*. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/13309/S2010986\\_es.pdf?sequence=1](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/13309/S2010986_es.pdf?sequence=1)
10. Cañeque, M. (2017). *El nuevo liderazgo*. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica.
11. Casales, J. (1999). *Cuestionario para la medición del liderazgo manual de utilización (forma B)*. *Revista Cubana de psicología*. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v16n1/09.pdf>.
12. Cepeda, G. (2004). *Aplicando en la práctica la técnica del PLS en la administración de empresas*. Recuperado de [https://personal.us.es/jlroldan/Sitio\\_web/Partial\\_Least\\_Squares\\_\(PLS\)\\_files/Cepeda,%20Roldan%20%282004%29%20ACEDE.pdf](https://personal.us.es/jlroldan/Sitio_web/Partial_Least_Squares_(PLS)_files/Cepeda,%20Roldan%20%282004%29%20ACEDE.pdf).
13. Cuadrado, I., Molero, F., & Navas, M. (2003). *El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional*. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1240981935?accountid=14747>.
14. Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México. Editorial McGraw Hill.
15. Debeljuh, P. Estol, C. (2013). *Varón + Mujer = Complementariedad*. Buenos Aires Argentina. Editorial Acción Empresarial.

16. Debeljuh, P. Idrovo, S. & Bernal, M. (2015). *El lado femenino del poder*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Acción Empresarial.
17. Debeljuh, P. y Las Heras, M. (2011). *Mujer y Liderazgo. Construyendo desde la complementariedad*. México: Editorial Acción Empresarial
18. Díaz, S. (2016). *Cultura organizacional y liderazgo docente en la escuela profesional de educación de la universidad católica los ángeles de Chimbote, 2015*. recuperado de [http://tesis.uladech.edu.pe/handle/uladech\\_catolica/246](http://tesis.uladech.edu.pe/handle/uladech_catolica/246).
19. Eagle, A. y L. Carli (2007), "*Women and the labyrinth of leadership*". Harvard Business Review. Recuperado de [http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b01/en/common/item\\_detail.jhtml?id=R0709C](http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b01/en/common/item_detail.jhtml?id=R0709C).
20. El aporte de la Mujer al Desarrollo del País (2015, 25 de junio). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/mujer-y-su-aporte-al-desarrollo-pais-2135596>.
21. Foro Económico Mundial (2014), *The Global Gender Gap Report 2014*, Ginebra. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/GGGR14/GGGR\\_CompleteReport\\_2014.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GGGR14/GGGR_CompleteReport_2014.pdf).
22. Fornell, C. & Larcker D.F. (1981). *Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error*. Journal of Marketing Research. Published by: American Marketing Association
23. Gadow, F. (2013). *Desarrollo y Coaching de Mujeres Líderes*. Buenos Aires: Argentina. Editorial Ediciones Granica.

24. García, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. , Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/647/64750112.pdf>.
25. García, E. (2008). *Las mujeres y el enfoque de género en las teorías y disciplinas de la gerencia*. Revista Venezolana de Estudios de la Mujer. (Vol. 9, Nro. 23). Recuperado de [https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwi3gcD1wfDXAhVSSt8KHZ9HDvEQFggmMAA&url=http%3A%2F%2Fsaber.ucv.ve%2Fojs%2Findex.php%2Frev\\_vem%2Farticle%2Fdownload%2F2254%2F2147&usg=AOvVaw3DPlav\\_mqnsUERZEJ37Vmn](https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwi3gcD1wfDXAhVSSt8KHZ9HDvEQFggmMAA&url=http%3A%2F%2Fsaber.ucv.ve%2Fojs%2Findex.php%2Frev_vem%2Farticle%2Fdownload%2F2254%2F2147&usg=AOvVaw3DPlav_mqnsUERZEJ37Vmn).
26. Geertz, C. (1973). *La interpretación de las culturas*. Barcelona. España: Editorial Gedisa.
27. Grant Thornton (2016), “*Women in Business. Turning promise into Practice*” .Recuperado de [http://www.grantthornton.global/globalassets/wib\\_turning\\_promise\\_into\\_practice.pdf](http://www.grantthornton.global/globalassets/wib_turning_promise_into_practice.pdf).
28. Great place to work. (2014). *Mujer y mercado laboral en Perú*. Recuperado de [http://www.greatplacetowork.com.pe/storage/documents/Publications\\_Documents/Mujeres\\_y\\_mercado\\_laboral\\_en\\_el\\_Peru.pdf](http://www.greatplacetowork.com.pe/storage/documents/Publications_Documents/Mujeres_y_mercado_laboral_en_el_Peru.pdf).
29. Hair, J., Hult, G., Ringle, C.& Sarstedt, M (2014) *A primer on partial Least Squares Structural Equation Modelin*. Thousand Oaks: sage
30. Hellriegel, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México. Editorial Cengage Learning.
31. Hernandez S. *Introducción a la Administración. Teoría general administrativa: Origen, evolución y vanguardia*. México. Editorial MacGraw Hill.

32. Hernandez R. Fernandez, C. & Bapstista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw-Hill.
33. Hit, M. Black, J. & Porter, L. (2006). *Administración*. México: Editorial Pearson Educación.
34. Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI,2016). *Índice temático de brechas de género*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/brechas-de-genero-7913/>.
35. 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*. Recuperado de <http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/handle/123456789/2606>.
36. Leisch, L. & Monecke. A. (2012). *Sem PLS: Structural equation modeling Using partial least squares*. Recuperado de [https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahukewid2zoa2\\_dxahubut8khs07a4kqfggmmaa&url=https%3a%2f%2fwww.jstatsoft.org%2farticle%2fview%2fv048i03%2fv48i03.pdf&usg=aovvaw0pxhbdep\\_6rxp2hu2fevzu](https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahukewid2zoa2_dxahubut8khs07a4kqfggmmaa&url=https%3a%2f%2fwww.jstatsoft.org%2farticle%2fview%2fv048i03%2fv48i03.pdf&usg=aovvaw0pxhbdep_6rxp2hu2fevzu).
37. Lundberg, C. (2000). *“Knowing and surfacing organizational culture. A consultant’s guide”*. Recuperado de <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02683949010001520>.
38. Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (2014). *Participación de la mujer en actividades productivas y empresariales*. Recuperado de <http://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dgignd/publicaciones/Libro3->

- Participacion-de-la-Mujer-en-Actividades-Productivas-y-Empresariales-2014.pdf.
39. Morales, C. (2011). *Perfil de la mujer en la alta dirección en Colombia*. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2608/53106833-2011.pdf;jsessionid=D908F8EF03B1B875753F5F555BCD3B29?sequence=1>.
40. Palacios, V. (2013). *Pronóstico del Liderazgo Empresarial Femenino en Latinoamérica entre el periodo 2013-2018*. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/12403/1/43974695.2014.pdf>.
41. Parera, P. (1999). *El estudio de la cultura en el campo organizativo*. Madrid: Narcea.
42. Pizarro, O. & Guerra, M. (2016). *Rol de la Mujer en la gran empresa*. Recuperado de <http://www.udd.cl/wp-content/uploads/2009/11/Rol-de-la-mujer-en-la-gran-empresa-FINAL2010.pdf>.
43. Plata, M., Pedraza, A., Ortiz, N. (2013). *El liderazgo transformacional de los gerentes del área metropolitana de Bucaramanga, una relación con el desempeño financiero*. *Revista Civilizar*. Recuperado de [revistas.usergioarboleda.edu.co/index.php/ceye/article/download/247/211](http://revistas.usergioarboleda.edu.co/index.php/ceye/article/download/247/211)
44. Pricewaterhouse Coopers (PWC 2014). *Inspirando casos de éxito en diversidad de género*. Recuperado de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/mujer-directiva-inspirando.pdf>.



45. Pricewaterhouse Coopers (PWC, 2012). *La mujer directiva en España*. Recuperado de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/la-mujer-directiva-esp.pdf>.
46. Puyal, E. & Sanagustín, V. (2006). *El liderazgo empresarial femenino. Reflexiones y paradojas*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2284112>.
47. Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Editorial Pearson Education.
48. Sánchez, B. (2014). *Liderazgo y género: Análisis de las divergencias conceptuales y sus efectos en la teoría y práctica feminista*. Revista Quaderns de Psicologia. (Vol 16). Recuperado de <http://www.quadernsdepsicologia.cat/article/view/v16-n1-berbel/pdf-es>
49. Sanchez, I. (2000). *El estudio de la cultura en el campo organizativo: orígenes antropológicos congruencia entre el concepto, los niveles de estudio y la metodología de investigación*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Isabel\\_Quiros/publication/27581445\\_El\\_estudio\\_de\\_la\\_cultura\\_en\\_el\\_campo\\_organizativo\\_origenes\\_antropologicos\\_y\\_congruencia\\_entre\\_el\\_concepto\\_los\\_niveles\\_de\\_estudio\\_y\\_la\\_metodologia\\_de\\_investigacion/links/557093cf08aef8e8dc61d19f/El-estudio-de-la-cultura-en-el-campo-organizativo-origenes-antropologicos-y-congruencia-entre-el-concepto-los-niveles-de-estudio-y-la-metodologia-de-investigacion.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Isabel_Quiros/publication/27581445_El_estudio_de_la_cultura_en_el_campo_organizativo_origenes_antropologicos_y_congruencia_entre_el_concepto_los_niveles_de_estudio_y_la_metodologia_de_investigacion/links/557093cf08aef8e8dc61d19f/El-estudio-de-la-cultura-en-el-campo-organizativo-origenes-antropologicos-y-congruencia-entre-el-concepto-los-niveles-de-estudio-y-la-metodologia-de-investigacion.pdf).
50. Sau, V. (2004). *Psicología y feminismo(s)*. En Ester Barberá e Isabel Martínez (Coords.), *Psicología y Género*. Madrid, España. Editorial Pear

51. Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Madrid. España. Editorial Plaza & Janes.
52. Scholtus, S. & Domato, O. (2016). *El rol protagónico de la mujer en el desarrollo sustentable de la comunidad*. Recuperado de [http://revistascientificas.upeu.edu.pe/index.php/ra\\_universitarios/article/view/107](http://revistascientificas.upeu.edu.pe/index.php/ra_universitarios/article/view/107)
53. Toca C., & Carrillo, J. (2009). *Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ccso/v9n17/v9n17a08.pdf>
54. Vitimam, J. (2000). “*Cultura de organizações públicas de saúde: notas sobre a construção de um objeto*”, em *Cadernos de Saúde Pública*. Recuperado de [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102311X2000000300033&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102311X2000000300033&script=sci_abstract&tlng=pt).
55. Vara-Horna, A. (2015). *Siete pasos para una tesis exitosa: Desde la idea inicial hasta la sustentación*. Lima. Perú. Editorial Macro.
56. Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations, Upper Saddle River*. Chicago. Editorial Prentice Hall.

## ANEXOS

### a. Matriz de consistencia

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala	Escala
<p><b>General:</b>Cuál es la influencia del liderazgo femenino en la cultura organizacional de tres empresas de la ciudad de Lima</p>	<p>Determinar la influencia del liderazgo femenino en la cultura organizacional de tres empresas de la ciudad de Lima</p>	<p>El liderazgo femenino de la mujer ejecutiva influye positivamente en la cultura organizacional de tres empresas en la ciudad de Lima.</p>	<p>Liderazgo femenino</p>	1.Preocupación por las personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % <b>que</b> tiene buen trato hacia el personal</li> <li>• % <b>que</b> tiene en cuenta los factores familiares de sus colaboradores</li> <li>• % <b>que Presta atención en aquellos que están marginados</b></li> <li>• % <b>en que muestra interés por el bienestar de los seguidores</b></li> </ul>	<p>1 nunca; 2 rara vez; 3 a veces; 4 a menudo y 5 siempre</p>	<p>Tipo Likert</p>
				2.Capacidad de Negociación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % en que se pone en el lugar del "otro"</li> <li>• % <b>en que da feedback del trabajo realizado</b></li> <li>• % <b>de Comunicación a todo nivel</b></li> </ul>		
				3.Liderazgo Participativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % <b>de delegación</b> de funciones</li> <li>• % <b>que</b> trabaja en equipo</li> <li>• % <b>que</b> respeta a las personas</li> <li>• % <b>Reconoce a los subalternos por sus logros.</b></li> </ul>		
				4.Visión Global	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de Mentalidad abierta, ante el manejo de situaciones</li> <li>• % de adaptación al cambio</li> <li>• % que escucha a los demás</li> </ul>		
				5.Poder democrático	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de Liderazgo participativo</li> <li>• % de consenso en la toma de decisiones</li> <li>• % de Colaboración</li> </ul>		

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala	Escala
<b>Específico:</b> ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo femenino y la cultura organizacional de tres empresas de la ciudad de Lima?	Establecer la relación que existe entre el liderazgo femenino y la cultura organizacional de tres empresas de la ciudad de Lima.	Existe relación entre el liderazgo femenino y la cultura organizacional en tres empresas en la ciudad de Lima.	Cultura Organizacional	1. Atención a los detalles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % en que demuestra exactitud análisis y atención en los detalles.</li> <li>• Valoran la evaluación de desempeño al momento de ascender algún colaborador.</li> <li>• % en que la organización define éxito en base a la eficiencia</li> <li>• % en que la información se comparte ampliamente y se puede tener acceso a ella con facilidad</li> </ul>	1 nunca; 2 rara vez; 3 a veces; 4 a menudo y 5 siempre	Tipo Likert
				2. Orientación a resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de enfoque más en los resultados que en la manera de llegar a ellos.</li> <li>• % en que participa en la toma de decisiones</li> <li>• % en que la dirección nos conduce a los trabajadores hacia objetivos que tratan de alcanzar</li> </ul>		
				3. Orientación a las personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % en que las decisiones toman en cuenta los efectos en la gente de la organización</li> <li>• % en que a su empresa le interesa tanto su desarrollo personal como familiar</li> <li>• % en que la cultura empresarial promueve la igualdad de género en la organización</li> </ul>		
				4. Orientación a los equipos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % en que percibe usted un ambiente de cooperación dentro de su lugar de trabajo</li> <li>• % en que el estilo para gestionar a los empleados se caracteriza por el trabajo en equipo, consenso, y la participación</li> </ul>		

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala	Escala
				5.Energía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % en que los empleados son enérgicos y competidores en lugar de cooperadores</li> <li>• % en que la jefe es un símbolo de éxito y eficacia.</li> </ul>		
				6.Estabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % en que las decisiones y actividades de la organización tienen al mantenimiento del status quo</li> <li>• % en que se considera que el liderazgo de la organización ejemplifica el ser mentores y facilitadores.</li> <li>• % Los trabajadores saben que la organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo al trabajo de cada colaborador.</li> </ul>		
				7.Innovación y Riesgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % La forma de dirigir de su jefe es dinámica, innovadora y emprendedora propiciando a que La gente esté dispuesta a asumir retos, es competitiva y está orientada al logro.</li> <li>• El estilo de gestionar de su jefe a los empleados se caracteriza por la libertad, por permitir y reconocer la toma de riesgos y la innovación.</li> </ul>		

**b. Encuestas para Liderazgo femenino - Anonimato**

Instrucciones: A continuación, aparece una serie de frases relativas a la manera de dirigir un Departamento o Unidad de Trabajo. Nos gustaría que Ud. Juzgase hasta qué punto las siguientes ejecutivas estudiadas en su organización, suele desarrollar la conducta descrita en cada una de dichas frases. Teniendo en cuenta que:

**1 NUNCA; 2 RARA VEZ; 3 A VECES; 4 A MENUDO y 5 SIEMPRE**

Seleccione la opción más apropiada marcando con un aspa (x) la casilla correspondiente de las columnas de la derecha.

Cuando la frase no sea aplicable a su caso, o no esté seguro de la respuesta, déjela en blanco. Por favor, seleccione sólo una respuesta por frase. La encuesta es anónima.

Dimensión	No.		1	2	3	4	5
<b>LIDERAZGO FEMENINO</b>							
Preocupación por las personas	1	Tiene buen trato hacia el personal a su cargo					
	2	Tiene en cuenta los factores familiares de sus colaboradores					
	3	Presta atención aquellos que están marginados					
	4	Muestra interés por el bienestar de los seguidores					
Capacidad de negociación	5	Se pone en el lugar del "otro"					
	6	Brinda feedback del trabajo realizado a sus colaboradores					
	7	Tiene habilidad de comunicación a todo nivel					
Liderazgo participativo	8	Delega funciones					
	9	Trabaja en equipo					
	10	Respeto a las personas					
	11	Reconoce a sus trabajadores por sus logros					
Visión Global	12	Considera una mentalidad abierta antes diferentes situaciones					

<b>Dimensión</b>	<b>No.</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>LIDERAZGO FEMENINO</b>							
	13	Se adapta fácilmente a los cambios					
	14	Escucha a los demás					
Poder democrático	15	Su liderazgo es participativo: participa a sus colaborados en las decisiones					
	16	Toma en cuenta el consenso en la toma de decisiones					
	17	Colabora en las tareas asignada a su personal					

**c. Encuesta para Cultura Organizacional - Anonimato**

Instrucciones: A continuación, aparece una serie de frases relativas a la manera de dirigir un Departamento o Unidad de Trabajo. Nos gustaría que Ud. Juzgase hasta qué punto las siguientes ejecutivas estudiadas en su organización, suele desarrollar la conducta descrita en cada una de dichas frases. Teniendo en cuenta que:

**1 NUNCA; 2 RARA VEZ; 3 A VECES; 4 A MENUDO y 5 SIEMPRE**

Seleccione la opción más apropiada marcando con un aspa (x) la casilla correspondiente de las columnas de la derecha. Cuando la frase no sea aplicable a su caso, o no esté seguro de la respuesta, déjela en blanco. Por favor, seleccione sólo una respuesta por frase. La encuesta es anónima.

<b>Dimensión</b>	<b>No.</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>							
Atención a los detalles	1	Tiene exactitud, análisis y atención en los detalles en cada actividad que realizan					
	2	Valoran la evaluación de desempeño al momento de ascender algún colaborador					
	3	La organización define éxito en base a eficiencia.					
	4	La información se comparte ampliamente y se puede tener acceso a ella con facilidad.					
Orientación a resultados	5	Su jefa se centra más en resultados que en la manera de alcanzarlos					
	6	Lo participa frecuentemente, de algún modo, en la toma de decisiones					
	7	La Dirección conduce a los trabajadores hacia objetivos que trata de alcanzar.					
Orientación a las personas	8	Las decisiones gerenciales toman en cuenta los efectos que puedan generar en las personas a su cargo.					
	9	Siente que a la empresa le interesa tanto su desarrollo personal como familiar					
	10	La cultura empresarial de su empresa, promueve la igualdad de género en la organización					



Dimensión	No.		1	2	3	4	5
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>							
Orientación a los equipos	11	Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de su lugar de trabajo					
	12	El estilo de su jefe para gestionar a los empleados se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.					
Energía	13	los empleados son enérgicos y competidores en lugar de cooperadores					
	14	Para mí, la jefe es un símbolo de éxito y eficacia					
Estabilidad	15	Las decisiones y actividades laborales tienden al mantenimiento del status quo					
	16	Se considera que el liderazgo de la organización ejemplifica el ser mentores y facilitadores.					
	17	Los trabajadores saben que la organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo al trabajo de cada colaborador					
Innovación y riesgo	18	La forma de dirigir de su jefe es dinámica, innovadora y emprendedora propiciando a que La gente esté dispuesta a asumir retos, es competitiva y está orientada al logro					
	19	El estilo de gestionar de su jefe a los empleados se caracteriza por la libertad, por permitir y reconocer la toma de riesgos y la innovación.					

#### d. Consentimiento Informado

**LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO FEMENINO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE TRES EMPRESAS LIMEÑAS.**

##### **Estimado profesional:**

Mucho agradeceré me conceda algunos minutos de su tiempo para contribuir a la investigación de tesis que estoy realizando, mediante la absolución de cuestionarios especialmente preparados para este fin. El propósito general de mi investigación es determinar cuál es el perfil de liderazgo de la mujer ejecutiva y su influencia en la cultura organizacional de su empresa. Hemos escogido a la Gerente de Ventas para el análisis.

El estudio facilitará una mejor comprensión de dicha relación y podrá proporcionar recomendaciones factibles sobre algunos aspectos de interés. Garantizo que su participación será anónima y sus respuestas tendrán carácter confidencial y que solo serán utilizadas para los fines de esta investigación, que presentará información generalizada sin ninguna posibilidad de identificación de las personas que contribuyeron con sus respuestas.

De manera anticipada, les agradezco por el tiempo dedicado al desarrollo de esta investigación. En caso de que usted tenga alguna pregunta o sugerencia, por favor, háganoslo saber mediante un correo electrónico a las direcciones después señaladas.

Cordialmente,

**Natalia Gómez Restrepo**

Natalia.gomezrestrepo@gmail.com

Favor completar

----- Firma del consentimiento	----- Fecha (dd.mm.aa)
Dirección Electrónica	

**Nota: Devolver al momento de recibir el cuestionario.**