

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



**ESTILO DE LIDERAZGO DE LAS CONSULTORAS  
DE LA EMPRESA PERFUMERÍA ROSSY DE LA  
CIUDAD DE CUTERVO 2021**

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

**AUTOR**

**KAREM MARISELLA CARRION LARREATEGUI**

**ASESOR**

**MARTHA FIORELLA PORTARO INCHAUSTEGUI**

<https://orcid.org/0000-0003-4433-0215>

**Chiclayo, 2022**

**ESTILO DE LIDERAZGO DE LAS  
CONSULTORAS DE LA EMPRESA  
PERFUMERÍA ROSSY DE LA CIUDAD DE  
CUTERVO 2021**

PRESENTADA POR  
**KAREM MARISELLA CARRION LARREATEGUI**

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

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADA POR

Liliana Milagros Portilla Capuñay  
PRESIDENTE

Valeria Tamara Llontop Hernandez  
SECRETARIO

Martha Fiorella Portaro Inchaustegui  
VOCAL

## **Dedicatoria**

Dedico la presente tesis a mi familia, especialmente a mi madre, por su paciencia, por su insistencia, por su apoyo incondicional y porque en ningún momento dejó de creer en mí.

## **Agradecimientos**

Gracias a Dios por permitirme tener y disfrutar de mi familia, porque creo firmemente que él es el creador de todo y en esta tesis también obra su mano divina. Igualmente, gracias a mi familia por apoyarme en cada decisión, por permitirme cumplir con excelencia el desarrollo de esta tesis. Gracias por creer en mí. No ha sido sencillo el camino hasta ahora, pero gracias a sus aportes, a su inmensa bondad. Les agradezco y hago presente mi gran afecto hacia ustedes, mi hermosa familia. Finalmente, preciso que definitivamente fue un gran reto poder terminar mi carrera en una de las mejores universidades del Norte, gracias Universidad Santo Toribio de Mogrovejo.

## Índice

<b>Resumen .....</b>	<b>7</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>8</b>
<b>I. Introducción.....</b>	<b>9</b>
<b>II. Marco Teórico .....</b>	<b>11</b>
<b>V. Discusión .....</b>	<b>31</b>
<b>VI. Propuesta .....</b>	<b>33</b>
<b>Vii. Conclusiones .....</b>	<b>36</b>
<b>VIII. Recomendaciones .....</b>	<b>37</b>
<b>IX. Bibliografía .....</b>	<b>38</b>
<b>X. Anexos .....</b>	<b>41</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1. Perspectivas teóricas de los estilos de dirección y liderazgo _____	14
Tabla 2. Diferencias entre la orientación a las tareas o a las personas _____	16
Tabla 3. Los principales estilos de la rejilla administrativa o gerencial _____	17
Tabla 4. Los cuatro sistemas administrativos _____	19
Tabla 5. Estilos de Liderazgo de Daniel Goleman _____	20
Tabla 6. Operacionalización de variables _____	22
Tabla 7. Matriz de consistencia _____	24
Tabla 8. Escalas de puntuación _____	25
Tabla 9. Puntuación por pregunta de cada dimensión _____	30
Tabla 10. Presupuesto para el desarrollo de capacitaciones y talleres _____	33
Tabla 11. Taller orientado a las personas _____	34
Tabla 12. Taller orientado a las tareas _____	35

## **Lista de figuras**

Figura 1. Características de liderazgo según Chiavenato (2017) .....	13
Figura 2. La rejilla administrativa (Rejilla gerencial) .....	18
Figura 3. Nivel de liderazgo a personas .....	25
Figura 4. Preguntas orientado a las personas .....	26
Figura 5. Nivel de liderazgo orientado a las tareas .....	27
Figura 6. Preguntas orientado a las tareas .....	28
Figura 7. Estilo de liderazgo de las consultoras de la empresa perfumería Rossy.....	29
Figura 8. Malla gerencial del tipo de liderazgo que practica la empresa perfumería Rossy....	30

## Resumen

En la actualidad se habla mucho de liderazgo y la importancia que tienen en las organizaciones, es por ello que este estudio tiene como objetivo general elaborar una propuesta para mejorar del estilo de liderazgo de las consultoras de la empresa perfumería Rossy de la ciudad de Cutervo. Se trabajó con una metodología de tipo cuantitativo de diseño no experimental de corte transversal, la muestra fue de 110 consultoras, los resultados obtenidos de la dimensión orientado a las personas el indicador de motivación y comunicación obtuvieron puntajes de (3.19) (3.84) respectivamente, en la dimensión orientado a las tareas el indicador de poder, normas y ordenes obtuvieron puntajes de (2.08), (2.20) y (2.82) respectivamente, también se obtuvo un puntaje de (7.29) orientado a las personas y (5.95) orientado a las tareas, además se llegó a la conclusión, que las consultoras no se encuentran motivadas y tampoco mantienen una comunicación al nivel óptimo, esto puede ser por el contexto actual de la Covid 19, las consultoras no cuenta con demasiada motivación, muchas veces pueden estar preocupadas y estresadas, con respecto a la dimensión de orientado a tareas se concluyó que los indicadores de poder, órdenes y normas obtuvieron una puntuación baja por que la empresa no ostenta más poder del que ya tiene y las consultoras trabajan sin horarios, por otra parte se identificó que las consultoras practican un estilo de liderazgo en equipo.

**Palabras clave:** Liderazgo, orientado a las personas, orientado a las tareas, liderazgo de equipo.

### **Abstract**

At present there is much talk about leadership and the importance they have in organizations, that is why this study has the general objective of preparing a proposal to improve the leadership style of the consulting firms of the Rossy perfume company in the city of Cutervo, We worked with a quantitative type methodology of non-experimental cross-sectional design, the sample was 110 consultants, the results obtained from the dimension oriented to people, the motivation and communication indicator obtained scores of (3.19) (3.84) respectively, In the task-oriented dimension, the indicator of power, norms and orders obtained scores of (2.08), (2.20) and (2.82) respectively, there was also a score of (7.29) oriented to people and (5.95) oriented to the tasks, it was also concluded that the consultants are not motivated and do not maintain communication at the optimal level, this may be due to the current context of covid 19, the consultants do not have much motivation, many times they can be concerned and stressed, with respect to the task-oriented dimension, it was concluded that the indicators of power, orders and norms obtained a low score because the company does not show more power than it already has and the consultants work without schedules, on the other hand it was identified that the consultants practice a team leadership style.

**Keywords:** Leadership, people-oriented, task-oriented, team leadership.



## I. Introducción

En la actualidad se habla mucho de liderazgo y la importancia que tienen en la historia de las organizaciones, ya sea que esta tenga un fin político, social o económico. Cuando mencionamos al liderazgo surge un debate, si el líder se hace o nace, sin embargo, este debate no es relevante, porque la gente percibe y es indiscutible que el líder tiene un valor en las organizaciones porque inyecta competencia y valores que lo hace único y al final ese es su valor agregado.

Según Noriega (2008) afirmó lo siguiente:

Las organizaciones están en función del liderazgo de sus dirigentes, porque les permite crecer y perdurar, por consiguiente, aplican aquellas organizaciones con fines o no de lucro. Puesto que las entidades dependen del liderazgo establecido por las cabezas, se necesita analizar qué condiciones y aspectos son importantes. Un liderazgo efectivo debe contener cuatro aspectos; compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal. (p.1)

Por otro lado “El mercado se ha visto cada día más afectado por el comportamiento de la economía, el contexto se muestra desafiante, esta necesidad ha generado buscar personas capaces de liderar y guiar a las organizaciones obteniendo como resultado el éxito”. (Martínez & Navea. 2016. p 2).

Para Pinzón (2014). Es importante conocer que las decisiones que toma un gerente no son las mismas decisiones que tomaría un líder; manifiesta que no todo gerente es líder ni mucho menos todo líder es gerente. La diferencia está en la toma de decisiones y el tipo de decisiones que ha de tomar, un líder se ve comprometido a generar motivación a sus seguidores para continuar con su liderazgo, mientras que gerenciar, se conduce a mantener un sistema de equilibrio organizacional en todas sus áreas independientemente del tipo de decisiones que ha de tomar.

El posicionamiento del mercado de cosméticos tiene un impacto en la sociedad ha generado muchos empleos, donde se evidencio el empoderamiento de la mujer, se trataría de una conquista reciente y que de manera lenta la mujer va asumiendo posiciones de más alto rango en las organizaciones. Según información de Fortune, si no es hasta 1995, ninguna compañía Fortune 500 era liderada por una mujer. Fue en el año de 1996 en el que dos mujeres asumieron dicha posición de mando (El Comercio. 2018).

Es por ello que al mencionar sobre el papel que toma la mujer en la sociedad es hablar de la evolución del renacimiento de la belleza y el maquillaje que pasaron a tener un rol principal en la vida de las mujeres. Según describe Pinzón (2014):

En el siglo XX el aspecto social, laboral y deportiva abre una oportunidad a las mujeres que empiezan a vivir la revolución femenina, sin embargo, las dos primeras décadas del siglo la mujer consideró más importante el aspecto de su belleza y cuidado personal que el intelectual y profesional, con el objetivo de poder ser un buen partido para cualquier hombre y de esta manera poder establecerse dentro una familia sólida. (p 7).

El resultado del renacimiento de la belleza y el maquillaje dio inicio al siglo XXI consolidando a la empresa de cosméticos Avon Products que era el mayor vendedor del mundo de productos para el cuidado personal, con esto Andrea Jung es promovida a directora general (1999), encontrando a una empresa con crecimientos estancados del 1.5% y una caída considerable en el valor de sus acciones. Luego de realizar una serie de diagnósticos propuso la implementación de determinadas y asertivas estrategias que generaron en la compañía un crecimiento del 90%. (Ordóñez. 2012. p 6).

Estos estudios de liderazgo en el rubro de cosméticos y belleza, ha generado que empresas como: Natura cosmética, Yanbal entre otros propongan que para el 2020 el 50% de sus cargos de liderazgos de su operación global sean ocupados por mujeres. En el Perú estos indicadores han sobrepasado la meta propuesta y actualmente se tiene que un 70% de los puestos directivos de la operación local son ocupados por mujeres. (Informe Capital Humano. 2020).

Por lo antes mencionados, este estudio tiene la finalidad de buscar definir el estilo de liderazgo que hay en la empresa: “Perfumería Rossy” que se dedica a la comercialización de productos de belleza de las firmas de: Yanbal, Ésika, Natura, etc. Quienes lo conforman son mujeres emprendedoras, que tienen el anhelo de salir adelante, encontrando una oportunidad de negocio a través de ventas por catálogo, este rubro de negocio hace que no haya una dependencia empresarial, puesto que las consultoras no tienen un horario o sueldo fijo, las ventas se da cuando ellas dispongan de tiempo, el ingreso económico que ellas perciben son por ventas (productividad) y premios. Por su parte la dueña de la empresa: “Perfumería Rossy” ha realizado un estilo de liderazgo empírico que le ayudado a mantener sus ventas y a sus consultoras motivadas positivamente. Es por ello que busca herramientas para mejorar sus ventas y ampliar la cartera de consultoras aplicando un estilo de liderazgo.

Para esta investigación se formuló el problema: ¿Cómo mejorar el estilo de liderazgo de las consultoras de la empresa perfumería Rossy de la ciudad de Cutervo 2021?, como objetivo general se planteó: Elaborar una propuesta para mejorar del estilo de liderazgo de las consultoras de la empresa perfumería Rossy de la ciudad de Cutervo 2021 y como objetivos específicos: Determinar el nivel de liderazgo orientado a las personas que poseen las consultoras de la empresa perfumería Rossy de la ciudad de Cutervo 2021, Determinar el nivel de liderazgo orientado a las tareas que poseen las consultoras de la empresa perfumería Rossy de la ciudad de Cutervo 2021, Identificar el estilo de liderazgo de las consultoras de la empresa perfumería Rossy de la ciudad de Cutervo 2021, es necesario mencionar que la empresa se encuentra en la provincia de Cutervo, Región Cajamarca y cuenta con 110 consultoras entre la provincia y sus distritos.

La importancia de elaborar este estudio se ve reflejado en expresar la gran importancia que tiene para el líder el poder tomar decisiones asertivas y de impacto positivo en las personas, identificando las fortalezas de su equipo de trabajo para desarrollarlas y destacarlas, con el fin de potencializar a las personas para que puedan cumplir eficazmente con los objetivos de la organización y de esta manera la organización logre alcanzar sus objetivos. (Noriega. 2008. p 1), estas características son las que promueven la empresa perfumería Rossy, donde existe una interacción entre el jefe y sus consultores; motivando y potencializando al grupo para alcanzar una meta común que son las ventas, para beneficiar a la empresa y a ellas mismas.

Existe muchos textos escritos sobre el tema de liderazgo y sus principales definiciones, en la práctica es complicado encontrar un líder que pueda influir en los demás, contribuyendo al

crecimiento de la empresa y desarrollo de sus colaboradores, el perfil que un líder debe de tener es motivar al trabajo en equipo, competitivo, visionario y de manera eficiente. Este tipo de líder garantiza un éxito para la organización. (Pinzón.2014. p 3). Es por ello que se identificara el estilo de liderazgo que tiene las consultoras, para potenciar y motivar al grupo para mejorar la red de ventas y alcanzar nuevas metas que permitan el crecimiento empresarial y su desarrollo personal y profesional de cada una de las consultoras, motivándolas a alcanzar nuevos retos a través de una propuesta de mejora de estilo de liderazgo.

## II. MARCO TEÓRICO

### Antecedentes

Este capítulo se menciona los trabajos de investigación que precede a este estudio, y que se fundamenta con el grado de similitud en los objetivos y el tema de estilo de liderazgo en las organizaciones

Los estudios realizados sobre temas de liderazgo y el impacto que genera en las organizaciones ha tenido resultados asertivos asociados al éxito de las empresas y de los líderes que las conforman porque señalan la importancia del capital humano es por ello que el área de investigación de la Universidad Católica de Colombia manifiesta que la responsabilidad social corporativa ha generado un valor para las organizaciones y que el capital más importante es el humano, todo esto impulsa al crecimiento económico empresarial con variables como: la equidad social, oportunidad para todos los miembros que conforman la organización. (Sanabria & Bolaños. 2021. p 3).

De acuerdo a la investigación que realizaron Herrán & Luna (2017) que tiene como título el estilo de liderazgo influye en el clima laboral de los trabajadores de la empresa Quito Motors S.A.C.I, donde propusieron el objetivo de identificar los estilos de liderazgo y buscar una relación de los trabajadores con la organización, bajo un enfoque de investigación no experimental de origen cuantitativo, concluyeron que existen estilos de liderazgo predominantes, que hace ser participativos y democráticos en la organización, también recomendaron que elaborasen talleres que permitan mejorar la relación del gerente con sus trabajadores para afianzar mayor comunicación.

Como plantea Chamorro & Ojeda (2016) en su estudio que se realizó en la empresa la Casa de la Cultura Ecuatoriana de la ciudad de Quito sobre los estilos de liderazgo y satisfacción laboral donde se propuso determinar si el estilo de liderazgo se ve influenciada en la satisfacción laboral de los servidores públicos, para realizar esta investigación se trabajó con una metodología correlacional no experimental, en donde concluyeron que existe diferentes estilos de liderazgo el cual se ve afectado a la satisfacción laboral del servidor público, por lo que se recomendó a practicar un liderazgo democrático para poder tener un mejor resultado en la satisfacción laboral.

Teniendo en cuenta a Albán & Aldana (2019). Manifiesta en su investigación que liderazgo y clima laboral en la empresa realizada en Quito donde describe que el clima laboral y el liderazgo de la empresa Cleaning Corp, utilizando la metodología cuantitativa, transversal, descriptiva y no experimental, no existe una relación directa entre el liderazgo y el clima laboral.

En el Perú se ha realizado estudios de estilo de liderazgo, la Universidad de San Ignacio de la Oyola ha hecho estudios del efecto del liderazgo en el desarrollo del equipo de trabajo, para realizar este estudio se utilizó las técnicas del análisis factorial exploratorio y confirmatorio, con una muestra de 400 colaboradores, los resultados fueron que el liderazgo tiene una estrecha relación con las empresas, según la investigación el liderazgo transformacional es el que mejor resultados genera. (Goñi & Jauregui. 2020. p 5)

Por su parte la investigación de que hizo Barrios & García. (2020) a la empresa minera Laytaruma sobre la relación de liderazgo y mucha satisfacción laboral, donde propuso como objetivo general determinar si existía una relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral de los trabajadores, para ello uso en el método de enfoque cuantitativo de tipo transversal no experimental en una muestra de 108, los resultados obtenidos fueron que una relación con el estilo de liderazgo transformacional generando una satisfacción en el personal de la empresa.

Según Sánchez & Servat (2019). manifiesta en su investigación sobre los estilos de liderazgo y el desempeño de la fuerza de ventas de una empresa multinivel, por lo que los investigadores tomaron como objetivo determinar si el desempeño de la fuerza de venta se relaciona con los estilos de liderazgo dentro de la organización, utilizando el método de investigación cuantitativa con diseño de corte transversal correlacional, obteniendo como conclusiones que existe una fuerte relación entre el desempeño de la fuerza de venta de las consultoras de una empresa multinivel con los estilos de liderazgo

Citando a Alarcón & Orellana (2020). Argumenta en su investigación sobre la implicancia entre formas de liderazgo y clima organizacional del área de producción de la empresa andina plast en la que propuso determinar si existía nivel de relación entre las variables mencionadas, utilizando la metodología con enfoque cuantitativo e investigación transversal correlacional, con el que concluyó ratificando la relación entre las entre el liderazgo y la organización, en mayor medida el estilo transformacional y transaccional, y precisamente fue este ultimo el que presentó mejores resultados en su análisis.

## **Bases teóricas**

### **Liderazgo**

Según Gomes (2007) menciona que con el pasar de las épocas la definición de liderazgo se ha ido modificando de acuerdo a la evolución y el desarrollo del ser humano, en la edad antigua se creía que los líderes eran enviados por los dioses, quienes imponían una guía para dirigir a los pueblos y eran llamados semidioses uno de ellos fue Jesucristo que tenía una gran influencia en la población.

De acuerdo Culligan, (1986) identifico que existió en la antigüedad cinco edades de liderazgo:

- i) **Edad del liderazgo de conquista:** este liderazgo surgió porque los pueblos buscaban un jefe omnipotente que les brinde seguridad a cambio de lealtad e impuestos.
- ii) **Edad del liderazgo de comercial:** este liderazgo surgió en la época industrial, la gente buscaba principal un liderazgo que les brindara un cambio para mejorar su estilo de vida, dejando la seguridad en plano secundario.

- iii) **Edad del liderazgo de organización:** en esta edad los estilos de vida de algunas personas mejoraron, dejando de preocuparse por el nivel socioeconómico, la definición de liderazgo era la capacidad de organizarse.
- iv) **Edad del liderazgo de innovación:** este liderazgo surgió porque incremento la tasa de innovación y los líderes eran innovadores con una respuesta rápida para solucionar conflictos.
- v) **Edad del liderazgo de la información:** este liderazgo surgió porque a medida que la tecnología avanzaba había una preocupación en quedarse en el amanecer tecnológicos, es por ello que las compañías no podrían estar sin líderes que entendieran como manejarse la información.

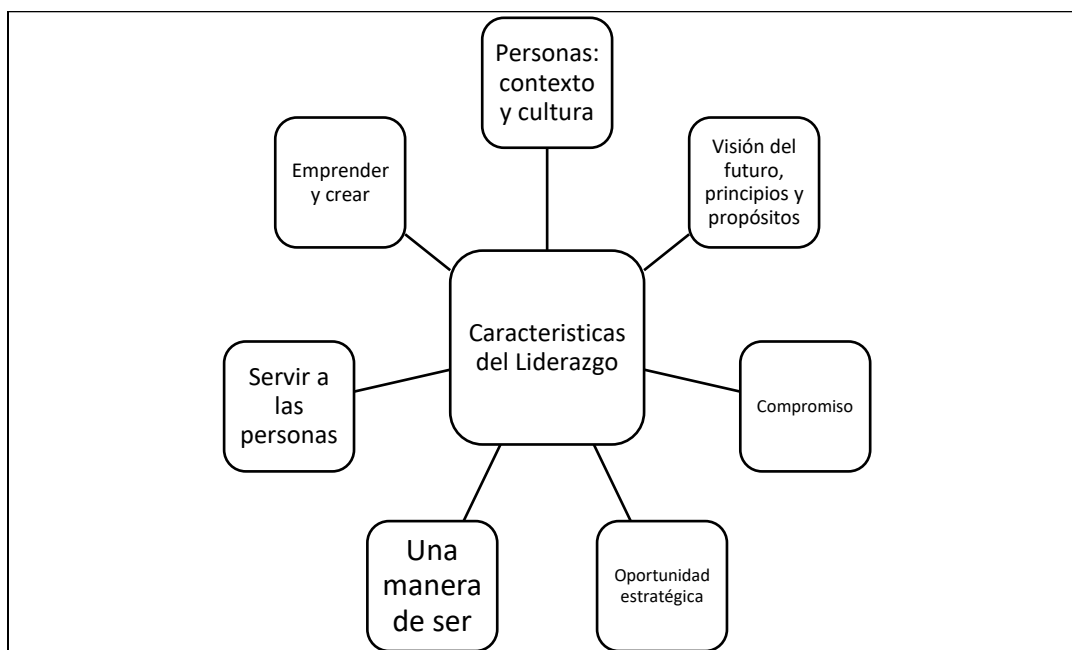
Para D'Alessio, (2008) “El liderazgo es la facultad que tienen las personas dentro de una organización para comprometer y guiar al trabajador al logro de sus objetivos corporativos, destacando las habilidades de las personas para el fortalecimiento de sus capacidades y el crecimiento de la organización”.

Por otro lado “Liderazgo es aptitud de un individuo para influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de objetivos, esta capacidad muestra una posición de jerarquía en la organización, una persona asume el liderazgo solo cuando tiene una posición de directivo en la organización”. (Robbins. 2013. p 386)

Para realizar un análisis de estilos de liderazgo se tiene que verificar el proceso que existe en la relación entre el líder y la comunidad de seguidores, se estudia la contribución que el líder genera en la organización, se analiza las características que el liderazgo (Lussier. 2016.p12)

Figura 1.

Características de liderazgo según Chiavenato (2017)



Elaboración: Propia

En la actualidad existen paradigmas de las teorías del liderazgo, estas de alguna manera quieren describir los aspectos en que se fundamentan, brindando un valor importante para poder comprenderlas y elaborar un pronóstico de un mejor liderazgo efectivo cuyo propósito es reforzarlas en la práctica, existiendo cuatro teorías relevantes de liderazgo que son enfoques de investigación que a continuación mencionaremos (Lussier. 2016.p15)

*Tabla 1.*

*Perspectivas teóricas de los estilos de dirección y liderazgo*

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>ORIENTACIÓN</b>	<b>AUTORES / TEORÍAS</b>
Integral o emergentes	Explica por qué existen relaciones exitosas entre el líder y el grupo de seguidores. Nuevas perspectivas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformacional</li> <li>• Bédard</li> </ul>
Contingencia	Implanta la aplicación de nuevas metodologías en determinados escenarios para enriquecer el desempeño de los líderes, seguidores o ambos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiedler</li> <li>• Hersey y Blanchard</li> </ul>
<b>Comportamiento</b>	<b>Describe los estilos distintivos de los líderes, o definir la naturaleza de su labor. Dirigir con ejemplo.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• McGregor</li> <li>• Lewin</li> <li>• Likert</li> <li>• Blake y Mouton</li> </ul>
Rasgos	Explica las distintivas características que fundamentan la eficiencia de un liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fayol</li> </ul>

Fuente: Sánchez. (2008)

En esta tabla se muestra el resumen de las perspectivas teóricas de los estilos de dirección y liderazgo, es por ello que **esta investigación se orienta en el enfoque de las teorías del comportamiento** quienes se orientan de la siguiente manera.

## Teorías del comportamiento

Esta teoría sustenta que el liderazgo es un acto primordial para el desempeño que considera las diferencias individuales, estas teorías se analizan de la siguiente manera: **a) Investigación de la Universidad de Iowa**, **b) Investigación de la Universidad de Michigan** **c) Investigación de la Universidad Estatal de Ohio**. Chiavenato (2017)

### a) Investigación de la Universidad de Iowa

Este estudio surgió en la década de 1930, el investigador Kurt Lewin y colaboradores realizaron los primeros estudios encontrando que existía tres tipos de liderazgos: **liderazgo autocrático**: que consiste en que el líder se centraliza el poder y toma de decisiones, esto genera que se haga una supervisión cercana de las actividades que realizan y se visualiza aun líder dominante. **liderazgo liberal**: Se caracteriza porque su supervisión es distante y tiene una participación es mínima, conduce y orienta al grupo, se limita hacer elogios. **liderazgo democrático**: se caracteriza por hacer más participativo al grupo con ideas claras, esto lo lleva a descentralizar la autoridad se limita a realizar elogios o críticas. (Chiavenato.2017. p350)

### b) Investigación de la Universidad de Michigan

Este estudio se realizó en la década de 1940, se enfocaron en hacer el estudio en el desempeño eficaz se encontraron formas básicas de liderazgo como: **Liderazgo centrado en el empleado**. Se enfoca en las relaciones humanas en el trabajo estaban orientados a los temas interpersonales, había un gran interés en sus empleados. **Liderazgo centrado en la producción**. Se concentra en los resultados del trabajo, solían poner énfasis en la parte técnica o en la tarea para mejorar la producción, su preocupación era cumplir sus tareas. (Robbins, 2013. p390)

### c) Investigación de la Universidad Estatal de Ohio

Este estudio se realizó en la década de 1940, fue una investigación simultánea con la Universidad de Michigan, el resultado fue que se encontraron similitudes como: **Consideración por la persona**: que involucra a los sentimientos de las personas, prioridad son los empleados en cambio el enfoque **en la estructura de trabajo**: está involucrado a cumplir la agenda laboral, el cumplimiento de tareas es lo primero (Robbins, 2013. p388)

Juntando las investigaciones de Michigan y Ohio que tienen los resultados similares se realiza un cuadro resumen entre el liderazgo orientado a las tareas y el liderazgo orientado a las personas para poder diferenciar a cada una de ellas.

Tabla 2.

*Diferencias entre la orientación a las tareas o a las personas*

<b>LIDERAZGO ORIENTADO A LAS TAREAS</b>	<b>LIDERAZGO ORIENTADO A LAS PERSONAS</b>
Comportamiento orientado a finalizar el trabajo.	Comportamiento orientado a apoyar y a ayudar a las personas en el trabajo.
Planea y establece cómo se desempeñará el trabajo.	Apoya a los subordinados y les cuida las espaldas
Atribuye la responsabilidad de las tareas a cada individuo.	Desarrolla relaciones sociales con los subordinados.
Define con claridad las normas de trabajo.	Respeto los sentimientos de las personas.
Procura completar el trabajo.	Es sensible a las necesidades individuales.
Monitorea los resultados del desempeño.	Muestra confianza en los seguidores.
Se preocupa por el trabajo, los métodos, los procesos, las reglas y los reglamentos.	Se preocupa por las personas y por sus sentimientos, aspiraciones y necesidades.

Fuentes: Chiavenato. (2017)

Estas investigaciones obtuvieron los mismos resultados (Universidad de Michigan y Universidad Estatal de Ohio) aportando analizar la importancia del liderazgo, es **por ello nuestro estudio se orientó en la teoría de comportamiento en el enfoque de la rejilla de liderazgo que a continuación mencionaremos** para brindar mejor comprensión y que servirá para poner en práctica el desarrollo de este estudio.



## Rejilla del liderazgo

Este enfoque fue desarrollado por Blake y Mouton con un esquema gráfico sobre los estilos de liderazgo comprendidos en dos dimensiones como: la preocupación por las tareas y la preocupación por la gente, este enfoque se fundamenta en cinco estilos de liderazgo localizados en un eje vertical (preocupación por las personas) y un eje horizontal (preocupación por la producción), se describe que cada eje tiene una escala de nueve puntos, donde uno indica una escala de preocupación y nueve indica una escala elevada. (Chiavenato. 2017. p 357) A continuación, se explicará en el cuadro sobre los cinco estilos de liderazgos propuestos Blake y Mouton que propone en su famosa rejilla del liderazgo.

Tabla 3.

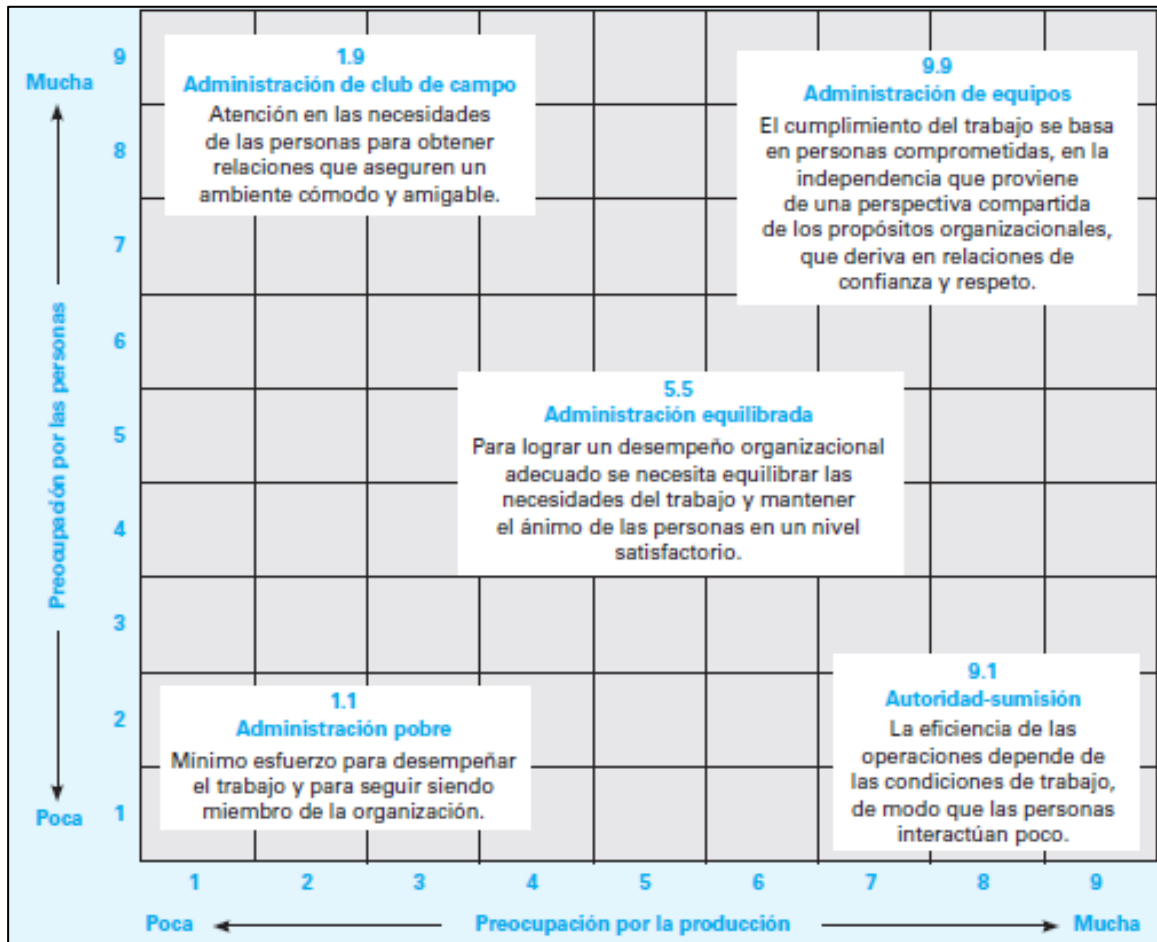
*Los principales estilos de la rejilla administrativa o gerencial*

ESTILO	SIGNIFICADO	PARTICIPACION	FRONTERAS INTERGRUPALES
1.1	Mínima preocupación por la producción y las personas.	Poca participación y poco compromiso.	Aislamiento. Falta de coordinación intergrupala
1.9	Hincapié en las personas, preocupación mínima por la producción.	Comportamiento superficial y efímero. Soluciones dentro del mínimo denominador común.	Coexistencia pacífica entre grupos, los cuales evitan problemas para mantener una armonía aparente.
9.1	Hincapié en la producción con una preocupación mínima por las personas.	Las personas no participan.	Hostilidad intergrupala. Suspiciona y desconfianza recíprocas. Actitud de ganar/perder
5.5	Estilo de término medio. La actitud es conseguir algunos resultados sin mucho esfuerzo.	Mediocridad y adaptación que deja a todos inconformes.	Calma tensa. Indulgencias, prorratesos y adaptación para mantener la paz.
9.9	Estilo de excelencia. Hincapié en la producción y en las personas.	Elevada participación e involucramiento de las personas. Compromiso.	Comunicación abierta y franca. Flexibilidad y buena disposición para un manejo constructivo de los problemas.

Fuente: Chiavenato. 2017

Figura 2.

La rejilla administrativa (Rejilla gerencial)



Fuente: Chiavenato. 2017. p 352

### Teoría de Likert

Según D'aleccio (2008) esta teoría fue propuesta entre los años 1960 a 1970 por Rensis Likert quien lo llamo "modelo comparativo de sistemas de administración", este modelo trata de encontrar características o funciones tanto internas como externas de la organización para luego compararlas y diferenciarlas. Lo que significa que las características, funciones o acciones administrativas nunca son iguales en todas las organizaciones, para Likert todas las acciones son variables de acuerdo al contexto o sucesos en que se encuentren, por lo que definió perfiles organizacionales en función a las variables del proceso de decisión. A continuación, mencionaremos en el cuadro comparativo cuales son esos perfiles y variables comparativas.

Tabla 4.

## Los cuatro sistemas administrativos

<b>Variables Comparativas</b>	<b>Liderazgo Autoritario coercitivo</b>	<b>Liderazgo Autoritario benevolente</b>	<b>Liderazgo Consultivo</b>	<b>Liderazgo Participativo</b>
<b>Proceso de toma de decisiones</b>	Cerrada y monopolizada de decisiones	Centralizada decisiones sencillas y rutinarias	Existe delegación y participación de pernas	Descentralizada la cúpula define políticas y controla resultados
<b>Sistema de comunicación</b>	Muy Precario descendente de ordenes	Relativamente precario comunicación vertical descendente sobre la ascendente	Se facilita el flujo de comunicación vertical (ascendente/descendente) y horizontal.	La comunicación es vital, se comparte toda la información
<b>Relaciones interpersonales</b>	Perjudicial los puestos aíslan a las personas	Se toleran condescendentemente organización insipiente	Trabajo en equipo o grupos esporádicos	Confianza mutua participación y compromiso grupal
<b>Sistema de recompensas</b>	Sanciones, obediencia estricta	Recompensas salariales, raras recompensas sociales	Centrado en recompensas materiales (aparte de los salarios) y sociales rara vez existe sanciones o castigos	Centrado en las recompensas sociales. Recompensas materiales y salariales frecuentes. Raras sanciones, y cuando se presentan, se deciden por los grupos.

Fuente: Chiavenato (2018)

## Teoría de Daniel Goleman

Según Chiavenato (2017) menciona que Goleman trabajó en el tema de la inteligencia emocional que surge en concepto a la madurez emocional, el cual identificó seis tipos de líderes: los líderes conciliadores que ocasionan vínculos emocionales y de armonía, líderes autoritarios que busca movilizar a las personas a una sola visión, líderes democráticos que crean una participación de todos los que conforma sus grupos, líderes coach que buscan contribuir un crecimiento y desarrollo de la gente, líderes coercitivos que buscan una sumisión inmediata de la gente y líderes ejemplarizantes que esperan rendimiento y autonomía de la gente, a continuación en un cuadro se explicará los estilos de liderazgos propuestos por Goleman .

Tabla 5.

*Estilos de Liderazgo de Daniel Goleman*

<b>ESTILO DE LIDERAZGO</b>	<b>RESONANCIA</b>	<b>EFFECTOS DEL CLIMA LABORAL</b>	<b>MOMENTO DE APLICACIÓN ADECUADO</b>
Visionario o autoritario	Hace avanzar a la gente hacia los sueños compartidos	Tremendamente positivo	Cuando el cambio requiere una nueva visión o se quiere un rumbo claro
Coach	Vincula lo que quiere la persona con los objetivos del equipo	Muy positivo	Cuando hay que ayudar a una persona a contribuir con los demás
Conciliador	Crea armonía al conectar a los individuos entre si	Positivo	Cuando se corrige las desavenencias del equipo movilizándolo al éxito
Democrático	Valora las aportaciones de los demás y logra compromiso gracias a la participación	Positivo	Para obtener consenso u obtener valiosas aportaciones a miembros del equipo
Ejemplarizante	Marca objetivos y estímulos	Muy negativo a menudamente por que no se aplica de formar correcta	Cuando hay que tener resultados de calidad con el equipo motivado y compétete
Domínate o coercitivo	Alivia miedos al ofrecer un rumbo claro	Muy negativo porque se emplea mal	Una crisis para poner el cambio radical

Fuente: Goleman, (2014)

### III. METODOLOGÍA

#### Tipo y nivel de investigación

Esta investigación se realizó con un enfoque cuantitativo, que permitirá obtener resultados de valoración numérica, que nos permita identificar el estilo de liderazgo aplica las consultoras de la empresa Perfumería Rossy, con alcances descriptivos y explicativos porque permite medir los conceptos que involucran las variables brindando una explicación al fenómeno ocurrido.

El enfoque cuantitativo contempla la obtención de información (datos) con el objetivo de contrastar la hipótesis con base en los análisis numéricos y el enfoque estadístico, con propósitos a determinar patrones de comportamiento y lograr contrastar las teorías. (Fernández & Baptista. 2014. p 37).

Por otro lado, fuentes importantes tratan de explicar los fenómenos que actualmente se estudian, es el caso del método descriptivo que busca encontrar propiedades y elementos clave de cualquier situación que sea materia de estudio, analizando comportamientos de un grupo o población. (Fernández & Baptista. 2014. p 125).

#### Tipo de diseño

El diseño de investigación con el que se trabajó es **no experimental** puesto que no se pretende modificar la realidad, mas solo explicarla y detallarla, y de alcance **transversal** debido a que la toma de información se da en un tiempo específico y determinado, (Liu, 2008 y Tucker, 2004).

#### Población y muestra

La población de esta investigación es reducida, por lo que se tomó como muestra a las 110 consultoras de la empresa Perfumería Rosy para realizar propuesta de mejorar del estilo de liderazgo. Según Fernández & Baptista. (2014) a este tipo de muestra se le llama no probabilística porque la muestra de la población está determinada por el investigador.

#### Criterios de Selección

El criterio de selección que se llevó a cabo para este estudio es la empresa Perfumería Rossy, ubicada en la ciudad de Cutervo departamento de Cajamarca quien se dedica a la venta de perfumes de todas las marcas como: Yanbal, Natura, Esika entre otras líneas, quien actualmente promueve un estilo de liderazgo por experiencia con sus colaboradoras.

Tabla 6.

*Operacionalización de variables*

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM	INSTRUMENTO	ESCALA
Liderazgo	Orientado a las personas	Comunicación	6	Encuesta	Escala Likert
		Toma de decisiones	1		
		Trabajo de equipo	7		
		Ambiente de trabajo	8		
		Relación directora - colaboradora	2, 3, 5		
	Orientado a las tareas	Motivación	4, 9		
		Normas, objetivos y estándares	18		
		control	11, 13		
		Desempeño	10, 17		
		Ordenes	16		
Responsabilidades	14, 15				
Poder	12				

Elaboración: propia

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

Para realizar este trabajo de investigación se utilizó el instrumento de encuesta, donde se encuestó a las 110 consultoras de la empresa Perfumería Rossy, ésta encuesta se trabajó con 18 preguntas en la escala de Likert, ésta escala nos permitirá encontrar el estilo de liderazgo que aplican las consultoras bajo el modelo “Malla gerencial” de Blake and Mouton que habla sobre los estilos de liderazgo comprendidos en dos dimensiones como: la preocupación por las tareas y la preocupación por la gente.

**Procedimientos**

Para la aplicación de esta encuesta se utilizó medio tecnológico del aplicativo de Whatsapp, el cual permitió que la encuesta llegue a las 110 consultoras de la empresa Perfumería Rossy, brindándoles un tiempo prudente de 7 días para el reenvío de sus respuestas, como se sabe está prohibido las reuniones sociales por el Covid 19, es por ello que se procedió de esta manera.

### **Plan de análisis de datos**

Al obtener la respuesta mediante sus encuestas de las 110 consultoras, se empezó a transferir la data a la hoja de cálculo Excel 2016, para posteriormente realizar algunas gráficas, también se utilizó el programa SPSS 22, procesando los resultados de encuesta, comprobando a través del Alfa de Cronbach la confiabilidad de la encuesta, en cada dimensión e indicadores.

### **Consideraciones éticas**

Este estudio tiene respeto por la privacidad y confidencialidad del ser humano porque el cuestionario se ha aplicado de manera confidencial, respetando el anonimato de las consultoras, brindando una información anticipada de los estudios que estoy realizando, es por ello que se procedió aplicar el cuestionario con consentimiento de las consultoras de la empresa Perfumería Rossy donde se tuvo validez científica bajo los parámetros del alfa de **Cronbach y el KMO**, posteriormente.

Tabla 7.

## Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	TIPO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN	TÉCNICAS
¿Cómo mejorar el estilo de liderazgo de las consultoras de la empresa perfumería Rossy de la ciudad de Cutervo 2021?	Elaborar una propuesta para mejorar del estilo de liderazgo de las consultoras de la empresa perfumería Rossy de la ciudad de Cutervo 2021.	Liderazgo	Orientado a las personas	Motivación Comunicación	Investigación cuantitativa, descriptiva de corte transversal.	Debido a que presenta una población reducida, no será necesario utilizar y desarrollar determinada formula de muestreo.	Encuestas
	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>			Toma de decisiones Trabajo en equipo Ambiente de trabajo Relaciones director colaborador			<b>TÉCNICAS ESTADÍSTICA</b> Alfa de Crombach Prueba KMO Escala de Likert
	1.- Determinar el nivel de liderazgo orientado a las personas que poseen las consultoras de la empresa perfumería Rossy de la ciudad de Cutervo 2021			Normas. Objetivos y estándares Control			No experimental, puesto que solo se describirá la realidad observada.
	2.- Determinar el nivel de liderazgo orientado a las tareas que poseen las consultoras de la empresa perfumería Rossy de la ciudad de Cutervo 2021		Orientado a las tareas	Desempeño Órdenes Responsabilidades		El estudio se realizará en la ciudad de Cutervo y tiene como muestra a 110 consultoras de la empresa perfumería Rossy.	
	3.- Identificar el estilo de liderazgo de las consultoras de la empresa perfumería Rossy de la ciudad de Cutervo 2021.		Poder	Diseño de tipo transversal analizando la problemática en un instante de tiempo específico.			

Elaboración: propia



#### IV. RESULTADOS

Este capítulo busca desarrollar los objetivos propuestos en esta investigación, el cual nos permitirá hacer un análisis de la empresa perfumería Rossy para saber el nivel y estilo de liderazgo que posee las consultoras.

Para mejor entendimiento de las puntuaciones obtenidas, se realizó un cuadro mostrando en 3 categorías distintos puntajes, considerando la misma amplitud para cada puntaje.

*Tabla 8.*

*Escalas de puntuación*

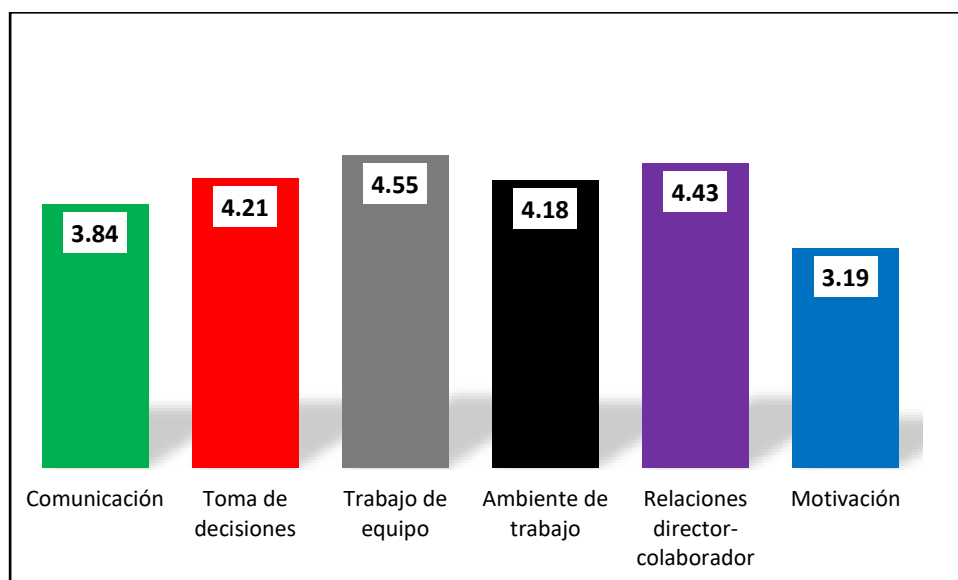
<b>Puntaje</b>	<b>Nivel</b>
Desde 0 hasta 1.67	Bajo
Desde 1.68 hasta 3.33	Medio
Desde 3.33 hasta 5	Alto

Elaboración: Propia

**Nivel de liderazgo orientado a las personas que poseen las consultoras de la empresa perfumería Rossy de la ciudad de Cutervo en el año 2021.**

*Figura 3.*

*Nivel de liderazgo orientado a personas*



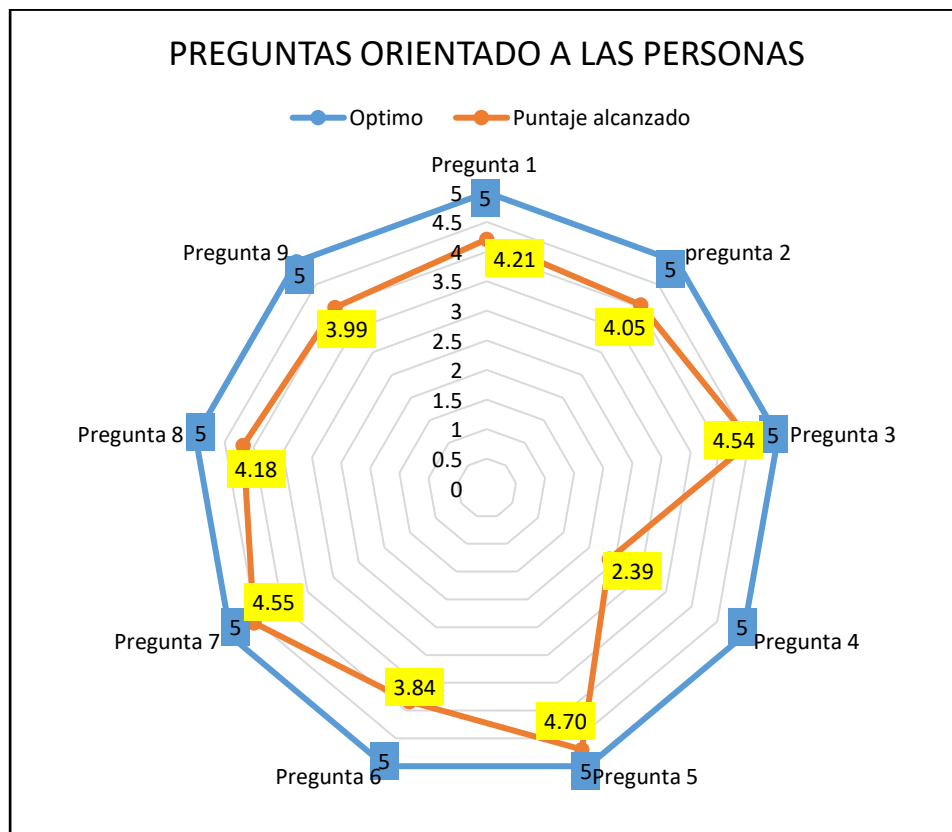
Elaboración: Propia

En la figura 3, se puede apreciar que el indicador de la motivación se encuentra en un nivel medio (3.19), esto explica que las consultoras no se encuentran motivadas, el resultado es preocupante puesto que depende de la motivación para que exista más capacidad de rendimiento para llegar a las metas trazadas.

En el indicador de la comunicación (3.84) si bien precisa una puntuación un nivel alto, el resultado no se ha reflejado en la práctica por la existencia de la pandemia del Covid 19, el cual ha permitido que las consultoras se distancien y no se comuniquen. Con respecto al indicador de toma de decisiones se muestra en un alto nivel, este resultado refleja que las decisiones tomadas han sido las correctas porque aún se mantienen con las metas de las ventas. En el aspecto de los indicadores de ambiente de trabajo y trabajo en equipo sus resultados muestran un nivel alto, estos resultados se evidencian las metas cumplidas por cada campaña establecida.

Figura 4.

Preguntas orientado a las personas



Elaboración: Propia

Esta figura nos describe la puntuación promedio obtenido por cada pregunta elaborada de la dimensión de orientada a las personas, este grafico evidencia que la pregunta cuatro que indica si se ¿disfruta leyendo artículos, libros, folletos o revistas acerca de mi ocupación y luego lo pongo en práctica?, el promedio obtenido es de 2.39 explicando que existe un nivel medio sobre conocimiento de las características de los productos que se venden este resultado está enlazado con la comunicación que tienen entre las consultoras, por otro lado, la pregunta cinco menciona ¿Al momento de corregir errores, me preocupan las relaciones personales?, el promedio obtenido es de 3.84 explicando que existe un nivel medio sobre la importancia de las relaciones

personales. Como se muestra este grafico circular son los puntos que más se debería reforzar para obtener un mejor nivel liderazgo.

*Nivel de liderazgo orientado a las tareas que poseen las consultoras de la empresa perfumería Rossy de la ciudad de Cutervo 2021*

Figura 5.

*Nivel de liderazgo orientado a las tareas*



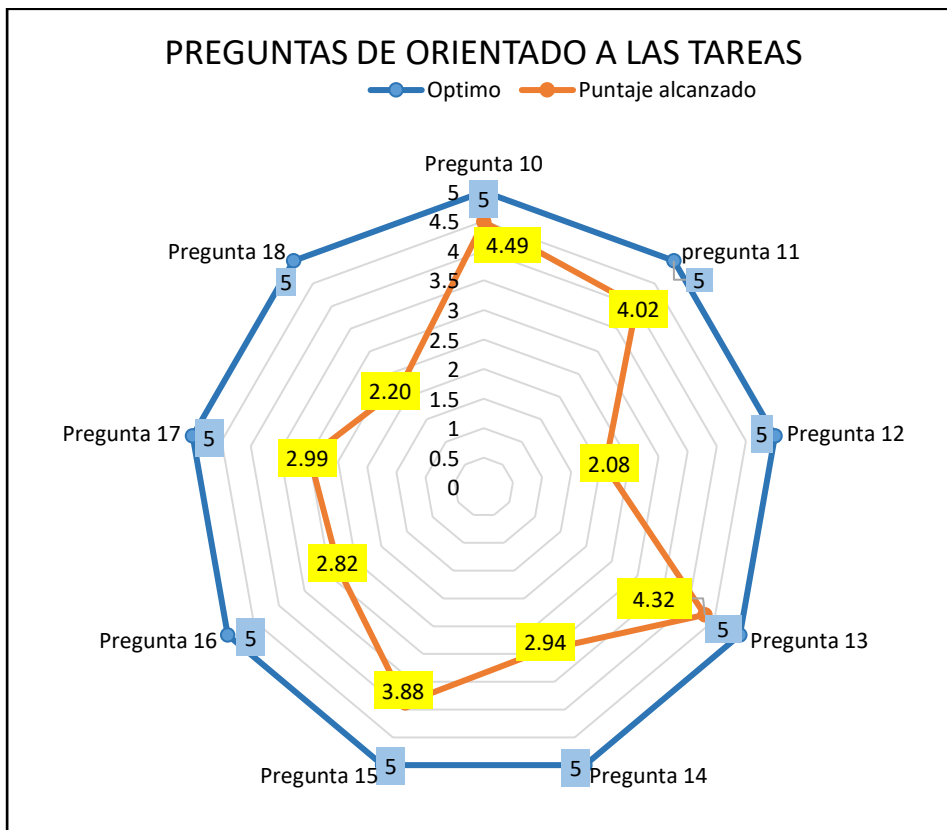
Elaboración: Propia

El nivel de liderazgo orientado a las tareas muestra que el indicador de poder (2.08) tiene una puntuación baja, lo mismo pasa con los indicadores de normas (2.20) y órdenes (2.82), esto tiene la explicación de que este rubro de trabajo no presenta un autoritarismo o aprovecha el poder que tiene sino al contrario las consultoras no cumplen normas ni horarios de trabajo, su función se centra en llegar a su meta de ventas por campaña además de incorporar a más personas para que se pueda incrementar el volumen de ventas.

Por otra parte, las puntuaciones más altas son el control, desempeño y responsabilidad, estos resultados muestran la responsabilidad que posee las consultoras a la hora de cumplir con su meta de ventas aplicando un control y desempeño, es por ello que empresas de perfumería Rossy se mantiene en sus ventas a pesar de que todo este tiempo el liderazgo se aplicado por la experiencia.

Figura 6.

Preguntas orientado a las tareas

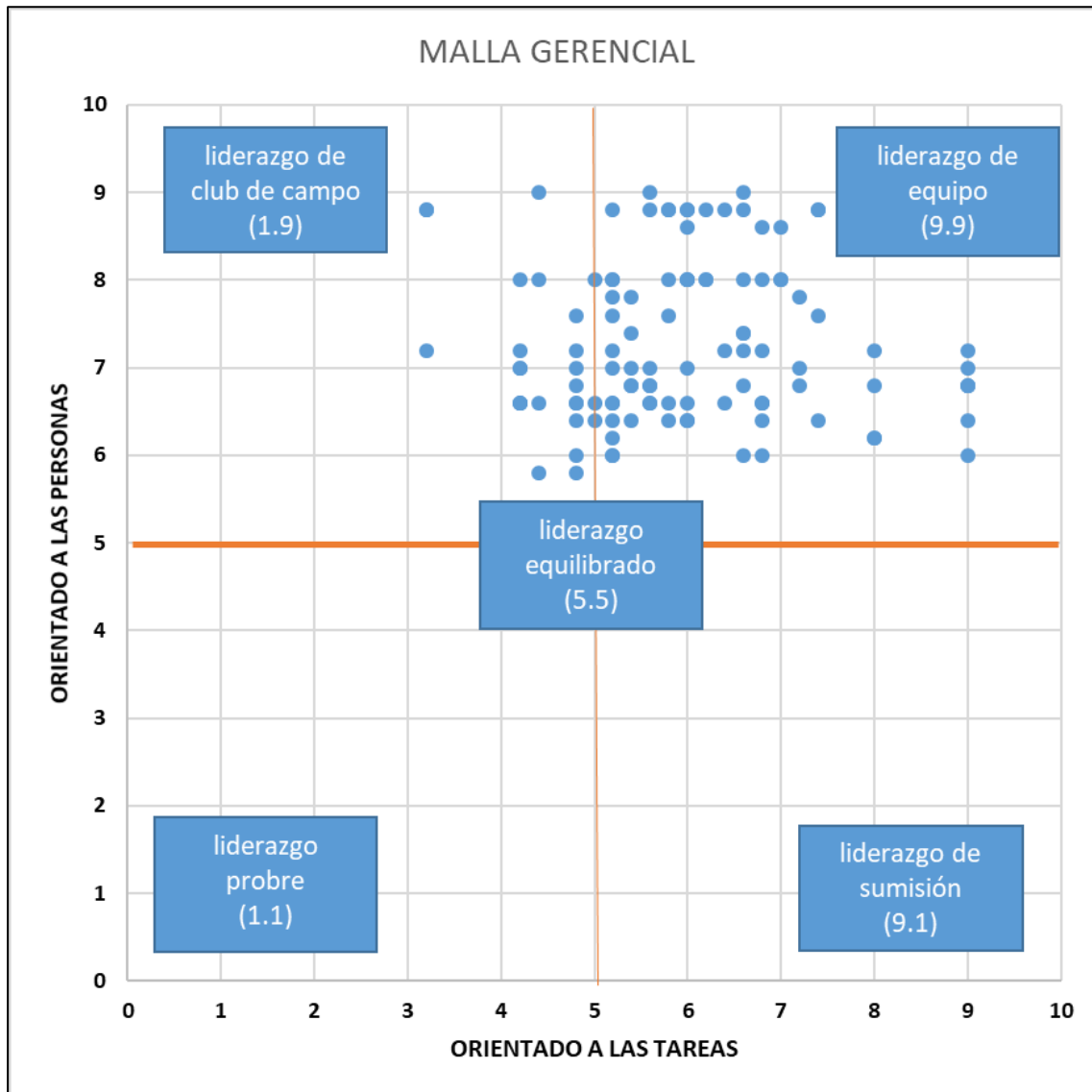
*Elaboración: Propia*

Este gráfico muestra las preguntas realizadas a las consultoras con respecto a la dimensión de orientado a las tareas, la pregunta doce ¿Entre más desafiante es la meta del ciclo, más lo disfruto? tiene una puntuación baja de 2.08 por que se ha propuesto aumentar las ventas, pero las consultoras no han podido incrementar por diferentes factores como el Covid-19, y el miedo que existe de salir a las calles, si bien es cierto se ha implementado canales digitales de ventas pero no han tenido éxito, la pregunta dieciocho ¿Disfruto leyendo artículos, libros, folletos y revistas acerca de mi ocupación para luego implementar lo que he aprendido?, tiene una puntuación baja de 2.20 resultado muestra que no se está llevando una capacitación adecuada a las consultoras, es por ello que los resultados obtenidos se muestran a un nivel horizontal.

*Estilo de liderazgo de las consultoras de la empresa perfumería Rossy de la ciudad de Cutervo 2021*

Figura 7.

*Estilo de liderazgo de las consultoras de la empresa perfumería Rossy*



Elaboración: Propia

Se visualiza que las consultoras de la empresa perfumería Rossy practican dos tipos de liderazgo: líder del club del campo que significa que las consultoras se centran en atender las necesidades de las personas para mantener una relación confiable y duradera. Por otra parte, también se visualiza que existe con mayor presencia un liderazgo de equipo, esto significa que existe un gran cumplimiento en base a lo comprometidas que se encuentran para lograr sus metas.

Tabla 9.

Puntuación por pregunta de cada dimensión

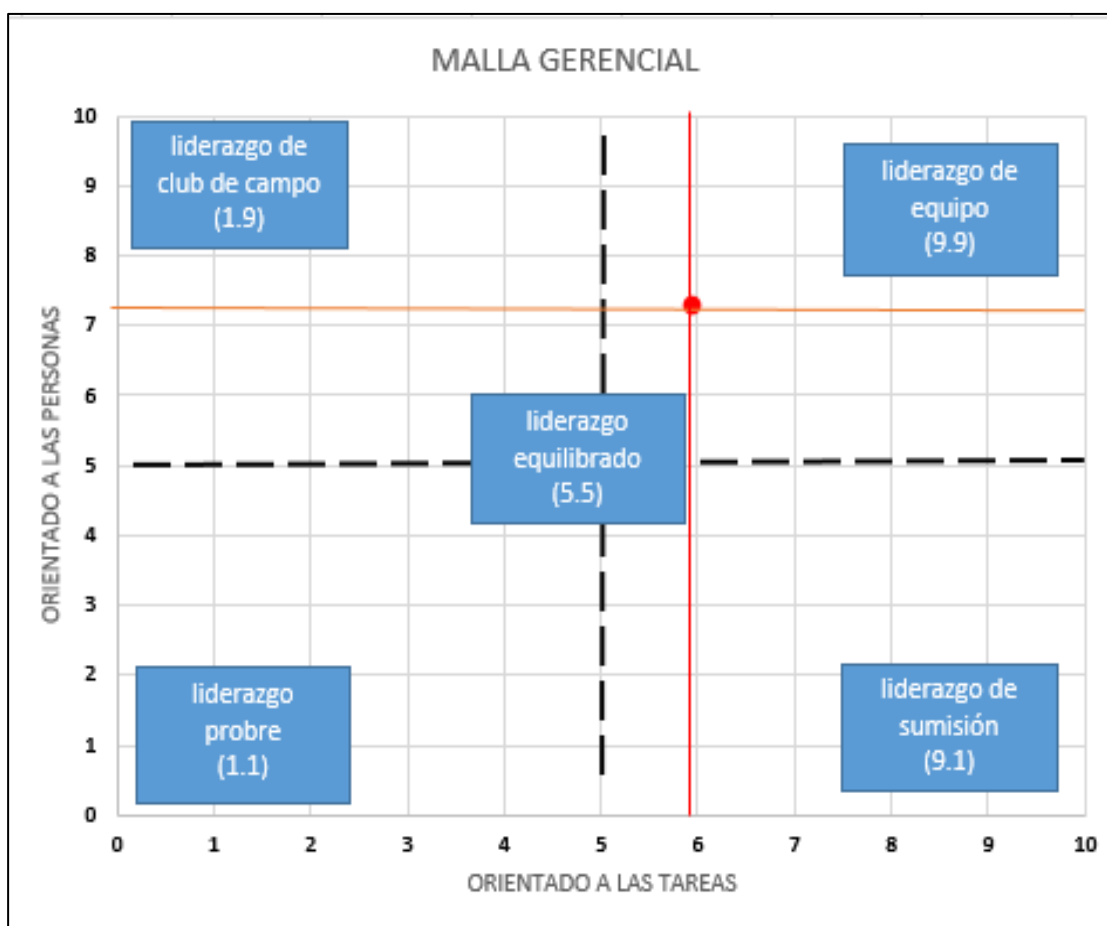
	promedio de puntuaciones de cada pregunta realizada										total	$\times$ 0.2
ORIENTADO A LAS PERSONAS	4.21	4.05	4.54	2.39	4.70	3.84	4.55	4.18	3.99	36.44	7.29	
ORIENTADO A LAS TAREAS	4.49	4.02	2.08	4.32	2.94	3.88	2.82	2.99	2.20	29.74	5.95	

Elaboración: Propia

De acuerdo al procedimiento del modelo de Blake and Mouton se calcula el promedio de puntuaciones de cada pregunta elaborada, para luego realizar la suma total por cada dimensión y multiplicarla por el 0.2, (este valor se evidencia en el modelo y explica que el valor de cada eje es de 0.1 como son 2 ejes se suma 0.2) obteniendo como resultado de 7.29 orientado a las personas y 5.95 orientado a las tareas.

Figura 8.

Malla gerencial del tipo de liderazgo que practica la empresa perfumería Rossy



Elaboración: Propia

Los resultados de la puntuación son 7.29 orientado a las personas y 5.95 orientado a las tareas se grafican en la malla gerencial (rejilla gerencial) obteniendo un liderazgo de equipo teniendo como significado estilo de excelencia. Hincapié en la producción y en las personas, con

participación elevada e involucramiento de las personas comprometidas para llegar a la meta, con relación intergrupala de comunicación abierta y franca, flexibilidad y buena disposición para un manejo constructivo de los problemas (Chiavenato. 2017)

## V. DISCUSIÓN

Este estudio realizado a las consultoras de empresa Perfumería Rossy obtuvo como resultado un estilo de liderazgo en equipo, este estilo resalta lo excelente tipo de liderazgo que es para poder aplicar a las empresas por que mantienen una preocupaciones por las personas que trabajan y por las tareas o producción que realizan, especialmente se caracteriza por el hincapié en la producción y en las personas, con participación elevada e involucramiento de las personas comprometidas para llegar a la meta, con relación intergrupala de comunicación abierta y franca, flexibilidad y buena disposición para un manejo constructivo de los problemas. (Chiavenato. 2017)

En la investigación que realizaron Herrán & Luna (2017) a la empresa Quito Motors S.A.C.I de la ciudad de Quito, donde propusieron el objetivo de identificar los estilos de liderazgo y buscar una relación de los trabajadores con la organización, bajo un enfoque de investigación no experimental de origen cuantitativo, determinaron que existen estilos de liderazgo predominantes, que hace ser participativos y democráticos en la organización, también recomendaron que elabore talleres que permitan mejorar la relación del gerente con sus trabajadores para afianzar mayor comunicación. Esta investigación tiene similitud con este estudio realizado por que tienen estilos de liderazgo democrático y participativo según menciona Goleman, (2014) este estilo es positivo porque se brinda un consenso y obtener valiosas aportaciones a miembros de la organización y el tipo de liderazgo que practica las consultoras de empresa Perfumería Rossy es un estilo de equipo.

Por su parte Chamorro & Ojeda (2016) en su estudio que realiza a la casa de la cultura ecuatoriana. Matriz Quito sobre los estilos de liderazgo y satisfacción laboral donde planteó determinar si el estilo de liderazgo se ve influenciado por la satisfacción laboral de los trabajadores del estado, para realizar esta investigación se trabajó con una metodología correlacional no experimental, en donde concluyeron que existe diferentes estilos de liderazgo el cual se ve afectado a la satisfacción laboral del servidor público, por lo que se recomendó a practicar un liderazgo democrático para poder tener un mejor resultado en la satisfacción laboral. Este estudio se confronto con mi investigación por que encontraron un estilo de liderazgo autoritario. Según Chiavenato. (2017) este estilo de liderazgo de autoridad se caracteriza porque las personas interactúan poco y la eficiencia depende de las condiciones del trabajo es por ello que se recomienda cambiar un estilo de liderazgo democrático.

De acuerdo con la investigación de que hizo Barrios & García. (2020) a la empresa minera Laytaruma con su postulado liderazgo y la satisfacción laboral, donde propuso como motivo principal demostrar si existía una relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral de los trabajadores, para ello uso en el método de enfoque cuantitativo de tipo transversal no experimental en una muestra de 108, los resultados obtenidos fueron que una relación con el estilo de liderazgo transformacional generando una satisfacción en el personal de la empresa. Esta investigación guarda una similitud con este estudio, pero con un enfoque de liderazgo distinto. Según Sánchez (2008) en la perspectiva de teorías de estilo de liderazgo muestra un enfoque Integral o emergentes con una orientación que manifiesta porque son exitosas ciertas relaciones de influencias entre líderes y seguidores. Nuevas perspectivas definiendo a la teoría

de liderazgo transformacional que tiene un significado líderes motivan e inspiran a sus empleados a innovar y crear cambios en la organización, esto tiene una relación con el liderazgo de equipo que se ha encontrado en este estudio.

Como señala Alarcón & Orellana (2020). Argumenta en su investigación sobre el grado de conexión que tiene el clima organizacional y los estilos de liderazgo en un grupo de trabajadores del área de producción de la empresa andina plast, donde planteo analizar si existe relación entre las variables mencionadas, para el desarrollo de este estudio utilizo un método con diseño de investigación transversal correlacional con enfoque cuantitativo, logró concluir que existe una fuerte relación entre las variables de estudio.

Citando a Sánchez & Servat (2019). manifiesta en su investigación sobre los estilos de liderazgo y el desempeño de la fuerza de ventas de una empresa multinivel, por lo que los investigadores tomaron como objetivo determinar si ambas variables guardan niveles de relación, utilizando el método de investigación cuantitativa con diseño de corte transversal correlacional, Por lo que concluyeron en afirmar su hipótesis de que ambas variables están relacionadas entre sí. Esta investigación refuerza el postulado que indica que el nivel y tipo de liderazgo contribuye significativamente con los objetivos comerciales de las empresas.



## VI. PROPUESTA

La propuesta tiene como finalidad fortalecer los indicadores que obtuvieron puntajes bajos de las dimensiones orientado a las personas y orientado a las tareas, esta propuesta se basa en una capacitación y desarrollo de talleres por el aplicativo ZOOM por el motivo de ovid 19 el cual no permite que exista reuniones sociales presenciales, esta capacitación estará a cargo de dos ponentes expertos en el tema, por ello a continuación se elaborará un presupuesto destinado para esta capacitación y desarrollo de talleres, posteriormente se realizará dos cuadros con el desarrollo estos talleres.

*Tabla 10.*

*Presupuesto para el desarrollo de capacitaciones y talleres*

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>UND</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
PONENTE N°1	Hrs	2	S/.300.00	S/.600.00
PONENTE N°2	Hrs	3	S/.350.00	S/.1,050.00
INTERNET	gbl	110	S/.15.00	S/.1,650.00
MATERIALES	gbl	110	S/.5.00	S/.550.00
IMPREVISTOS	gbl	1	S/.100.00	S/.100.00
			<b>TOTAL</b>	<b>S/.3,950.00</b>

Elaboración: Propia

Para realizar el taller se necesitará un monto de S/. 3950.00 que consiste en la contratación de dos ponentes para el desarrollo de las dos dimensiones, el primer ponente desarrollará la dimensión orientada a las personas, el segundo ponente se ocupará de desarrollar la dimensión orientada a las tareas, para ello las 110 consultoras recibirán días antes de la capacitación materiales de escritorio (cuaderno, lapiceros, corrector), también se les realizará una recarga a cada una para que tengan conexión a internet y puedan acceder al aplicativo ZOOM escuchando y visualizando el desarrollo de sus talleres.

Tabla 11.

## Taller orientado a las personas

<b>INDICADOR</b>	<b>NOMBRE DEL TALLER</b>	<b>DESARROLLO DE TALLER</b>	<b>FECHA</b>
Motivación	Pensamiento positivo para lograr mis metas	Se formarán 11 grupos de diez personas, con el objetivo de competir entre ellas en el volumen de ventas, solo 4 grupos obtendrán premios y vales en locales de consumo, estos premios se darán para los grupos que más ventas tengan por campaña.	09/08/2021
Comunicación	Construyendo un puente de dialogo	Se construirá canales de comunicación que permita estar más conectados entre cada consultora, para que puedan informarse sobre las promociones, descuentos, ofertas que tienen los productos que ofrecen a sus clientes.	09/08/2021
Toma de decisiones	Decido con aptitud	A la forma los 11 grupos se trabajará en la toma de decisiones con respecto a las estrategias de venta que se pudieran generar, cada grupo es libre de tomar estrategias que busquen mejorar las instituciones.	09/08/2021
Trabajo de equipo	Formo mi equipo para crecer juntos	Formar once grupos de diez consultoras por afinidad, para generar competitividad y fomento de venta, esperando con expectativa el crecimiento de todos los grupos	09/08/2021

Elaboración: Propia

Tabla 12.

## Taller orientado a las tareas

INDICADOR	NOMBRE DEL TALLER	DESARROLLO DE TALLER	FECHA
Poder, normas y ordenes	Estrategias de ventas para el cumplimiento de metas	Se desarrollarán estrategias de ventas como pilar fundamental en la empresa perfumería Rossy para poder conseguir buenos resultados económicos, esto contribuye al crecimiento para obtener una adecuada rentabilidad, este tema se realizará de manera casuística y practica enfocando a fortalecer y mejorar el volumen de ventas que se propone por campañas.	10/08/2021
Responsabilidad	Administro mi tiempo de forma efectiva	Como se recuerda las consultoras no cumplen un horario administrativo o de oficina, es por ello que se les brindará un horario estratégico para que puedan realizar sus ventas y se pueda administrar adecuadamente su tiempo.	10/08/2021
Desempeño	Enfrentando nuevos retos	En este aspecto se enseñará estrategias y propósitos para enfrentar nuevos retos, saliendo fuera de la zona de confort.	10/08/2021
Control	Planifico mis ventas	Se planificará las visitas a los clientes potenciales, los clientes meta, para poder realizar una proyección por campaña.	10/08/2021

Elaboración: Propia

## VII. CONCLUSIONES

- Se evidenció que los indicadores de motivación y comunicación tuvieron un puntaje bajo con un 3.19 y 3.84 respectivamente demostrando que no se encuentran motivadas y tampoco mantienen una comunicación al nivel óptimo, esto puede ser por el contexto actual de la Covid 19, las consultoras no cuentan con demasiada motivación, muchas veces pueden estar preocupadas y estresadas, esto ha ocasionado que la comunicación no sea constante por el miedo al contagio. Pero otros puntos que refuerzan esta dimensión son el trabajo en equipo, relaciones director-colaborador, toma de decisiones y ambiente de trabajo que obtuvieron una puntuación excelente en un nivel alto.
- Se determinó que los indicadores de poder, normas y órdenes tuvieron un puntaje bajo con un 2.08, 2.20 y 2.82 respectivamente; en el aspecto de poder la empresa no excede del poder que ya tiene, con respecto a los indicadores de normas y ordenes la empresa solo brinda las metas para las ventas recordemos que este tipo de trabajo se realiza por productividad y no se rige a horarios, por otra los indicadores de responsabilidad, desempeño y control obtuvieron un puntaje de 3.41, 3.74 y 4.17 respectivamente esto indica que no es una puntuación baja, pero que falta mejorar para llegar a un puntaje óptimo, este resultado concluye que existe responsabilidad, desempeño y control para realizar tareas en función al cumplimiento de ventas de las consultoras.
- Al desarrollar el estilo de liderazgo de las consultoras de la empresa perfumería Rossy, se evidenció que obtuvieron una puntuación de 7.29 orientado a las personas y 5.95 orientado a las tareas, este puntaje al ser ubicado en la malla gerencial se demostró que las consultoras practican un liderazgo de equipo, este estilo hace que las consultoras estén comprometidas e involucradas para llegar a su meta con una disposición y manejo de problemas con una comunicación flexible y franca.

## VIII. RECOMENDACIONES

- Crear canales de comunicación, si bien es cierto la pandemia de Covid 19 ha impactado de manera negativa la comunicación, pero existen aplicativos como: ZOOM, GOOGLE MEET entre otros que nos permiten estar más conectados, esta iniciativa influirá de manera positiva en organización porque a través de las plataformas múltiple se puede realizar capacitaciones y coordinaciones de ventas de los productos. Por otro lado, para estimular su motivación se propone incentivar más a las consultoras a través de vales, regalos, haciéndolas sentir valiosas y comprometidas con la empresa.
- Establecer estrategias de ventas para mejorar las puntuaciones de los indicadores de poder, normas y órdenes, esta estrategia permitirá conseguir buenos resultados económicos, esto contribuye al crecimiento para obtener una adecuada rentabilidad, para ello se recomienda planificar las visitas a los clientes potenciales, los clientes meta, para poder realizar una proyección por campaña, por lo que ocasiona salir de la zona de confort logrando tener nuevas metas.
- Realizar un diagnóstico con la malla gerencial o rejilla gerencial tres veces por año para saber el aspecto situacional que se encuentran las consultoras de la empresa perfumería Rossy, en base a ese diagnóstico aplicar estrategias que permitan fortalecer los indicadores que se encuentre con puntuaciones bajas, esto permitirá que la empresa genere más competitividad en la ciudad de Cutervo.

## IX. BIBLIOGRAFÍA

Alarcón Carrillo, M. J., & Orellana Cerna, K. L. (2020). Relación entre estilos de liderazgo y clima organizacional del área de producción en empresa Andina Plast S.R.L. 2019. Universidad San Ignacio de Loyola, 1–121. [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/10655/1/2020\\_Alarc%c3%b3n%20Carrillo.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/10655/1/2020_Alarc%c3%b3n%20Carrillo.pdf)

Albán Pérez, G. G., & Aldana Chávez, B. R. (2019). Liderazgo y clima laboral en la empresa “Cleaning Corp”. Universidad Central de Quito, 1–100. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/18087/1/T-UCE-0007-CPS-099.pdf>

Barrios Huamaní, A. E., & Garcia Zamora, R. J. (2020). Relación entre estilos de liderazgo y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa minera Laytaruma S.A. 2019. Universidad San Ignacio de Loyola, 1–114. <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/11174>

Chiavenato, I. (2018). Administración de Recursos Humanos (10.a ed.). Editorial McGraw-Hill. [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)

Chamorro Arturo, E. F., & Ojeda Ponce, D. C. (2016). Los estilos de liderazgo y el nivel de satisfacción laboral en la Casa de la Cultura Ecuatoriana. Matriz Quito. Universidad Central de Quito, 1–86. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7437/1/T-UCE-0007-375i.pdf>

Chiavenato, I. (2017). Comportamiento Organizacional (3.a ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2020). GESTION DEL TALENTO HUMANO (3.a ed.) [Libro electrónico]. McGraw-Hill. <http://104.207.147.154:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>

Culligan, M. J. (1986). Principios Olvidados de la Gerencia. Legis Fondo Editorial, Legis Fondo Editorial, 1–18. <https://biblioteca.ufm.edu/library/index.php/989>

D’Alessio Ipinza, F. (2008). El proceso estratégico Un enfoque de gerencia (1.a ed.) [Libro electrónico]. PEARSON. <http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/0376.%20El%20proceso%20estrat%C3%A9gico%20%20Un%20enfoco%20de%20gerencia.pdf>

El Comercio. (2018, 8 marzo). 6 mujeres que revolucionaron el mundo de los negocios. <https://archivo.elcomercio.pe/zona-ejecutiva/tendencias/6-mujeres-que-revolucionaron-mundo-negocios-noticia-1993060>

Estrada Mejía, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. Universidad Tecnológica de Pereira, 34, 1–6. <https://Dialnet-LiderazgoATravesDeLaHistoria-4808064.pdf>

Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la Investigación (6.a ed.). McGraw-Hill Education. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

- Goleman, D. (2014). Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional. B DE BOOKS.
- Gomes Rada, C. A. (2007). Liderazgo: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes. Universidad Católica de Colombia, 2(2), 1–18. <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Liderazgo.pdf>
- Goñi Avila, N. M., & Jauregui Arroyo, R. R. (2020). Estilos de liderazgo de los millennials y su influencia en el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufactura en Lima Metropolitana. Universidad San Ignacio de Loyola, 1–6. [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/10696/3/2020\\_Jauregui%20Arroyo-Resumen.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/10696/3/2020_Jauregui%20Arroyo-Resumen.pdf)
- Gorgas García, J., Cardiel López, N., & Zamorano Calvo, J. (2011). Estadística Básica para estudiantes de Ciencias. Universidad Complutense de Madrid. [https://webs.ucm.es/info/Astrof/users/jaz/ESTADISTICA/libro\\_GCZ2009.pdf](https://webs.ucm.es/info/Astrof/users/jaz/ESTADISTICA/libro_GCZ2009.pdf)
- Herrán Peñafiel, J. W., & Luna Flores, M. A. (2017). Como el estilo de liderazgo influye en el clima laboral de los trabajadores de la empresa Quito Motors S.A.C.I de la ciudad de Quito. Universidad Central del Ecuador, 1–76. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/11844>
- Informe Capital Humano. (2020, 14 marzo). Mujeres ocupan el 70% de cargos directivos en Natura. talento. <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/mujeres-ocupan-el-70-de-cargos-directivos-en-natura/>
- Lapo Maza, M. C. (2015). El Liderazgo y su Evolución Histórica. Empresarial, ICE-FEE-UCSG, 9(4), 1–6. <https://Dialnet-ElLiderazgoYSuEvolucionHistorica-6419728.pdf>
- López Martínez, E. (2013). La importancia del liderazgo en las organizaciones. Universitat Autònoma de Barcelona, 1–39. <https://ddd.uab.cat/record/110463>
- Lussier, R. N. (2016). Liderazgo teoría aplicación y desarrollo de habilidades (4.a ed.). Cengage Learning. <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-BEG/EEG-11/libro-general.pdf>
- Martínez Quezada, A., Rodríguez Álvarez, H., & Navea Guzmán, F. (2016). Identificación del estilo de liderazgo en una empresa brasileña de la industria cosmética. Universidad Científica del Perú, 1–8. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5608577>
- Noriega Gómez, M. G. (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. Universidad Tecnológica de la Mixteca, 1–5. [https://www.utm.mx/edi\\_antteriores/temas036/ENSAYO3-36.pdf](https://www.utm.mx/edi_antteriores/temas036/ENSAYO3-36.pdf)
- Ordóñez Saleme, J. C. (2012). Liderazgo competitivo : estrategia clave para mantenerse en el mercado mundial el caso: el maquillaje de Andrea Jung a Avon Productos, Inc. Universidad Iboamericana, 1–32. <http://ri.iberomx/handle/iberomx/1919>
- Pinzón Mayorga, G. M. (2014). 5 Líderes mundiales de la industria cosmética : Entre belleza y liderazgo empresarial. Universidad Militar Nueva Granada, 1–20.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12510/PinzonMayorgaGiovannaMarcela2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Quinteros Camacho, J. A., & Romero Romero, J. W. (2019). Relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional en nueve startup de línea tecnológica que ganaron el “Concurso de Startup Perú”, Lima 2019. Universidad San Ignacio de Loyola, 1–175. <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/9656>

Robbins, S. (1999). El comportamiento Organizacional (Prentice Hall. ed., Vol. 3). Prentice Hall.

[https://www.google.com/search?q=Robbins%2C+S.\(1999\).+Comportamiento+Organizacion al.+Mexico%3A+Editorial+Prentice+Hall&oq=Robbins%2C+S.\(1999\).+Comportamiento+Organizacional.+Mexico%3A+Editorial+Prentice+Hall&aqs=chrome..69i57.386j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=Robbins%2C+S.(1999).+Comportamiento+Organizacion al.+Mexico%3A+Editorial+Prentice+Hall&oq=Robbins%2C+S.(1999).+Comportamiento+Organizacional.+Mexico%3A+Editorial+Prentice+Hall&aqs=chrome..69i57.386j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

Robbins, S. (2013). Comportamiento Organizacional (15.a ed.). Pearson Educación. [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comp ortamiento-organizacional-13a-ed- nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comp ortamiento-organizacional-13a-ed- nodrm.pdf)

Sanabria Marín, L., & Bolaños Salazar, M. P. (2021). Liderazgo más humano, una práctica que genera crecimiento económico empresarial. Universidad Católica de Colombia, 1–15. <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/25684>

Sánchez Manchola, I. D. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. Universidad del Norte, 25, 1–40. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612241002>

Sánchez Rivera, M. G., & Servat Olaza, U. M. (2019). Relación de los estilos de liderazgo y el desempeño de la fuerza de ventas de una empresa multinivel 2019. Universidad San Ignacio de Loyola, 1–112. [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/9130/1/2019\\_Sanchez-Rivera.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/9130/1/2019_Sanchez-Rivera.pdf)

Santos, A. C. (2021). Gestión del Talento humano y del Conocimiento (Spanish Edition) (2.a ed.) [Libro electrónico]. Ecoe Ediciones. <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2017/05/Gesti%C3%B3n-del-talento-humano-y-del-conocimiento-2da-Edici%C3%B3n.pdf>

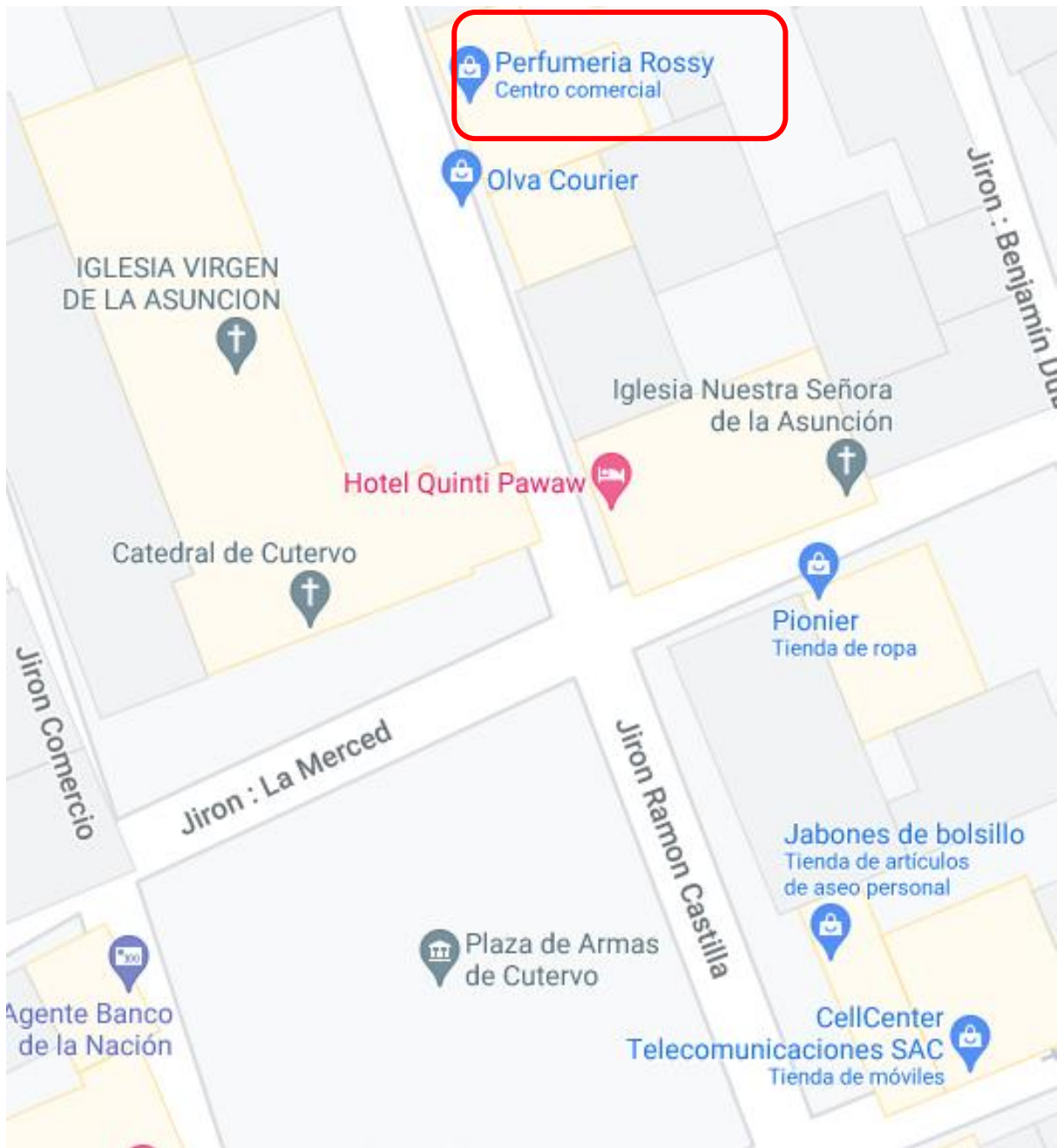


## X. ANEXOS

### Encuesta

El siguiente cuestionario es realizado por la empresa perfumería Rossy y tienen por finalidad identificar el tipo de liderazgo que practican sus consultoras, por favor conteste las siguientes preguntas de manera honesta, muchas gracias.

ITEM	PREGUNTAS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	DE VEZ EN CUANDO	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
		0	1	2	3	4	5
1	Animo a los miembros de mi equipo a participar en la toma de decisiones y trato de implementar sus ideas y sugerencias.						
2	Me gusta ayudar a los demás a realizar nuevas tareas o procedimientos.						
3	Animo a mis colaboradores a ser creativos en su trabajo						
4	Disfruto leyendo artículos, libros, folletos o revistas acerca de mi ocupación y luego lo pongo en práctica.						
5	Al momento de corregir errores, me preocupan las relaciones personales.						
6	Me gusta explicar los detalles de una tarea compleja a mis empleados.						
7	No hay nada más importante que desarrollar un gran equipo de trabajo.						
8	Respeto los límites de los demás.						
9	Aconsejar a mis empleados para que mejore su desempeño es mi naturaleza						
10	Lo más importante es completar un objetivo y/o tarea.						
11	Monitoreo muy de cerca la duración de las tareas para asegurarme que serán completadas a tiempo.						
12	Entre más desafiante es la meta del ciclo, más lo disfruto						
13	Cuando miro una situación o tarea compleja que ha sido completada me aseguro de todos los detalles.						
14	Me es fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo.						
15	Yo administro mi tiempo con efectividad.						
16	Dividir grandes encargos en pequeñas tareas manejables es algo normal para mí.						
17	Me gusta analizar problemas.						
18	Disfruto leyendo artículos, libros, folletos y revistas acerca de mi ocupación para luego implementar lo que he aprendido.						

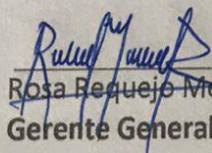


Cutervo, 10 de mayo 2021

**Mgr. Carlos Eduardo Montero Flores**  
Director de la escuela de administración de empresas

Me dirijo a Ud. Para manifestarle mi cordial saludo y a la vez informarle que la **Bach. Karem Marissella Carrión Larreategui** identificada con **DNI 47251554**, estudiante de la **UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO** en la especialidad de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** realizará su trabajo de investigación en la empresa **PERFUMERÍA ROSSY**, a partir del 17 de mayo del 2021 hasta el tiempo que la estudiante crea conveniente para terminar su trabajo de investigación.

La estudiante **Bach. Karem Marissella Carrión Larreategui** identificada con **DNI 47251554**, desarrollará su investigación que lleva como título: **"ESTILO DE LIDERAZGO DE LAS CONSULTORAS DE LA EMPRESA PERFUMERIA ROSSY DE LA CIUDAD DE CUTERVO 2021"**, en el periodo ya antes mencionado sin nada más que agregar paso a despedirme deseándole que tenga un buen día.

  
Rosa Requejo Mejía  
Gerente General

Empresa: Perfumería Rossy/ Cutervo - Cajamarca

Dirección: Jr Ramón Castilla 327- cutervo

## ORIENTADO A LAS PERSONAS

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	110	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	110	100,0

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,829	9

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	32,29	17,272	,494	,816
P3	31,96	17,907	,641	,809
P2	32,45	17,314	,495	,816
P4	34,11	14,740	,545	,820
P5	31,80	19,574	,268	,835
P6	32,54	16,434	,534	,812
P7	32,02	16,917	,667	,800
P8	32,32	16,127	,674	,796
P9	32,51	15,335	,639	,799

## ORIENTADO A LAS TAREAS

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	110	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	110	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,840	9

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P10	25,25	38,646	,379	,840
P11	25,72	36,479	,462	,833
P12	27,65	31,146	,559	,828
P13	25,42	37,530	,517	,830
P14	26,80	33,813	,614	,817
P15	25,85	35,043	,610	,819
P16	26,92	32,718	,592	,820
P17	26,75	33,054	,631	,815
P18	27,54	31,077	,680	,809

## LIDERAZGO

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	110	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	110	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,773	18

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	62,03	57,513	,206	,772
P2	62,19	57,642	,198	,772
P3	61,70	56,909	,427	,763
P4	63,85	55,893	,184	,778
P5	61,54	58,856	,186	,772
P6	62,27	55,778	,303	,766
P7	61,75	56,444	,363	,764
P8	62,05	55,758	,352	,763
P9	62,25	55,563	,284	,768
P10	61,75	56,026	,345	,764
P11	62,22	54,576	,350	,763
P12	64,15	49,104	,433	,758
P13	61,92	55,470	,404	,761
P14	63,30	50,928	,539	,747
P15	62,35	52,781	,495	,752
P16	63,42	51,475	,413	,758
P17	63,25	51,838	,439	,756
P18	64,04	49,870	,478	,752

## ANÁLISIS FACTORIAL

### Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,523
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1124,024
	gl	153
	Sig.	,000

### Varianza total explicada

Componente	Total	Autovalores iniciales		Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
		% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	4,221	23,451	23,451	4,221	23,451	23,451
2	3,982	22,123	45,574	3,982	22,123	45,574
3	1,611	8,952	54,526	1,611	8,952	54,526
4	1,397	7,762	62,288	1,397	7,762	62,288
5	1,079	5,992	68,280	1,079	5,992	68,280
6	1,039	5,770	74,050	1,039	5,770	74,050
7	,908	5,043	79,094			
8	,716	3,979	83,073			
9	,636	3,533	86,606			
10	,499	2,773	89,378			
11	,440	2,444	91,822			
12	,411	2,283	94,105			
13	,296	1,642	95,747			
14	,244	1,356	97,103			
15	,232	1,291	98,394			
16	,162	,900	99,294			
17	,076	,422	99,716			
18	,051	,284	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.