



**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

**FACULTAD DE NEGOCIOS**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS**

**INTERNACIONALES**

Estilos de liderazgo y su relación con las competencias gerenciales en mujeres del sector textil en el emporio comercial de Gamarra durante el período 2021

**TESIS**

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

**AUTORES**

Malpartida Meoño, Mayenne Bethlem (0000-0003-0611-7480)

Sánchez Mantilla, Cynthia Nathalie (0000-0001-8258-7711)

**ASESOR**

Seclén Neyra, Eloy (0000-0003-1592-2377)

**Lima, 26 de Mayo de 2022**

## *DEDICATORIA*

*Esta investigación está dedicada a mi familia, por su apoyo y sacrificio a lo largo de mi vida y por alentarme siempre a ser una mejor persona.*

*Cynthia Nathalie Sánchez Mantilla*

*El presente trabajo se lo dedico a mi familia por su apoyo y motivación constante. Asimismo, se lo dedico a Dios por haberme dado salud y la oportunidad de seguir adelante en este tiempo de pandemia.*

*Mayenne Bethlem Malpartida Meoño*

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres y abuelos por apoyarme durante todo el proceso y motivarme siempre en cada paso importante de mi carrera. Al profesor Eloy por compartir siempre sus conocimientos. Finalmente, a la UPC por ser parte fundamental de mi formación profesional y mi alma máter.

Cynthia Nathalie Sánchez Mantilla

Agradezco a mis padres por motivarme siempre a continuar con el trabajo de investigación. A nuestro asesor Eloy que nos guió y confió en nosotras y nuestro trabajo. Finalmente, a Dios, por la energía y por permitirme haber vivido esta experiencia en vida.

Mayenne Malpartida Meoño

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal analizar la relación de los estilos de liderazgo y las competencias gerenciales en mujeres del sector textil del emporio comercial Gamarra durante el periodo 2021. Para el desarrollo del estudio se consideró un enfoque cuantitativo de diseño no experimental, transeccional con alcance correlacional, procediendo a describir los estilos de liderazgo más relevantes involucrados en el sector textil, así como las competencias aplicadas en cargos gerenciales ocupados por mujeres, con el fin de establecer los resultados y la relación entre ambas variables. Se buscó conocer cuál es el estilo de liderazgo que prevalecía en el sector textil del emporio comercial de Gamarra durante el período estudiado, concluyendo que, en esta parte del sector prevalecen los estilos de liderazgo transformacional, democrático y resonante bajo una relación positiva con las competencias gerenciales.

Palabras Clave: Sector textil, estilos de liderazgo, competencias gerenciales, mujeres, emporio comercial de Gamarra.

## ABSTRACT

The main objective of this research is to analyze the relationship between leadership styles and managerial skills in women in the textile sector of the Gamarra commercial emporium during the period 2021. For the development of the study, a quantitative approach of non-experimental, transactional design was considered with correlational scope, proceeding to describe the most relevant types of leadership involved in the textile sector, as well as the skills applied in managerial positions held by women, to establish the results and the relationship between both variables. We sought to know what is the leadership style that prevailed in the textile sector of the commercial emporium of Gamarra during the period studied, concluding that, in this part of the trade, transformational, democratic, and resonant leadership styles prevail under a positive relationship with the managerial competencies.

Keywords: Textile sector, leadership styles, managerial skills, women, Gamarra commercial emporium.

## Tabla de contenido

<b>Capítulo 1: Introducción</b> .....	1
1.1 Antecedentes del problema de investigación .....	2
1.1.1 Antecedentes de estilos de liderazgo .....	2
1.1.2 Antecedentes de Competencias Gerenciales .....	6
1.2 Planteamiento del Problema de Investigación .....	10
1.3 Objetivos del estudio.....	13
1.3.1 Objetivo general.....	13
1.3.2 Objetivos específicos .....	13
1.4 Significancia del Problema de Investigación .....	13
1.5 Preguntas de Investigación .....	14
1.5.1 Problema General.....	14
1.5.2 Problemas Específicos .....	14
1.6 Hipótesis .....	15
1.6.1 Hipótesis General.....	15
1.6.2 Hipótesis Específicas .....	15
1.7 Marco Teórico.....	15
1.7.1 Estilos de liderazgo .....	15
1.7.2 Competencias Gerenciales .....	27
1.8 Modelo de investigación .....	42
1.9 Definición de términos básicos .....	42
1.10 Limitaciones del Estudio.....	44
1.11 Viabilidad.....	44
<b>Capítulo 2: Revisión de la Literatura</b> .....	46
2.1 Estilos de liderazgo.....	46

2.1.1 Reseña histórica .....	46
2.1.2 Principales hallazgos.....	50
2.2 Competencias Gerenciales .....	58
2.2.1 Reseña Histórica .....	58
2.2.2 Principales Hallazgos.....	59
2.2.3 Conclusiones .....	66
<b>Capítulo 3: Metodología</b> .....	<b>68</b>
3.1 Diseño de la Investigación.....	68
3.2 Población.....	69
3.3 Muestra .....	71
3.4 Instrumento .....	72
3.5 Definición conceptual de las variables .....	74
3.5.1 Estilos de liderazgo .....	74
3.5.2 Competencias Gerenciales .....	75
3.6 Recopilación de la información .....	77
3.7 Análisis de la información.....	77
3.8 Confiabilidad del instrumento.....	77
3.8.1 Prueba piloto .....	77
3.9 Confiabilidad de los instrumentos .....	79
<b>Capítulo 4: Resultados</b> .....	<b>80</b>
4.1 Hallazgos .....	80
4.1.1 Niveles de la Variable Estilos de Liderazgo .....	81
4.1.2 Niveles de la Variable Competencias Gerenciales .....	82
4.1.3 Niveles de la Dimensión Liderazgo Transformacional .....	83
4.1.4 Niveles de la Dimensión Liderazgo Democrático .....	84
4.1.5 Niveles de la Dimensión Liderazgo Resonante .....	85
4.1.6 Relación entre los estilos de liderazgo y las Competencias Gerenciales.....	86

4.1.7 Relación entre liderazgo Transformacional y las Competencias Gerenciales .....	87
4.1.8 Relación entre Liderazgo Democrático y las Competencias Gerenciales .....	88
4.1.9 Relación entre liderazgo Resonante y las Competencias Gerenciales.....	89
<b>Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>91</b>
5.1 Conclusiones .....	91
5.2 Recomendaciones .....	92



## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población de la investigación .....	70
Tabla 2 Resultado de Alfa de Cronbach del instrumento estilos de liderazgo en la prueba piloto.....	78
Tabla 3 Resultado de Alfa de Cronbach del Instrumento de Competencias Gerenciales.....	78
Tabla 4 Nivel de Confiabilidad de la variable estilos de liderazgo .....	79
Tabla 5 Nivel de Confiabilidad de la variable Competencias Gerenciales.....	79
Tabla 6 Niveles de la variable estilos de liderazgo.....	81
Tabla 7 Niveles de Competencias Gerenciales.....	82
Tabla 8 Niveles de Liderazgo Transformacional.....	84
Tabla 9 Niveles de Liderazgo Democrático .....	85
Tabla 10 Niveles de Liderazgo Resonante .....	86
Tabla 11 Nivel de correlación y significancia de los estilos de liderazgo y Competencias Gerenciales.....	87
Tabla 12 Nivel de correlación y significancia de Liderazgo transformacional y Competencias gerenciales .....	88
Tabla 13 Nivel de correlación y significancia de Liderazgo Democrático y Competencias Gerenciales.....	89
Tabla 14 Nivel de correlación y significancia de Liderazgo Resonante y Competencias Gerenciales.....	90

## ANEXOS

Anexo 1 <i>Matriz de Consistencia</i> .....	117
Anexo 2 <i>Referencias Bibliográficas</i> .....	118
Anexo 3 <i>Encuesta</i> .....	123
Anexo 4 <i>Matriz de Operacionalización de Variables</i> .....	127

## **Capítulo 1: Introducción**

Según Chiarini et al. (2021) toda organización ha de estar bajo la dirección de un líder, aquel que posee un estilo de liderazgo adaptado a las circunstancias que se presenten. Dichas circunstancias, dependerían de algunos factores influyentes para que se logren los objetivos, tales como posición de la empresa en el mercado, organización interna, el modelo de negocio que maneje, metas organizacionales, entre otros. Sin embargo, sin importar cual sea el estilo de liderazgo aplicado, se convierte en una tarea positiva que le permite aprender. Asimismo, es una responsabilidad que podría garantizar el éxito de la empresa, es decir, el éxito de una organización depende del liderazgo.

Ayoub (2010) sostiene que el liderazgo se convierte en un componente relevante para la empresa, lo cual tiene que ver con los resultados, el éxito, la motivación y hasta el bienestar de todos quienes conforman el grupo de trabajo. No obstante, cuando se trata del género de quien lidera, la mujer pareciera enfrentar una situación cuesta arriba para poner en práctica sus competencias gerenciales. Es por ello, que se evidenciaría la necesidad de dedicar más esfuerzos que maximicen su participación.

En tal sentido, el liderazgo y las competencias se tornan esenciales para alcanzar el éxito de una organización, donde el líder tenga capacidad de incidir en el grupo de trabajo para alcanzar los objetivos planteados. Es esta relación (estilos de liderazgo y competencias), expuesta de varias formas, la que podría permitir el desarrollo de la experiencia y las habilidades de la mujer en su papel activo bajo competencias gerenciales que las llevan a enfrentar retos, direccionar a las personas a su cargo, gestionar planes, coordinar trabajos, entre muchas otras responsabilidades que le permiten visualizar las amenazas y oportunidades.

De este modo, una organización bajo estilos de liderazgo ejercido por mujeres podría mostrar características de eficacia al conformar el grupo de trabajo. Al mismo

tiempo, poseen la capacidad de anteponer competencias gerenciales que les permitan priorizar el desarrollo de la organización, demostrando con ello todo su potencial como líder del equipo de trabajo. No obstante, aún existen brechas de género que limitan el desarrollo de sus capacidades o el hecho de ejercer un estilo de liderazgo sin caer en estereotipos.

Partiendo de lo dicho anteriormente y con miras a desarrollar la investigación, se muestra el primer capítulo donde se aborda el marco teórico con antecedentes y definiciones de las variables en estudio, estilos de liderazgo y competencias gerenciales. El capítulo dos profundiza los hallazgos realizados por otros investigadores sobre ambas variables. El capítulo tres desarrolla el plan de investigación con cálculo de la muestra y determinación del enfoque de investigación cuantitativo, diseño no experimental, instrumento de estudio y matriz operacional. El capítulo cuatro da a conocer los resultados del estudio, los cuales comprueban la relación entre ambas variables. Finalmente, el capítulo cinco expone las conclusiones y recomendaciones respectivas.

## **1.1 Antecedentes del problema de investigación**

### **1.1.1 Antecedentes de estilos de liderazgo**

Para el caso de esta primera variable, se encontraron trabajos como el de Calle (2015) titulado “Análisis del modelo de liderazgo en las organizaciones sanitarias del sector público catalán”, cuyo objetivo fue conocer los tipos de liderazgo manifestados entre los gerentes de estas instituciones de salud. Se trató de una investigación con diseño exploratorio, de tipo cuanti-cualitativa estructurada por 3 fases, elaborándose como instrumento un cuestionario auto-administrado. Con respecto a los hallazgos encontrados, se observó como rasgo mayor el estilo de liderazgo transformacional dentro de estas gerencias. Esto correspondía tanto a altos directivos como de colaboradores directos, evidenciándose, según lo respondido por la población, la existencia de limitaciones dentro

del modelo teórico, donde se buscó ampliar el liderazgo gerencial en las organizaciones sanitarias del sector público catalán analizando los componentes de otros estilos que igualmente afectaban este sector. Así pues, estas organizaciones demostraron ser cuidadosas con los profesionales que para ellas laboran, aun cuando pudieran incrementar su propia eficiencia y confort, promoviendo reflexiones en cuanto a las mejores prácticas en los estilos de liderazgo utilizados.

Según Castillo (2016) en su trabajo “Estilos de liderazgo y su influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores del Cineplanet Real Plaza-Trujillo, 2015”, cuyo objetivo fue la determinación de la relación entre estilos de liderazgo y satisfacción laboral. Metodológicamente, fue un estudio cuantitativo, de diseño transversal, donde se aplicó como instrumento una encuesta a una muestra de treinta y tres colaboradores y gestores, como parte del total de la población compuesta por sesenta y seis personas. Como resultado, se conoció que el estilo de liderazgo que predominaba era el transformacional con una satisfacción laboral de los trabajadores de nivel medio, tomando en cuenta que, al examinar los factores extrínsecos, referente a la remuneración y horario de labores, se mostró baja satisfacción. No obstante, se constató una alta correlación entre ambas variables estudiadas, lo que evidencia que los estilos de liderazgo inciden directamente en los procesos gerenciales.

Seguidamente Bautista y Delgado (2017), realizaron el trabajo “¿Los estilos de liderazgo de rango completo influyen en las variables más relevantes del cambio organizacional?”, el cual tuvo como objetivo la determinación del estilo de liderazgo predominante como factor que influye ante un cambio organizacional. Fue de tipo cuantitativa bajo diseño correlacional-causal, no experimental, transversal. Se conformó la población por setenta y dos trabajadores de 2 organizaciones, treinta y cinco empleados para la empresa N.º 1 y treinta y siete de la empresa N.º 2. Fueron aplicados como

instrumentos el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo o MLQ, Forma 5X, para estilos de liderazgo; y, Medición de Cambio o IMC, para cambio organizacional. Los hallazgos revelaron como estilo predominante en las dos organizaciones el transformacional y como factores predominantes del cambio organizacional se observaron en la empresa N.º 1 la resistencia al cambio, el trabajo en equipo y la aceptación; mientras que para la empresa N.º 2 fueron el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo. Se observa de esto que dominó un mismo estilo en ambas organizaciones, lo que lleva a deducir la relevancia de tener líderes que motivan, inspiran y alientan a los trabajadores para que realicen cambios e innoven, ayudándoles en su crecimiento y formación para alcanzar el éxito.

En el mismo orden de ideas, Gallegos y Miranda (2019), desarrollaron la investigación “La influencia de los estilos de liderazgo en la satisfacción organizacional”, siendo su objetivo conocer el rol pronosticador de los estilos de liderazgo en cuanto a las dimensiones de la satisfacción organizacional. Se conformó un trabajo cuantitativo, con corte regresional y transversal. La muestra fueron 251 sujetos de variadas organizaciones ubicadas en Arequipa y Lima. Se utilizaron la Escala Multifactorial de Liderazgo MQL-5x y la Escala de Satisfacción Laboral de Meliá y Peiró (1999). Los resultados señalaron que los estilos de liderazgo pronostican de forma significativa las dimensiones de la satisfacción laboral, hallazgos que se contrastaron con investigaciones que guardaban relación y al mismo tiempo ofrecieron oportunas recomendaciones que se vinculaban al empleo de las realidades del entorno laboral de las organizaciones bajo estudio, para determinar la relación de esta primera variable con respecto a los distintos procesos gerenciales.

Por su parte Núñez (2019) expone “Estilo de liderazgo y competencias para la toma de decisiones en jefes de la Red Salud Jauja, 2018”, la cual tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre estilo de liderazgo y las competencias que integran

el saber tomar decisiones. Se trató de una investigación correlacional, transversal y observacional. Tuvo como muestra 55 jefes de establecimientos. El estudio fue observacional, trasversal, prospectivo y correlacional. La muestra estuvo de centros de la Red Salud Jauja. Como instrumentos se emplearon CELID-A para el estilo de liderazgo predominante (transformacional, transaccional y laissez faire) y un cuestionario de Competencias para Integrar Evidencia a la Toma de Decisiones (CIETD). Dentro de los hallazgos, se estableció una relación positiva alta entre los estilos de liderazgo y las competencias que integran la evidencia para la toma de decisiones ( $p=0,000<0,05$  y  $\rho=+0,671$ ), siendo el estilo de liderazgo transformacional el de mayor relación ( $\rho=+0,485$ ) frente al estilo transaccional y laissez faire. Con esto puede verse que el estilo de liderazgo incide positivamente sobre las competencias que generan, valoran y buscan evidencias para tomar decisiones, siendo que el estilo de liderazgo más completo y apropiado para esa gerencia fue el transformacional.

Por su parte Muñiz (2020) propone el trabajo “La influencia del liderazgo transformacional y transaccional de los propietarios en la innovación en las empresas familiares costarricenses”, cuyo objetivo fue dar a conocer si el estilo de liderazgo transformacional (propio de los propietarios de las empresas familiares costarricenses) exponía un mayor efecto al innovar esta clase de organización en contraposición al liderazgo transaccional. Para el logro de este objetivo, se empleó un enfoque cuali-cuantitativo, siendo los instrumentos MLQ Short 5X para estilos de liderazgo y la guía de entrevista para el grado de innovación. Fue exploratoria y un estudio de caso. En cuanto a los resultados, señalaron como empresa mayormente innovadora a CODEMA, seguido del Grupo y por último a Datasys Group, esta consideración fue producto de la historia de este tipo de negocio, donde se han producido significativos cambios en sus actividades comerciales (gerencia, comercialización, procesos, servicios, productos, entre

otros), siendo sus estilos de liderazgo el transformacional (como predominante) y transaccional. Sin embargo, no pudo evidenciarse suficientemente que ambos estilos se relacionen con el nivel de innovación ente organizaciones.

Así mismo Núñez y Rosado (2021) describen “El liderazgo transformacional y su relación con el acceso de las mujeres a puestos gerenciales en las instituciones financieras de tipo banca múltiple en Lima Metropolitana en el año 2020”, teniendo como objetivo la determinación de la relación existente entre liderazgo transformacional y la incorporación de la mujer a puestos gerenciales. Se consideró una muestra de trescientas ochenta y seis trabajadoras de cuatro bancos principales del Perú. Como instrumento se usó el Multifactorial de Liderazgo 5X (MLQ 5X), forma corta de Bass y Avolio (2000), con adaptación de Zavala y Vega (2004) para tipo de liderazgo transformacional y se adaptó el cuestionario sobre igualdad entre mujeres y hombres. Se comprobó un liderazgo transformacional dentro de las instituciones bajo estudio de las mujeres en puestos directivos, arrojando resultados positivos en todas las dimensiones de dicho liderazgo, por lo que se demostró que existe una relación directa con la ocupación de las mujeres a puestos gerenciales, no solo a nivel de estas empresas, sino válido para cualquier otra organización donde haya participación laboral femenina.

### **1.1.2 Antecedentes de Competencias Gerenciales**

Luego de una revisión exhaustiva, para esta segunda variable se seleccionaron varios trabajos que se inician con el de Monzania et al. (2014). Ellos realizaron el estudio “Ganando los corazones y las mentes de los seguidores: Los efectos interactivos de las competencias emocionales de los seguidores y los tipos de establecimiento de metas sobre la confianza en el liderazgo”, cuyo objetivo fue evaluar el posible efecto interactivo entre los tipos de establecimiento de objetivos y las competencias emocionales en la confianza



de los seguidores en el liderazgo. Los resultados encontrados por los autores afirman que las competencias se derivan de percibir, comprender y regular emociones, entonces, cuando un líder aprende a manejar estas cualidades tiene la capacidad de comprender y gestionar a los demás. Asimismo, las emociones provocan efectos positivos en los seguidores. Además, las competencias emocionales de los seguidores evidenciaron efectos positivos en la confianza de quienes siguen al líder y al establecer objetivos la directiva compensa cualquier nivel bajo en cuanto a claridad o reparación emocional de los seguidores.

En este orden de ideas, Dawson et al. (2018) efectuaron el estudio “Los impulsores de la competencia de liderazgo en la educación superior: un estudio de las IES moldavas”. En cuanto al objetivo principal de esta investigación se detectó el revisar tanto las habilidades como las cualidades que requieren los líderes y gerentes en la Educación Superior. Los hallazgos de este trabajo establecen que las competencias se derivan de una amplia gama de cualidades y estas serán respaldadas por valores, los cuales buscan un impacto positivo a través del liderazgo. Asimismo, el aprendizaje es un factor importante para mejorar las competencias, como también, el compromiso organizacional para incentivar el esfuerzo de capacidades en busca de un reconocimiento.

Adicionalmente, Iranzo et al. (2018) con su estudio ¿Qué Opinan los Maestros sobre las Competencias de Liderazgo Escolar y sobre su Formación Inicial?, tuvieron como objetivo centrarse en la visión de las competencias que poseen tanto los maestros como los equipos directivos que prestan su colaboración para llevar a cabo las prácticas externas de los estudiantes. Los hallazgos develaron que el líder para su función directiva requiere competencias comprensivas, actitudinales y se caracterizan por ser estratégicas, por ejemplo, establecer políticas e identificarlas, enseñar y aprender colectivamente con

toda la comunidad, aumentar la participación y fortalecer las relaciones externas en un entorno más amplio o global.

Por otro lado, Imad et al. (2019) realizaron el estudio “La dinámica de la competencia técnica del líder, el aprendizaje de los subordinados y los comportamientos de trabajo innovadores en la industria de alta tecnología basada en el conocimiento”, donde el objetivo fue probar un modelo conceptual que comprendiera la correlación entre comportamiento de trabajo de aprendizaje y comportamiento de trabajo innovador de los subordinados. Demostraron los hallazgos que las competencias técnicas de alto rendimiento son aquellas que se desarrollan cuando se tiene la capacidad de criticar a los demás y su propia autoevaluación de líder, de modo que estas competencias empaten y se alineen los objetivos organizacionales con los propios; sin embargo, fue notorio que existe un vacío relevante en la literatura sobre liderazgo que ha recibido poca atención en industrias que se basan en el conocimiento.

Seguidamente Bonesso et al. (2020) llevaron a cabo el estudio “Actualización del debate sobre el desarrollo de competencias conductuales: estado del arte y desafíos futuros”, refiriendo como objetivo analizar una revisión exploratoria de literatura relacionada con estudios académicos y las investigaciones mayormente contribuyentes al debate investigado mediante una revisión sistemática de dicha literatura. Los resultados encontrados exponen que las primeras competencias surgen en la adolescencia, las cuales son de carácter conductual, ya que ayudan durante la transición que se produce a esa edad y se caracterizan por posibles factores estresantes. Es durante ese período que los individuos comienzan a construir su identidad, aceptando sus futuras carreras profesionales, los desafíos académicos y desarrollando competencias en el entorno universitario. Las competencias conductuales pueden ayudar a las personas de manera positiva y es un anexo al mercado laboral donde se producen conceptos y

comportamientos desarrollados. Entonces, las organizaciones reconocen tener grandes líderes cuando tienen una ventaja competitiva. Por ello, se enfocan en buscar y desarrollar las competencias para afrontar los desafíos del entorno.

Como otro ejemplo está el trabajo de Kim y Mallam (2020) quienes llevaron a cabo “Un estudio Delphi-AHP sobre la competencia de liderazgo STCW en la era de las operaciones marítimas autónomas”, bajo el objetivo primordial de unir la brecha existente de conocimiento, evaluación de los requisitos de liderazgo e identificar para dar prioridad a las competencias de liderazgo que ha de poseer todo personal involucrado en las actividades que se lleven a cabo. Los resultados evidenciaron que las competencias de líderes de una tripulación marítima son medidas matemáticamente mediante niveles y son asignadas de acuerdo a la situación. En este caso un jefe de tripulación marítima debe tener la capacidad para mantener la conciencia de la situación, capacidad para gestionar de manera eficaz a su grupo y manejo de los recursos. El resultado ponderado de 3 tripulaciones distintas arrojó diferentes niveles de competencias, el cual define la decisión y utilización de diferentes estrategias de liderazgo.

Se agrega el trabajo de Citaku y Ramadani (2020) titulado “Modelo de competencias de liderazgo-Drenica: Generalizabilidad de las competencias de liderazgo”, el cual presentó como objetivo general el resumen de la generalización de las competencias de liderazgo que se han publicado dentro del ámbito del liderazgo, para ello se empleó el Modelo de Competencias de Liderazgo de Çitaku et al. (2012). Con respecto a los resultados de la investigación, las competencias en el liderazgo son complejas, se realizó un cuestionario a líderes de 6 distintos países, donde se recibió diversas respuestas. De esta manera, se descubre que existen distintos niveles de valoración de competencias específicas en el liderazgo, algunas en función al sexo y en el área donde se desempeña la persona. El estudio indica que las competencias centrales en el liderazgo pueden ser

identificadas empíricamente y categorizadas en cuatro factores; responsabilidad social, innovación, autogestión y orientado a la justicia, aunque existe algunas diferencias entre los grupos, no existe diferencia por idioma y país. Esto significa que las competencias son estables y se desarrollan en el ámbito organizacional de manera universal bajo intereses colectivos y propios.

## **1.2 Planteamiento del Problema de Investigación**

Estudiar el liderazgo como función ejecutiva dentro de cualquier organización es punto relevante a la hora de velar por su gestión. De esta forma al unirla con la gerencia genera la mejor visión para lograr la administración del personal, controlar los materiales, así como alcanzar los objetivos organizacionales. Toda empresa que se considere competitiva necesita de líderes que la hagan productiva, es decir, que tengan la capacidad para afrontar cambios y cualquier reto que se le imponga.

Al respecto indican Butkeviciene et al. (2011) que se ha incluido la idea de un liderazgo transformacional, por lo que se argumenta que los líderes igualmente logran la transformación de los seguidores y cambian sus perspectivas y enfoques. En concordancia, ha de plantearse esa nueva filosofía de gestión dentro de toda organización, asumida como proceso integral que necesita de un liderazgo decidido por parte de los gerentes, de modo tal que sus acciones y decisiones, sirvan para que los trabajadores se hagan más efectivos y eficientes. Así, el liderazgo se convierte en ese instrumento primordial para la gerencia, ya que permite enlazar el interés de los seguidores con los objetivos organizacionales, creando condiciones y una visión de trabajo mayormente atractiva que generen valor a la empresa.

En el caso de la mujer emprendedora, se extrae de Esser et al. (2018) que el éxito de estas líderes dentro del predominio de los hombres se determina no solamente por su

experiencia profesional, igualmente por la combinación compleja de comportamientos que tiene en lo personal y profesional, esto las lleva a la necesidad de que conformen equipos de trabajo bajo acciones que les oriente hacia la obtención de las metas trazadas.

En correspondencia a este planteamiento, con respecto a las competencias, Ayorkor y Divine (2020) exponen que las mismas relacionan con los comportamientos habituales que pueden observarse y que dan la posibilidad de éxito al llevar a cabo una actividad. Así que, para la mujer emprendedora, las competencias influyen en el resultado de la comunicación y de cada interacción, lo que asocia el concepto inmediatamente con el estilo de liderazgo utilizado, de todo aquello requerido para dar cumplimiento a la misión que tiene la empresa, ambas están inmersas en los procesos que llevan al desempeño del trabajador en un área de desarrollo humano.

Tal como se aprecia, se requiere de un estilo de liderazgo que influya positivamente en el grupo de trabajo, es decir, lo ayude a culminar con éxito cada meta, alcanzar los objetivos, sostener el mejor funcionamiento de la empresa y que al mismo tiempo cada miembro se adapte efectivamente a su entorno, de allí lo expuesto por Medina y Medina (2015), quienes refieren que las capacidades poseen orígenes desde la visión con base a recursos, así como la capacidad de la empresa para reconfigurar, integrar, construir y organizar sus competencias tanto internas como externas que la llevan al cumplimiento de los rápidos cambios según las condiciones expuestas en el mercado, todo lo cual permite la creación de su ventaja competitiva, adaptándose al entorno donde se encuentra.

Se observa de este modo que, a pesar de que la mujer posea suficiente preparación y que como gerente puede ser determinante en la empresa sin importar su tamaño, pudiera no generarse la creación de oportunidades, sino que se juzgue su modo de liderar así como su desempeño sin importar la mejora que aporta a la productividad al aplicar sus competencias gerenciales, esto avalado por Safari (2021), al exponer que existe una

relación con forma de U invertida al ser comparada la magnitud de las mujeres directivas y sus capacidades para el desempeño dentro de la empresa.

De este modo, pareciera darse una visión errada con respecto al estilo de liderazgo de las mujeres para el manejo de sus competencias gerenciales, pues debe entenderse que esta líder estaría en la búsqueda de oportunidades para contribuir a que se cumplan las funciones de la organización, incorporando al trabajador mayormente competente, ofrecer un entorno dinámico, gestionar de forma adecuada al personal, facilitar que la organización se adapte y renueve continua y adecuadamente a las demandas del mercado.

Ahora bien, en los últimos años, ha existido una tendencia mayor de mujeres que asumen cargos gerenciales en diferentes ámbitos laborales. Según el Gender Report del Foro Económico Mundial (2020), en Latinoamérica las mujeres ocupan el 7% de las posiciones directivas y el 21% de las empresas de la región tiene una mujer en el máximo puesto directivo. Sin embargo, los resultados aún no son suficientes. Siendo el porcentaje de mujeres empleadoras del 2.5% frente al 5.2% de los hombres.

Tomando en cuenta las exposiciones anteriormente planteadas y en la búsqueda de cumplir con el objetivo general, se expone como interrogante para el arranque de esta investigación ¿De qué manera se relacionan los estilos de liderazgo y las competencias gerenciales en mujeres del sector textil en el emporio comercial de Gamarra durante el período 2021?

### **1.3 Objetivos del estudio**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Analizar la relación entre los estilos de liderazgo y las competencias gerenciales en mujeres del sector textil en el emporio comercial de Gamarra durante el período 2021.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

Analizar la relación entre el liderazgo transformacional y las competencias gerenciales en mujeres del sector textil en el emporio comercial de Gamarra durante el período 2021.

Analizar la relación entre el liderazgo democrático y las competencias gerenciales en mujeres del sector textil en el emporio comercial de Gamarra durante el período 2021.

Analizar la relación entre el liderazgo resonante y las competencias gerenciales en mujeres del sector textil en el emporio comercial de Gamarra durante el período 2021.

### **1.4 Significancia del Problema de Investigación**

#### **1.4.1 Significancia teórica**

La siguiente investigación se realizará con el propósito de aportar conocimiento sobre los estilos de liderazgo que adoptan las mujeres en el sector textil. Así como, reflexionar sobre el alcance de las competencias gerenciales y su desarrollo mediante la aplicación en la práctica de conocimientos del ámbito laboral, la cual aporta al éxito de las organizaciones. El estudio expone los diferentes estilos de liderazgo que puede asumir la mujer para enfrentar los retos laborales con apoyo de las competencias gerenciales que le son propias como líder femenina, posibilitándola a ofrecer sus cualidades únicas y originales. A su vez, este trabajo permite entender la manera en cómo se debe flexibilizar la cultura corporativa para que se aproveche todo el potencial empresarial femenino. Los

resultados del instrumento podrán aportar conocimiento relevante a las ciencias administrativas.

#### **1.4.1 Significancia práctica**

Existe la necesidad de mejorar los niveles de liderazgo en mujeres y sus competencias en el emporio Comercial de Gamarra, ya que su trabajo contribuye al flujo de la economía y es el clúster más importante de la industria textil en Perú. Asimismo, más del 50% de líderes en el sector, son mujeres (INEI, 2017). Por lo tanto, después de comprobar la hipótesis, nos permitirá verificar posibles estrategias para tomar decisiones en el mercado con respecto al rol de la líder aprovechando las competencias gerenciales que presentan.

### **1.5 Preguntas de Investigación**

#### **1.5.1 Problema General**

¿De qué manera se relacionan los estilos de liderazgo y las competencias gerenciales en mujeres del sector textil en el emporio Comercial de Gamarra durante el período 2021?

#### **1.5.2 Problemas Específicos**

¿De qué manera se relaciona el liderazgo transformacional y las competencias gerenciales en mujeres del sector textil en el emporio comercial de Gamarra durante el período 2021?

¿De qué manera se relaciona el liderazgo democrático y las competencias gerenciales en mujeres del sector textil en el emporio comercial de Gamarra durante el período 2021?

¿De qué manera se relaciona el liderazgo resonante y las competencias gerenciales en mujeres del sector textil en el emporio comercial de Gamarra durante el período 2021?



## **1.6 Hipótesis**

### **1.6.1 Hipótesis General**

Existe relación entre los estilos de liderazgo y las competencias gerenciales en mujeres del sector textil en el emporio comercial de Gamarra durante el período 2021.

### **1.6.2 Hipótesis Específicas**

Existe relación entre el liderazgo transformacional y las competencias gerenciales en mujeres del sector textil en el emporio comercial de Gamarra durante el período 2021.

Existe relación entre el liderazgo democrático y las competencias gerenciales en mujeres del sector textil en el emporio comercial de Gamarra durante el período 2021.

Existe relación entre el liderazgo resonante y las competencias gerenciales en mujeres del sector textil en el emporio comercial de Gamarra durante el período 2021.

## **1.7 Marco Teórico**

### **1.7.1 Estilos de liderazgo**

Malaret (2014) define el liderazgo como el proceso de actividades que realiza una persona o grupo de personas para alcanzar una misma meta. Por su parte, Jiménez y Villanueva (2018) sostienen en su definición que es la capacidad para influir sobre un grupo de personas en pro de lograr un conjunto de objetivos o metas. El origen de dicha influencia pudiera ser de tipo formal, la que daría un directivo dentro de una organización. Se trata de un proceso bastante compartido y participativo el cual lleva a establecer estrategias, visión y dirección para alcanzar las metas, convenciendo y motivando a los trabajadores.

Para Jiménez y Villanueva (2018), originalmente el estilo de liderazgo que asume el líder dentro de una empresa dependerá de diversos motivos. De esta manera, los autores afirman que el líder adoptará el estilo de liderazgo con el que pueda afrontar los problemas que surgen en las empresas. En ese sentido, Chiavenato (2001) define el liderazgo como la influencia interpersonal que se ejerce para una situación en particular, direccionada mediante un proceso de comunicación que lleve a lograr los objetivos planeados. Dicha influencia puede presentarse de diferentes maneras, desde una forma autoritaria hasta una forma de suave convencimiento, dando lugar a los diferentes estilos de liderazgo que pueden adoptar los líderes. No obstante, al citar Jiménez y Villanueva (2018) y Ayaub (2011), se pudo evidenciar que los estilos de liderazgo se desarrollan a través de comportamientos y actos del líder, como persona que influye sobre los miembros de la empresa. Asimismo, Chiarini et al. (2021) sostiene que el líder trata de convertir la misión en realidad. En ese sentido, los estilos de liderazgo asumen un rol relevante, ya que están altamente relacionados con la efectividad, un buen estilo de liderazgo connota el control del comportamiento.

Miranda (2019) sostiene que los estilos de liderazgos son un tema de debate entre los científicos sociales. En 1978, James MacGregor Burns publicó su libro “*Work on political leaders*”, en el cual categorizó los estilos de liderazgo en transformacional y transaccional. Existe el líder transformacional que involucra y motiva a la persona en su totalidad para lograr las metas. Por otro lado, está el líder transaccional, que emplea el método de recompensa o castigo por algo a cambio.

Mientras que Zuzama (2015) señala que “los estilos de liderazgo o de dirección son las formas alternativas en que los líderes estructuran su conducta interactiva para llevar a cabo sus roles en tanto a líderes” (p. 27). Se comprende de dicha definición que los estilos de liderazgo hacen referencia a los modos en que es estructurada la conducta

del liderazgo; al tiempo que según Uzurriaga et al. (2020), los estilos de liderazgo exponen el modo en que actúan los líderes dentro de las organizaciones, los respectivos equipos de trabajo, las acciones, maneras de dirigir a los trabajadores y el modo de orientar los diferentes procesos de la organización para llevar a lograr sus objetivos trazados.

Se detecta la necesidad de relacionar los estilos de liderazgo y el género, pues son variadas las opciones que se relacionan con el hecho de que el líder sea hombre o mujer, lo cual pudiera contribuir a plasmar lo similar o distinto que tienen los líderes en cuanto a su sexo para ejercer los estilos de liderazgo. En ese sentido, Ramos (2005) sostiene que es notorio que las mujeres ejecutan un liderazgo mayormente democrático y pasivo al ocupar cargos directivos o de dueñas de empresa, donde contrariamente a los hombres muestran estilos autocráticos. Así cada líder posee un estilo que lo caracteriza; no obstante, muchos trabajan estratégicamente para cambiar de acuerdo a las situaciones que se presenten.

Según Cárdenas (2017) indica que “las mujeres ejercen un liderazgo orientado a las personas y son democráticas por cuanto convocan a su grupo en tomar decisiones, mientras que los hombres tienden a liderar en dirección de arriba hacia abajo, con un estilo de dirección y control” (p. 38). De acuerdo con el autor, las mujeres se enfocan más en el bienestar de las personas y la organización, en contraste de los hombres, los cuales se enfocan en las metas.

En ese sentido, se podría afirmar que las mujeres se inclinan a un estilo más democrático y participativo, mientras que los hombres son más autoritarios y enfocados a las metas. Pese a que existe dificultad en determinar el significado del término empoderamiento, podemos inferir que proviene de un carácter transformador donde las mujeres muestran una satisfacción de intereses. En ese sentido, Peña (2018) señala que

es un proceso que consiste en superar la desigualdad entre géneros; es decir, reducir la brecha que existe entre líderes hombres y mujeres. Asimismo, Bermúdez y Vega (2019) concluyen que el concepto de empoderamiento en la actualidad enfrenta lecturas que enfatizan la capacidad y flexibilidad individual de las mujeres para alcanzar la independencia económica y negociar el poder de los hogares en un contexto de descenso del poder masculino.

### **1.7.1.1 Liderazgo transformacional**

Pazmiño (2010) afirma que, bajo este enfoque de liderazgo, “el líder busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores en cuanto a sus capacidades, motivaciones y valores, y no solo a su desempeño” (p.74). Según el autor, el líder es reconocido por los demás por su filosofía frente a la vida, al mundo y a los demás, así como se encuentra en la búsqueda de maneras innovadoras para resolver los problemas. Asimismo, Yukl (2008) sostiene que el líder transformacional motiva lo suficiente a sus seguidores con el objetivo de que se alineen con la visión de la organización y logren comprometerse entregando más de lo que se espera de ellos durante la ejecución de sus tareas. Agrega Uzurriaga et al. (2020) que:

“Es uno de los estilos de liderazgo más valorados en la actualidad debido a lo que implica para las organizaciones modernas. A través del liderazgo transformacional el líder motiva a los seguidores a lograr un desempeño que supere las expectativas al transformar las actitudes y los valores de los seguidores. Los resultados en las organizaciones modernas que aplican este tipo de liderazgo van desde la elevada autoestima de sus colaboradores hasta mayor identidad organizacional, pasando por mayor autoeficacia, confianza en el líder y en todos los miembros del equipo. Este estilo de liderazgo implica un proceso de influencia a través del cual los líderes promueven en los seguidores una nueva forma de verse tanto a ellos mismos como a los retos y oportunidades de su entorno.” (p. 7)

Según lo dicho por los autores, es precisamente el líder transformacional aquel que

da reconocimiento a los resultados negativos para una oportunidad de cambio. Interpreta de este modo los tiempos de emociones negativas de los trabajadores y los momentos de crisis, sirviéndole para ayudarlos a que estructuren de forma positiva tales emociones ofreciéndoles una opción que los estimule.

De esta manera, se desarrollará las cuatro dimensiones que presenta el liderazgo transformacional. Según Yukl (2008), son influencia idealizada, estimulación intelectual, consideración individualizada y motivación inspiradora.

#### **1.7.1.1.1 Influencia idealizada**

Sobre este aspecto, González et al. (2013), refiere que “es la capacidad que posee el líder para entusiasmar, transmitir confianza, respeto. El líder actúa de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar, convirtiéndose en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico” (p. 360). Se aprecia de los autores que el líder anima, incrementa el carisma, entusiasma sus seguidores para sigan sus ideas, al tiempo que les hace saber sobre su visión a futuro realizable de forma fluida y con mucha seguridad, de esta manera ofrece visión clara de los objetivos a lograr, con lo que estimula la energía de los trabajadores para que alcancen niveles altos de desempeño en el cumplimiento de sus funciones.

En el mismo orden de ideas, la Asociación Centro de Aedipe (2020) señala que la influencia idealizada, se refiere a la forma de ser y cualidades de cada líder transformacional, lo cual incide para que se transformen en modelos de sus seguidores, quienes confían en ellos, quieren imitarlo y lo admiran. La misma puede dividirse en conductual y atribuida. La primera (influencia idealizada conductual) es indicadora de la habilidad con que se influye en la conducta de los seguidores por consecuencia de su propia conducta. La segunda (influencia idealizada atribuida) refiere la capacidad del

líder para incidir en los seguidores a consecuencia de sus cualidades personales de la forma en que tales seguidores las perciben.

#### **1.7.1.1.2 Estimulación intelectual**

Sobre este particular indican González et al. (2013) que es con ella que fomenta el líder enfoques nuevos para la resolución de problemas envejecidos, haciendo énfasis en la motivación de sus seguidores para que piensen en la forma de llevar a cabo las funciones distintas, exige aplicar la racionalidad para la resolución de problemas y pide se aplique la inteligencia. Citan los autores a Bass (1985) y a Burns (1978) para señalar que “los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos sin la facilitación del líder. Llegan a ser más innovativos con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos”. (p. 361)

Refieren los autores que el líder no solo se limita a afrontar las diversas situaciones adversas dentro de la organización con respecto a sus seguidores, sino que da fomento a un modo fuerte de creatividad para que los subordinados se motiven a indagar sobre nuevas maneras de realizar sus tareas al igual que aquellas oportunidades que vayan en su beneficio, el de los empleados y la organización.

#### **1.7.1.1.3 Consideración individualizada**

Según la Asociación Centro de Aedipe (2020), la asume como la capacidad del líder para prestarle atención personalizada a la totalidad de sus seguidores, atendiendo las necesidades individuales de cada uno de ellos. Esto incluye proveer de oportunidades y retos para los demás, reconocer las particulares diferencias, igualmente la empatía y el cuidado.

Al tiempo que para González et al. (2013) se trata de la habilidad que tiene el líder en pro del diagnóstico de las necesidades individuales de sus seguidores para atenderlas

personalmente, es decir, las de asistirlos de modo personalizado, individualizado a cada uno de los miembros del equipo de trabajo, al tiempo de aconsejarlos y darles formación. Como se observa, el líder toma en cuenta los requerimientos de cada trabajador y lo guía tomando en cuenta su potencial, entonces el líder pasa a ser un entrenador o coach, quien da origen a una diversidad de opciones para que aprendan, permite que se cree un clima de apoyo, pasando a ser el líder que sabe delegar en el momento oportuno y escucha, esto le permite genera un constructivo feedback con el subordinado.

#### **1.7.1.1.4 Motivación inspiradora**

Para la Asociación Centro de Aedipe (2020) la motivación inspiradora, estaría conceptualizada como la capacidad del líder para dar a conocer su visión de una manera bastante convincente, con lo que pasa a aumentar el interés de los seguidores para lograrla e incluso poder alcanzar niveles mucho más altos. Mientras que según González et al. (2013), en la motivación inspiradora “el líder aumenta el optimismo y el entusiasmo, crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Además, sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo” (p. 361). Denota similitud tales apreciaciones de ver los seguidores al líder como inspiración para cumplir.

#### **1.7.1.2 Liderazgo democrático**

Fierro y Villalva (2017) exponen que este liderazgo democrático o participativo, crea más grado de compromiso con la empresa al involucrar a los trabajadores para la toma de decisiones, además de emplear la retroalimentación como vía de dirección y corrección de errores mientras delega autoridad. Este estilo aumenta la satisfacción laboral, permite la integración, fomenta el trabajo en equipo, permite la participación activa en la toma de decisiones mediante el diálogo, incremental el mejoramiento de la calidad al decidir para lograr las metas planteadas, así como da entrada al desarrollo profesional.

Por otro lado, Ramos (2005) afirma que “el líder democrático determina objetivos y tareas a realizar teniendo en cuenta a los subordinados que también participen en la toma de decisiones” (p.64). El autor indica que se adopta el estilo democrático como estrategia de posibles soluciones. En resumen, el liderazgo participativo recolecta la mayor cantidad de información para la toma de decisiones, lo cual es una ventaja para determinar fortalezas, debilidades y el desarrollo de competencias gerenciales de las mujeres en un ambiente organizacional.

El liderazgo democrático o participativo es un estilo que emplea la comunicación activa; así mismo busca el éxito global de los miembros y no el individual. Cárdenas (2017), menciona que “la experiencia acumulada de las mujeres en la posición de liderazgo indica que se está generando un nuevo tipo de liderazgo que se puede caracterizar como estilo participativo” (p.47). De esta manera, el autor vincula el liderazgo ejercido por mujeres al estilo de liderazgo democrático, pues las mujeres presentan características más comunicativas que los hombres. En ese sentido, se desarrollará el indicador Participación en la toma de decisiones y las tareas, el cual ha sido mencionado por los autores como la principal característica del liderazgo democrático.

#### **1.7.1.2.1 Participación en la toma de decisiones y las tareas**

Según Zapata et al. (2016), tomar decisiones es “como el proceso de identificar y resolver los problemas en la organización cuando se consideran cursos alternativos de acción y se selecciona e implanta una opción” (p. 402), lo cual atiende al condicionamiento de una situación dado sus recursos cognitivos, materiales o bien por oposición de intereses, tornándolo como proceso que se limita y complejiza para las personas involucradas, donde las mismas pudieran tener sus mejores intenciones para la toma de decisiones razonables y lógicas, aun cuando la realidad les reduzca y establezca limitantes en su capacidad racional.



Refiere Billikopf (2006) que la participación en la toma de decisiones, llevaría a un mejoramiento de la calidad con aceptación en la toma de decisiones, al tiempo que fomentan la autoestima, la motivación de los empleados, mejorando sus relaciones interpersonales, aun cuando no debe verse solo como delegar o de que pregunten y se responda por cada situación que se presente, sino de que se dirijan al inmediato superior, planteen las dudas o problemas y encuentran una solución oportuna sin tener que llegar al nivel más alto de mando.

### **1.7.1.3 Liderazgo resonante**

Según Goleman et al. (2004), “la resonancia prolonga el estado emocional en las demás personas, sintonizando de una mejor manera, creando relaciones más transparentes y duraderas. De esta manera, se obtiene un mayor compromiso de los subordinados con la organización” (p.50). Con lo mencionado anteriormente, el autor manifiesta que el líder resonante transmite las emociones positivas hacia los demás logrando una mayor cohesión en el equipo. De esta manera, se podría afirmar que las habilidades y la inteligencia emocional con la que lideran las mujeres permiten relacionarlas ampliamente con el liderazgo resonante.

Indica Díaz (2019) que se trata de un tipo de liderazgo sintonizado a través de los sentimientos de las personas para encauzarlos hacia una dirección de emociones positivas, pues expresa con sinceridad los valores propios al tiempo de coincidir con las emociones personales de quienes se encuentran alrededor, por lo que este líder se conecta con sus interlocutores, pudiendo llegar a la transformación positiva de los estados de ánimo, denotado en la motivación y ganas de hacer frente que reflejan los empleados en sus rostros, esto es hacer las cosas con entusiasmo y optimismo.

Para Arteaga y Ramón (2009), este estilo de reciente incorporación se apoya en la inteligencia emocional de los líderes con fundamento en la capacidad de la persona para

reconocer las características que le son propias a cada género (masculino o femenino), estableciendo que cualquier ser humano tiene tales capacidades, pero con un nivel de desarrollo que puede ser variado según las habilidades inter e intrapersonales que posea. Como se aprecia, considerando estos rasgos en los líderes relacionados con el género, se expone que las líderes mujeres presentan más habilidades de inteligencia emocional y por consiguiente de líder resonante, al tiempo que manejan sus emociones para utilizarlas con respecto a los demás.

De acuerdo con Goleman et al. (2004) existen 4 estilos resonantes de liderazgo, los cuales alientan la resonancia de distinta manera, pueden cambiarse según las circunstancias que se presenten y ser utilizados dependiendo de la situación que se va a resolver.

#### **1.7.1.3.1. Visionario**

Expresa Díaz (2019) que este estilo de liderazgo incrementa la resonancia, propone una meta común movilizadora de los seguidores, para lo cual se hace de un claro objetivo que se desea alcanzar, mostrando a su vez el sitio específico para llevar a cabo un trabajo determinado, esto proporciona a los trabajadores una concreta visión de lo esperado de ellos; igualmente, se muestra el deseo de que todos contribuyan para que el objetivo en común, inspire compromiso con el equipo y produzca en quienes participan, el orgullo de pertenecer a la empresa. Según el autor, este estilo de liderazgo logra entre otras ventajas, que no se vayan los buenos empleados, por lo que aplica el compartir la misión, los objetivos y valores como efecto motivador.

Ardizzone (2019) señala que el líder visionario logra a través de su visión inspiradora al igual que con su compromiso, que los trabajadores se conviertan en fieles seguidores de tal visión, de allí que se considere como el estilo más resonante; logrando

contagiar al resto del equipo de la empresa. Se convierte en movilizador de personas, comprometiéndolas a ser fieles a las ideas propuestas, esto debido a que posee una imagen claramente definida de hacia dónde se dirige. Este líder visionario, es relevante en momento de transiciones dentro de la organización, donde se requiera una gran motivación y participación del grupo de trabajo.

#### **1.7.1.3.2. Coaching**

Tal como indica Díaz (2019), en este modo de liderar, el líder, logra que los trabajadores manifiesten sus debilidades particulares y sus fortalezas para que las incorporen a lo que aspiran a nivel profesional y personal. Aquí, el líder colabora con los trabajadores para que determinen los objetivos de su proceso de desarrollo a largo plazo, así como a exponer el plan con el cual lograrlos. Por otro lado, procede a establecer objetivos y delegar responsabilidades, donde todo vaya más allá de las actividades que realizan, pues busca que se estimule el desarrollo y se supere personalmente el empleado, para que tenga un positivo efecto positivo en su estado de ánimo cuando supera sus limitaciones.

Establece Ardizzone (2019) que en cuanto al líder coach se refiere a la figura definida que se puede conseguir pues emplea modelos de coaching para lograr lo mejor en su equipo de trabajo, igualmente emplea técnicas, habilidades, todo lo cual le sirve para ubicar su grupo de trabajo en el lugar de aprendizaje. Con ello se logra que sus integrantes sean críticos de sus propias formas de realizar sus tareas y de potenciar la mejora constante.

#### **1.7.1.3.3. Afiliativo**

Díaz (2019) expone que se trata de un estilo con interés por promover e incentivar la amistad al establecer positivas relaciones entre los empleados, para ello, el líder toma en

cuenta los momentos de descanso dentro del ciclo de una empresa, otorgándole tiempo suficiente para reunir un caudal emocional con el cual contar cuando se requiera. Dicho estilo se ubica por las necesidades emocionales y objetivos de los trabajadores, por lo que tiene gran asidero en la empatía.

Por su parte Piqueras (2014) sostiene que lo primordial son las personas, otorgándole como líder la cualidad de hacer relaciones extraordinarias con el grupo de trabajo, igualmente se hacen más cercanos, con una gran familiaridad con su equipo. No obstante, con frecuencia pasa por alto los resultados, haciéndolo un estilo poco resonante, pues con los trabajadores es excelente, pero no así con los resultados. Se convierte en el más ideal si el equipo que va a dirigir es nuevo, cambia o sufre por alguna razón. Generalmente, utiliza el equipo para lograr buen clima laboral, implicación de las personas y compromisos de trabajo, tal como se aprecia, es inmejorable, por un lado, pero deficiente por el otro.

#### **1.7.1.3.4. Democrático**

Para el caso, Díaz (2019) indica que, en múltiples casos, el líder no conoce de manera acorde la dirección que debe seguir por lo que requiere buscar propuestas de los empleados con mayor capacidad. Es así como el líder posee una clara visión y se maneja con un estilo democrático pues le ayuda a colocar sobre relieve las ideas necesarias que le permiten poner en marcha el grupo de trabajo, para que esto suceda, dispone el escuchar todos los hechos y situaciones, buenos o malos.

Luego Piqueras (2014) refiere que este líder pone libremente en el equipo el poder de decisión, por lo que como persona a seguir no tiene tanta importancia al igual que sus actuaciones no aportan mucho valor añadido. Así este estilo se recomendaría para ocasiones de poca importancia donde se puede delegar en un cien por ciento, al igual que

en los momentos en que dicho líder no quiera actuar; no obstante, se espera de él una estratégica visión con determinación frente a situaciones relevantes, convirtiéndolo en un estilo que se puede utilizar puntualmente.

### **1.7.2 Competencias Gerenciales**

Según Cardona (2008), las competencias son comportamientos observables, habituales y conducen al éxito en la función que desempeña la persona. Por otro lado, Arroyo (2012) sostiene que la competencia es la capacidad para realizar una actividad de manera efectiva. En ese sentido, la autora señala que las competencias son “comportamientos observables y resultado de la sumatoria de los conocimientos, destrezas o habilidades, valores y actitudes que un ejecutivo posee para desempeñar una función directiva” (p.39).

De esta manera, según la autora las competencias son el conjunto de todas estas características las cuales poseen los líderes que dirigen organizaciones y/o grupo de personas. Asimismo, Gutiérrez (2010) incorpora el término competencias laborales, las cuales son un conjunto de habilidades, valores y conocimientos desarrollados en el ámbito productivo a través del cual se generan ingresos y las organizaciones obtienen mejores resultados.

En este orden de ideas, Núñez y Díaz (2017) asumen que la competencia es "un saber integrado derivado de los conocimientos, habilidades y valores que la persona va desarrollando continuamente en su vida, para ser utilizados en su desempeño personal y profesional en los escenarios laborales y sociales en los cuales se desenvuelve" (p. 30); mientras que, citando los autores a Hellriegel et al. (2002), las competencias gerenciales "son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones". (p. 4)

Con igual propósito, Camacaro (2017) señala que las competencias gerenciales son los saberes, conocimientos, destrezas, capacidades y habilidades que utilizan los seres humanos para lograr un desempeño dentro de un cargo determinado en una empresa. Luego para complementar el concepto, el autor cita a McClelland (1987) para establecer que:

“La competencia es parcialmente innata y formal, donde las competencias genéricas están orientadas al desempeño de las personas, mientras que las específicas están vinculadas al desempeño gerencial. Es por esto, que se puede decir que las competencias genéricas son cualidades propias de las personas que tienen que ver con la parte del comportamiento emocional en el trabajo, mientras que las específicas un conocimiento implícito expresado en el saber hacer, además de un conocimiento especializado y específico.” (p. 3)

Como complemento a lo expuesto anteriormente, Marcano y Finol (2007) exponen que las competencias gerenciales esbozan la conducta requerida con miras al éxito a futuro de la organización, todo ello integrando otros elementos como la cultura, información y misión, como dirección para lograr que la organización cuente con directivos que logren desempeñar el más apropiado liderazgo, donde los trabajadores conozcan lo que han de realizar con la información que se les suministra, así como las competencias que necesiten adquirir con garantía de una forma estructurada.

Ahora bien, al hablar de competencias gerenciales, se hace necesario mencionar los modelos por competencias, sobre lo cual señala Ruiz (2015) que se refiere al modelo gerencial a través del cual se realiza una evaluación de las competencias específicas sobre cada puesto de trabajo, lo cual toma en cuenta el desarrollo de las competencias adicionales requeridas para que el crecimiento profesional y personal de los trabajadores. Por su parte Díaz (2012), el modelo de competencias trata de un modelo de gestión basado en las características personales de quienes ejercen los cargos en una empresa, estableciendo los componentes necesarios en los sujetos que pertenecen a la organización, los cuales logran el mejor desempeño organizacional.

De acuerdo con Cardona y García (2005), existen 4 dimensiones de las competencias directivas o gerenciales, las cuales son dimensión interpersonal, Capacidad personal externa, capacidad personal interna y dimensión de negocio. De esta manera, en la presente investigación se va a desarrollar las dimensiones de las competencias gerenciales mencionadas anteriormente.

### **1.7.2.1 Dimensión interpersonal**

Según la Universidad San Martín de Porres (2018) las competencias interpersonales son combinaciones de actitudes, habilidades y conocimientos, que las personas aplican en momentos de su realidad laboral, con base a ciertos estándares de desempeño que satisfacen el área profesional en la cual se desenvuelven; así son una combinación compleja de los atributos arriba mencionados en conjunto a las actividades o funciones que deben realizarse en determinadas situaciones laborales.

En concordancia, Euroinnova Business School (2020) revela que las competencias interpersonales son elementos y habilidades que los sujetos ponen en práctica en sus actividades diarias, sin tomar en cuenta las atribuciones o funciones que en su área profesional le solicite la organización. Forman parte integrante del desarrollo personal de las personas, ayudándoles a su desenvolvimiento bien individual o grupalmente. Desarrollar estas competencias interpersonales, se torna útil en cualquier ambiente, dado que se enfoca en la interacción del trabajador con el resto del equipo. Estas competencias personales guardan relación directa con el desarrollo integral de la persona, ya que no es suficiente tener conocimientos académicos dentro de un área específica y estar mayormente capacitado en tal área, estar formado integralmente ha de enfocarse como complemento del ser y saber.

Por su parte Burgos et al. (2013) las conceptualiza como aquellas competencias que se relacionan con el entendimiento interpersonal, se construyen con apoyo del

reconocimiento que hace la persona del ambiente relacional que lo envuelve, también al establecer relaciones interpersonales apropiadas con el contexto donde se mueve, con la oportunidad de actuar en un momento específico lo cual le da la comprensión que poseen las relaciones interpersonales a un grado afectivo, comportamental y cognitivo. La capacidad interpersonal tiene como características el coaching, trabajo en equipo comunicación, manejo de conflictos y carisma.

#### **1.7.2.1.1 Coaching**

Sostienen Podesta et al. (2019) que se refiere al crecimiento profesional y personal de una persona y se ubica como una filosofía de vida, es una herramienta fundamental para salvar problemas dentro de una sociedad con grandes exigencias y compromisos, donde cada actuar, se circunscribe responsablemente con la realidad que rodea la persona que actúa dentro de una organización.

Scott (2007) establece que el coaching es una relación individualizada entre un gerente (coach) la cual diseña para que se desarrolle y potencie el desempeño laboral y la eficacia profesional de un empleado (coachee). El coaching se relaciona con cambiar en los diferentes niveles profesionales, con mejora de las actuales competencias, creencias, comportamientos, valores y técnicas para aprender, bien en lo laboral como en lo personal. El objetivo es que el gerente, luego de recibir el coaching, pueda ofrecerlo a cada empleado de manera individual como al equipo completo de trabajo. Este acompañamiento del coach es de suma relevancia para el equipo y las metas propuestas.

#### **1.7.2.1.2 Trabajo en equipo**

Indica Doyle (2020) que el trabajo en equipo lleva consigo una secuencia de habilidades blandas como el que pueda escuchar al resto, que comunique sus propios objetivos, motive al grupo de trabajo y resuelva conflictos surgidos, tomando en cuenta



que aun cuando las labores sean independientes, tenga capacidad de colaborar con el resto del equipo.

Refiere Molina (2021) que el trabajo en equipo se convierte en la capacidad requerida para la totalidad de quienes conforman un proyecto de trabajo, logren el objetivo común. Es una de las características mayormente exigida por las organizaciones actualmente, igualmente se trata de una habilidad necesaria que facilita cumplir con las metas en cualquier ámbito de la vida. En tal sentido, el líder ha de tener capacidad para incidir de manera positiva generando confianza y provocando un intercambio de conocimientos, con apoyo y un alto grado de compañerismo.

Para Perdomo (2020) el trabajo en equipo viene suponiendo amplios cambios organizativos, incidiendo en la participación, la comunicación, la motivación y la dirección, por lo que se necesita una mayor interacción entre los integrantes, lo cual solo es posible a través de una actitud no individualizada y si cooperativa. Se necesita trabajar en equipo, pues de ello depende la calidad total, los procesos de cambios, los sistemas integrados de gestión, entre otros. Con la fuerza con que se integre el equipo y la cohesión que tenga, se logra expresar la solidaridad y sentido de pertenencia del equipo de trabajo, a mayor cohesión, mayores valores, conductas comunes, actitudes positivas, entre otros.

### **1.7.2.1.3 Comunicación**

Doyle (2020) expresa que es una de las habilidades interpersonales más relevantes en cualquier lugar de trabajo, no importa la empresa o industria para la cual labore, lo importante es sostener una comunicación efectiva, clara con el resto del equipo de trabajo, sea la vía escrita u oral. Al mismo tiempo Otero y Caridad (2009), indican que cualquier empresa emplea desde la gerencia la comunicación en alguna de sus dimensiones (sociales, corporativas, grupales e interpersonales). Ello evidencia que es la comunicación

la esencia de ese proceso gerencial. Así, tanto la organización como su gerencia se asumen como acción transformadora de la comunicación.

Con base en lo anteriormente informado, el aspecto más importante para que se progrese en el área profesional, es precisamente la habilidad para relacionarse con los demás, siendo más relevante e imprescindible dentro de las empresas para su subsistencia, pues tiene como rol importante la buena comunicación entre los empleados, así como las relaciones asertivas entre ellos y el entorno.

#### **1.7.2.1.4 Gestión de conflictos**

Según Doyle (2020) bien que se estén en la parte de gerente o la del empleado, muy probablemente, en un momento determinado, se hace necesario la resolución de conflictos dentro de una organización. Tal situación pudiera llevar a resolver una problemática entre dos empleados, debido a ello, el gerente, debe escuchar de modo justo ambas partes y emplear la solución más creativa que pueda encontrar, para ello, debe incorporar las habilidades blandas necesarias, tales como la resolución del problema, mediación, escucha, crítica constructiva o resolución de conflictos.

Siguiendo esta idea, Paulino (2014) señala que los conflictos se refieren a situaciones que suceden normalmente en las organizaciones, entre los miembros del equipo de trabajo, los cuales bien pueden ser aprovechados como oportunidad para inspirar a los miembros que conforman el grupo de trabajo, para enseñarlos o capacitarlos hacia cambios positivos. Por ello, cualquier líder ha de desarrollar habilidades que le ayuden a manejar situaciones conflictivas, donde debe asumir la comunicación como componente primordial para afrontar los conflictos. De esta manera se alcanza un ambiente de trabajo cónsono con los requerimientos (productivo, agradable), donde el líder aplique la totalidad de sus habilidades asertivas comunicacionales y buscando activamente esa solución que se requiere.

### **1.7.2.1.5 Carisma**

Sobre este aspecto Sánchez (2015) señala que la mayoría de las personas piensa que el carisma es algo místico, indefinible, vista como cualidad originaria desde que se nace por lo que no puede ser adquirida, todo lo cual no tiene verdadero sustento. Puede decirse que el carisma, es la habilidad que se emplea para atraer a las personas hacia uno mismo y siendo otra característica del carácter, bien puede ser desarrollada.

Por su parte Fuenmayor (2018) sostiene que el carisma resulta de una comunicación excelente e igualmente de correctas habilidades interpersonales, las cuales pueden ser aprendidas y desarrolladas, de allí que ser carismático lleva a que se tenga especial atención al cómo se interactúa con el resto de las personas. Por ello, un sujeto carismático emplea sus habilidades para que las personas se pongan de su lado, bien desde lo social, ideológico o profesional. Es así como el carisma estaría relacionado con las habilidades de liderazgo, es decir, el ser carismático, es rasgo relevante de todo líder que se considere exitoso, tomando en cuenta que muchas personas logran el éxito dada su carisma. A pesar de que unos suelen ser mayormente carismáticos que otros, todo va a depender de los rasgos que muestren en su comportamiento.

### **1.7.2.2 Capacidad personal externa**

En revisión de Cardona y García (2007) se encontró que la capacidad personal externa, se encuentra compuesta en primer lugar por la proactividad, la cual se compone a su vez por la iniciativa, que “es la capacidad de mostrar un comportamiento emprendedor, iniciando e impulsando los cambios necesarios con energía y responsabilidad” (p. 46). Le sigue el optimismo, el cual es “la capacidad de ver el lado positivo de la realidad, tener fe en las propias posibilidades y afrontar las dificultades” (p. 46). Posteriormente se ubica la ambición, la cual se define como “la capacidad de

establecer metas elevadas para sí y para los demás, y de perseguirlas con determinación” (p. 46). Por otro lado, se muestra la gestión personal, integrada por la gestión del tiempo, vista como la capacidad para dar prioridad a los objetivos, hacer programación de las actividades adecuadamente para llevarlas a cabo en el plazo pautado. Seguidamente, se encuentra la gestión de la información, descrita como aquella capacidad para la identificación y el tratamiento de forma efectiva de la información importante para las labores. Por último, se muestra la gestión del estrés, definida como esa capacidad de sostener el equilibrio personal frente a situaciones con tensión especial.

Sobre este particular y contrastando con lo expuesto por el autor anterior, se agrega lo señalado por Gutiérrez (2020) en relación con la dimensión capacidad personal externa, la conceptualiza como “aquella donde se recogen aspectos relacionados con la respuesta de la persona a estímulos externos como la iniciativa o la gestión del estrés” (p. 65). Entonces,

#### **1.7.2.2.1 Productividad**

La productividad, según Lefcovich (2005), está referida a la relación entre ciertos insumos y cierta producción. Se dice que es una medida de lo inmejorable que han sido combinados y utilizados los recursos para el logro de niveles determinados de producción. Es la interacción entre los diferentes factores que se encuentran en el sitio de labores. En un amplio sentido, la productividad se integra por la totalidad de los recursos junto a sus costos, representando de esta manera, la oportunidad mayor para el mejoramiento de las utilidades de cualquier organización en la cual se esperan utilidades y por supuesto, ofrecer mayores servicios por unidad monetaria gastada.

Detecta Aparisi (2020) que todo gerente lleva en sus hombros una importante labor, dado que es responsable de lograr los objetivos en cada departamento que conforma la organización, al tiempo maximizar su rentabilidad para beneficio de los socios,

alcanzar el mayor beneficio posible, manteniendo e incrementando el grado de motivación del recurso humano a su cargo.

Agrega Aparisi (2020) que las funciones desempeñadas por el gerente resultan esenciales dentro de una organización para lograr el desarrollo de una inmejorable productividad. Tal aspecto es de suma relevancia para medir la evolución y crecimiento de la empresa, lo que lleva a que este profesional debe realizar el mejor proyecto empresarial que se adecúe al incremento máximo posible de la productividad.

#### **1.7.2.2.2 Gestión personal**

Establece Donawa (2018) que, en principio, la gestión gerencial se refiere al proceso de desarrollo humano, pues desde lo social, se concibe como una dinámica colectiva que involucra las potencialidad y expectativas de la totalidad de los actores sociales, desde lo cual se hace posible lograr los objetivos comunes, aquellos que por necesidad se enfocan al desarrollo desde lo humano y lo social.

Partiendo de lo dicho, la gestión personal, se refiere al proceso humano que coordina las funciones de la gerencia con el fin de desarrollar la satisfacción, motivación, habilidades y lograr los objetivos personales, de los empleados y organizacionales. Es en estas funciones que las personas exponen las normas o leyes que dirigen a los gerentes, igualmente aquellos comportamientos que direccionan la dignidad como característica en lo humano y social, es decir, tanto los gerentes como los subordinados, son los miembros del equipo de trabajo que interactúan en un amplio sistema socia-humano. La gerencia para Tripier (2002) está dada por una actividad llevada a cabo por personas por lo que influyen sus características personales como componentes determinantes que conforman el estilo gerencial. Es esa gestión personal la que incide en cada estilo gerencial.

### **1.7.2.3 Capacidad personal interna**

Luego de un análisis a los planteamientos de Cardona y García (2007) se conoció que la capacidad personal interna se conforma por un lado, con la mejora personal, la cual está construida por la autocrítica o el grado de aceptación para aceptar las limitantes y errores cometidos; el autoconocimiento, reconocido por ser la capacidad para entender el cómo es y el cómo reacciona cada persona frente a diversas situaciones, bien a nivel personal como profesional; de igual modo por el aprendizaje, visto como el grado de adquisición de conocimientos nuevos, la modificación de hábitos y abrirse a cambios.

Igualmente, se construye el concepto por el autogobierno, integrado por la toma de decisiones, entendida como capacidad para tomar decisiones en el momento oportuno y adecuado; de la misma manera se conforma por el autocontrol, definido como capacidad llevar a cabo acciones que resultan costosas; igualmente se encuentra el equilibrio emocional como la capacidad para reaccionar en apropiación con las emociones y estados de ánimo adecuados para cada momento y por la integridad, conceptualizada como aquella capacidad para tener un comportamiento recto y honrado frente a una situación (Cardona y García, 2007).

Al ser confrontados los planteamientos antes expuestos con la definición de Gutiérrez (2020) con respecto a la capacidad personal interna, se evidencia que el autor la define como la capacidad que se encuentra centrada en todos aquellos aspectos que corresponden a lo más íntimo de la persona, tales como lo son su capacidad para alcanzar un aprendizaje o su integridad.

### **1.7.2.3.1 Autoconocimiento**

Según Fernández (2008) se refiere a la capacidad que tiene la persona para conocerse de manera personal en lo que respecta a sus aspectos de las habilidades, capacidades, lo espiritual, lo afectivo, lo mental y lo físico. También llamado proceso de inducción que va en función del cómo cada quién se conoce internamente. Es que la persona desarrolle su personalidad, tomando en cuenta los valores que se tienen como ser humano.

Se trata de potenciarse a sí mismo, aprendiendo a aprender de sí mismo y de experiencias anteriores, adecuando y profundizando la visión de lo personal, clarificando. Igualmente, alineación de la energía, accionar los grupos dirigiendo a un norte compartido, tener visión de aquel futuro que se desea lograr, crear significado individual y colectivo de lo que se hace; mientras que para Abarca (2018) el manejo propio va a depender en primer lugar y de manera primordial del autoconocimiento. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que existen otras habilidades ligadas también con este elemento de la inteligencia emocional que se incorpora de acuerdo con la situación.

### **1.7.2.3.2 Mejora personal**

Para hablar de mejora personal, Lester (2021) lo define como proceso continuo que finaliza al momento en que culmina la vida. De este modo se mejoran las condiciones vitales, salud mental y física, se hace necesario la búsqueda de una constante tendencia positiva constante. Se trata de tener un plan de mejora personal que ayude a comprenderse mejor a sí mismo, conocer sus necesidades y estrategias a seguir para alcanzar los resultados esperados.

Mientras que Suárez (2018) refiere que la mejora personal es el deseo permanente de muchas personas donde lograrlo tiene toda posibilidad, ya que es posible la calma que

trae consigo el equilibrio interior al igual que se puede experimentar plenamente la vida; para ello, es suficiente el confeccionar un plan de metas precisas y que puedan ser alcanzadas, las cuales traigan consigo felicidad y bienestar en virtud de que se realicen, todo lo cual va más allá de una evolución personal. Se acota que dicho proceso, de igual forma impacta positivamente la relación con los conocidos, amigos y familiares incluyendo el desempeño laboral y finanzas.

#### **1.7.2.4 Dimensión de negocio**

Por un lado, Cardona y García (2007) lo definen como las “competencias dirigidas al logro de un mayor valor económico para la empresa (p. 44); mientras que para Gutiérrez (2020) “son comportamientos observables y habituales que permiten establecer los medios para lograr beneficios económicos para la supervisión de la empresa” (p. 65). Recolecta la denominada dimensión estratégica y su objetivo y medición es a través de la eficacia. Dan referencia del conocimiento del sector y de la propia empresa, al igual que de las negociaciones, de la gestión de recursos, el tratamiento que se da a los clientes y todo cuanto tenga que ver con la directa repercusión en los beneficios económicos.

Significa lo planteado que las empresas son organizaciones de trabajo que realizan actividades económicas con el objetivo de alcanzar la máxima eficiencia y eficacia, al organizar la transformación productiva minimizando costos, con adopción de forma jurídica y estructura organizativa que implique distribución de responsabilidad, poder, relaciones informales y formales entre cada miembro de la empresa.

##### **1.7.2.4.1 Visión de la organización**

Sobre este aspecto Cardona y García (2007) exponen que se trata de la capacidad para conocer la organización mucho más allá de los límites establecidos por las propias



funciones, de esta manera comprenden la interrelación de las diferentes áreas o departamentos (por ende, entre los trabajadores) y desarrollan la cooperación interfuncional.

Maraboto (2021) señala que es la brújula que dirige al grupo de trabajo en dirección a alcanzar los objetivos, permite crear iniciativas, edifica una identidad y genera un equipo, de allí que, de no contar con una visión, la organización carecería de una ruta que la lleve al futuro que desea. La misma representa el escenario futuro tomado como punto de partida en la orientación de las acciones organizativas.

Es a través de acciones, proyecciones y análisis que el líder se aproxima al futuro deseado, lo cual logra con la aplicación de 3 tres bloques de tareas que son primordiales como establecer una orientación y determinar un escenario futuro; los propósitos u objetivos con los cuales lograr los escenarios planteados e identificar factores críticos de éxito. Se debe acotar que, el rol de líder visionario no culmina al determinar esos escenarios futuros, pues ha de desarrollar una estrategia que transforme la organización, permitiendo alcanzar ese escenario futuro deseado (Cardona y García, 2007).

#### **1.7.2.4.2. Gestión de recursos**

Según indican Cardona y García (2007), se refiere a la capacidad para emplear los recursos tanto económicos como materiales de la manera más conveniente, eficaz, rápida y económica, con el objetivo de lograr los resultados que se esperan. Al mismo tiempo Martins (2020) indica que la gestión de recursos es el proceso de planificar y programar las actividades y recursos del equipo, donde tales recursos abarcarían desde equipar, el lado económico hasta los instrumentos técnicos y cantidad de trabajo a realizar los trabajadores.

Al respecto, Hansen (2018) señala que la gestión de recursos es el proceso para la asignación, programación y planificación previa de los recursos que maximizan la eficacia, donde el recurso es todo aquello que se requiere para llevar a cabo la tarea o proyecto, pudiendo ser el grupo de habilidades que poseen los trabajadores, adoptar un software, entre otros. Esta gestión está centrada en optimizar y lograr eficiencia, se trata de implementar eficaz y eficientemente los recursos cuando así se requiera.

#### **1.7.2.4.3 Negociación**

Sostienen Cardona y García (2007) que se define como la capacidad para lograr satisfactorios acuerdos entre las partes involucradas, para crear o descubrir componentes que lleven a producir valor añadido en la relación de trabajo. Seguidamente, Ciudad y Santa María (2008), ven la negociación como la comunicación de ida y vuelta que intenta lograr un acuerdo al momento que las diferentes partes muestran contradictorios intereses u otros compartidos de forma parcial.

En tal sentido, la negociación se conforma como el proceso por el cual cada parte da pasos para lograr un mínimo acuerdo y se materialice así a través de un convenio, carta de intención, apretón de manos o contrato. El pronóstico o naturaleza de dicho proceso, va a depender del cómo se logren equilibrar los requerimientos, deseos u obligaciones, necesidades, actuando inteligentemente con respecto a riesgos e intereses, surgiendo de ello inicialmente conjeturas y aspiraciones que luego se convertirán en implicaciones o compromisos.

Según Rivas (2010), la negociación resulta de integrar cuando se reconocen desacuerdos, pasando a establecer soportes para negociar, se identifican puntos en común, considerar requerimientos mutuos, negociar en momentos de conflictos y realizar una negociación situacional. Se convierte en un modo para tomar decisiones, donde 2 o más participantes establecen un diálogo en pro de resolver diferencias en sus intereses. De este

modo, se trata de un procedimiento de discusión, donde las partes establecen los motivos adversos a través de representantes, siendo el objetivo llegar a un acuerdo que sea aceptable para ambas partes.

#### **1.7.2.4.4 Networking**

Cardona y García (2007) dan como concepto a la capacidad para el desarrollo, mantenimiento y utilización de una red amplia de relaciones con personas que son clave dentro de una organización y del sector que corresponda. Por su parte, para Pantoja (2015) las ve como relaciones que se desarrollan con variadas clases de profesionales en relación con la actividad laboral que realizan, con el objetivo de tejer una red de contactos con calidad, los cuales puedan ser útiles frente a cualquier futura situación laboral.

En igual sentido para Carazo (2019), el *networking* es una actividad con el fin de dar amplitud a la red de contactos profesionales, con lo cual se producen oportunidades de empleo o negocio. Se refiere a desarrollar un círculo social con personas con las que se pueda iniciar una organización o lograr oportunidades laborales. En concordancia, alcanzar el éxito profesional va a depender en buena medida de tener un círculo de contactos de calidad, de allí que el *networking* se convierte en clave dentro de la vida laboral. Por ello se trata de construir una red de contactos afines con los propios objetivos profesionales, pudiendo colaborar de alguna forma al tiempo de recibir algún tipo de ayuda.

#### **1.7.2.4.5 Orientación al cliente**

Se extrajo de Cardona y García (2007) que está referida a la capacidad de dar satisfacción a las necesidades del cliente, otorgándole una oferta de valor, atendiendo la totalidad de los detalles en la relación y por supuesto, ofrecer una respuesta a las sugerencias y peticiones. En igual orden de ideas, Cárdenas (2019) sostiene que la

orientación al cliente es una permanente actitud de la empresa con la que se detecta y satisface a la vez las prioridades y los requerimientos de los clientes externos e internos. Es preciso señalar que son varios los factores de los cuales depende esta orientación, entre ellos fidelización, satisfacción, mejora continua, gestión por procesos, entre otros. No obstante, lo más relevante es lo sensible del equipo de trabajo y la empatía. Puede verse como una estrategia de negocio que coloca al cliente en su centro.

### **1.8 Modelo de investigación**

El modelo que integra la presente investigación es el cuantitativo, pues se hizo énfasis en el análisis estadístico de la información recolectada a través del instrumento construido, por lo que estuvo centrada en la reunir datos numéricos y su generalización al grupo poblacional escogido, con el cual se procedió a explicar y reconocer el fenómeno particular investigado.

Se apoya lo dicho anteriormente en lo señalado por Angulo (2011), para quién el modelo cuantitativo realiza un contraste de teorías previamente existentes a partir del establecimiento de hipótesis, para lo que es requerimiento el obtener una muestra, representativa de una población o fenómeno bajo estudio. En tal sentido, bajo este modelo se procedió a recoger y analizar datos que respondieron a las interrogantes investigadas y probaron las respectivas hipótesis, otorgando confianza a la medición numérica, al conteo y a la estadística para establecer en concreto el comportamiento de la población.

### **1.9 Definición de términos básicos**

Competencias. Conglomerado de factores o componentes asociados al éxito durante el desempeño de las personas. (Díaz y Delgado, 2014)

Desarrollo de personas: Capacidad que posee la gerencia para dar formación y hacer crecer el talento humano. (Camacaro, 2017)

Desarrollo del personal. Verificación del gerente de las ideas del recurso humano para unir el esfuerzo en pro del beneficio de la empresa al dirigir las actividades y acompañar al trabajador en la ejecución de sus funciones. (Díaz y Delgado, 2014)

Dirección de personas: Capacidad de comunicación para dar a conocer lo que se debe hacer para alcanzar los deseos de una persona todo en bien de la empresa a largo plazo. (Camacaro, 2017)

Gestión del cambio y desarrollo de la organización: Habilidad con la cual se maneja el cambio asegurando la efectividad y competitividad a largo plazo. (Camacaro, 2017)

Líder: Agente de cambio cuyas acciones tienen afectación en otras personas y los actos de los demás poco le afectan a él. (Ayoub, 2010)

Liderazgo: Proceso con el cual se influye en los demás dando a entender para ponerse de acuerdo sobre lo que se debe hacer y cómo realizarlo, al tiempo de facilitar los esfuerzos colectivos e individuales para alcanzar las metas. (Ayoub, 2010)

Liderazgo transformacional: Proceso a través del cual, el líder, buscando el éxito del seguidor y su grado de conciencia sobre el valor de los resultados que se esperan, da impulso bajo un esfuerzo adicional que los guía para un desempeño que va más allá de sus propias expectativas. (Ayoub, 2010)

Planificación del trabajo. Es la administración del proceso de trabajo según los requerimientos de los trabajadores al tiempo que busca incentivarlos. (Díaz y Delgado, 2014)

Satisfacción: Confianza y aceptación del trabajador de estilos de liderazgo empleados por el líder, se trata de la satisfacción de los seguidores con respecto a las acciones del líder. (Ayoub, 2010)

Subordinado: Persona a quién va dirigido los efectos del liderazgo aplicado, donde las actividades son dirigidas y evaluadas por el líder en correspondencia con la formal relación de autoridad. (Ayoub, 2010)

Trabajo en equipo y cooperación: Es la capacidad para trabajar y al mismo tiempo lograr que los otros trabajen. (Camacaro, 2017)

### **1.10 Limitaciones del Estudio**

La limitación más importante es la concerniente al tamaño de la muestra, conociendo solamente que en la actualidad el porcentaje de mujeres empleadoras alcanza el 2.5% en Lima, pero no se conoce la cantidad de féminas que ocupan cargos directivos o son dueñas de empresa, ya que no existe estadística que exponga este dato para que se lleve a cabo un cálculo lo más aproximado posible. Por otro lado, existen muy pocos antecedentes nacionales del sector textil, pese a ser la más representativa del mercado de manufactura en el Perú, encontrándose representado por un 30.6% de participación en dicha porción (INEI, 2018).

Por su parte, como limitación relevante a la hora de la recolección de la información, se encuentra la pandemia de Covid-19, la cual ha cambiado drásticamente el contacto humano, obligando a las investigadoras a enfrentar el desafío que implica la aplicación a distancia del instrumento construido, en este caso con el valioso apoyo de la internet y con ello la pérdida de ciertos aspectos que permiten a un investigador detectar ciertas situaciones que a la luz de la entrevista no pueden ser observadas (actitudes, comportamientos, opiniones, entre otros).

### **1.11 Viabilidad**

El estudio que se llevó a cabo fue viable, ya que se contó con las herramientas necesarias para ejecutar este tipo de investigación cuantitativa en Lima Metropolitana. A pesar de la coyuntura actual y el Estado de Emergencia Nacional en el país, fue posible

acceder a la población, aplicar los instrumentos y recolectar la información necesaria. De la misma manera, fue posible llevar a cabo el análisis de la problemática a través de fuentes de información propias del sector textil dentro del emporio comercial de Gamarra y de bases de datos disponibles en la red.

Igualmente, fue posible evaluar el presupuesto que debió ser aplicado posteriormente para satisfacer el factor económico para la realización de cada fase del trabajo. El disponer de fuentes bibliográficas en la red, logró completar el ciclo de investigación de la situación problemática. Del mismo modo, se realizó el plan de trabajo necesario para la estructuración y desarrollo de la investigación, lo cual implicó realizar un balance de los aspectos críticos y la comprobación de los datos recolectados a través de programas tecnológicos, instrumentos en la web, entre otros que permitieron llegar a un grupo considerable de mujeres líderes.

## **Capítulo 2: Revisión de la Literatura**

### **2.1 Estilos de liderazgo**

#### **2.1.1 Reseña histórica**

Saravia (2005) inicia este resumen señalando que, en cuanto al género y el liderazgo, antiguamente la líder para mantener su autoridad asumía iguales estrategias y actitudes con los colegas hombres. Mostraba que podía ser capaz o más que un hombre que llegara a ocupar su posición, pues de no hacerlo podía sufrir una pérdida de su posición, esto tomando en cuenta que los líderes en la etapa de la antigüedad, poco o nada aplicaban la ética, los derechos humanos ni la igualdad, los cuales son tan debatidos en la actualidad, solo se regía de forma abierta con coerción, fuerza bruta, entre otras políticas que negociaban maquiavélicamente. Esta etapa en la vida de la mujer da un resumen del gran reto que debió afrontar como líder político.

Se conoció de Páez (2012) que es abundante la información que sobre el liderazgo se ha venido manejando. En principio se habló del “gran hombre”; posteriormente han devenido otras ideas como “La Dirección Científica” al igual que la “La Dirección Participativa”. La primera, propuesta por Frederick Taylor en 1911, se centró en un primordial problema como era conducir a la gente y las empresas, descartando la capacitación y el hecho de saber hacerlo, pero asumiendo la carencia de conocimientos de quienes dirigían las organizaciones, así como el exceso de los trabajadores en cuanto al control que se les había entregado. El trabajo de Taylor fue acabar con la indisciplina y que los empleados fuesen holgazanes, lo cual dio lugar a la “Dirección Participativa” direccionada por McGregor, la cual revelaba un poder compartido y la participación para alcanzar un objetivo expuesto para el período de 1930. Le siguieron a sus investigaciones



Elton Mayo y Kurt Lewin, quienes tocaron aspectos como los costos sociales y empresariales (dirección científica de organizaciones).

Posteriormente, durante los años 1950 a 1960, algunos estudiosos del comportamiento, no conformes con las ideas tradicionales, diseñaron un concepto nuevo de dirección, apegado a las ideas de Mayo y Lewin. A esto se sumó que Argyris de Yale, Likert y McGregor del MIT, construyeran de forma independiente sus propuestas sobre lo que debía ser una dirección participativa. Dicha proposición se enfocaba en más participación para los trabajadores en relación con que pudieran tomar de decisiones y no tanto el control por parte de los subordinados (Páez, 2012).

Por su parte Giraldo et al. (2014) señalan que, desde tiempos impensables, se ha observado que la sociedad del ser humano, mediante reyes, guerreros, grandes emperadores, ~~reyes~~, entre otros, gracias a sus logros, han integrado sus nombres a la historia de la humanidad, de lo cual se viene realizando el estudio de un tema muy especial como lo es el liderazgo. Así se convierte en una característica iniciada desde que el ser humano se apartó de ser nómada pasando a su organización por civilizaciones, donde creó una estructura jerárquica con la cual gobernar a su pueblo y a sí mismo.

Como primera evidencia de lo dicho se encuentra en Sumeria durante el Siglo 49 y 50 A.C., donde los sacerdotes administraban las propiedades de los pueblos o realizaban grandes obras arquitectónicas como las pirámides de Egipto, donde gracias a conocer la geometría y el liderazgo de los capataces, fue posible su construcción por allá en el Siglo 25 A.C. En concordancia, luego que se expandiera y fortaleciera esta situación, igualmente lo hacía el liderazgo y con ello los líderes lograban evolucionar y mejorar los modos de administración de las sociedades. A partir de ello, el liderazgo logro convertirse en una temática de investigación para sabios y filósofos de la totalidad de las épocas, donde se comenzó a apreciar la escritura de libros y manuales sobre dicho tema, con

análisis desde lo organizacional, administrativo inclusive en lo militar (Giraldo et al., 2014).

Según esta data, inicialmente estudiar el liderazgo estuvo basado en establecer estructuras del cómo pudiera dirigirse las sociedades, al igual que analizar poderosos líderes en la historia del mundo, tomando en cuenta aquellas características diferenciadoras con respecto a los demás, para concluir el líder se nace y no se hace. De este modo, en el siglo 20 D.C., tal hipótesis se comienza a refutar por parte de nuevos especialistas sobre el tema, alegando que los tipos de liderazgo actuales podían aprenderse, pues son habilidades para dirigir, influir en los demás y llevarlos a lograr objetivos y metas compartidos (Giraldo et al., 2014).

Ahora bien, visto el liderazgo desde el género, es propicia la información aportada por Baker (2014) quién menciona que las mujeres representan el 60% de la fuerza laboral mundial y están obteniendo mejores cargos que los hombres. Sin embargo, a pesar de que el 90 % del total ha manifestado que se sienten cómodos al reportar a una líder mujer, solo el 6% de los directivos son mujeres. Esto se debe, principalmente a que el género continúa siendo una barrera para las mujeres y un factor determinante al momento de postular a puestos de liderazgo en las organizaciones. Sin embargo, los estereotipos y los rasgos de liderazgo se han investigado desde 1970. Dado que, se ha revelado un cambio de paradigma con respecto a las capacidades y aptitudes de las mujeres para desempeñar puestos de liderazgo, son personas que toman decisiones rápidas y que se toman el tiempo para familiarizarse con los aspectos claves de la situación.

Agrega Pantoja (2021) que, desde los inicios de la humanidad, el hombre ha atravesado por distintas etapas de liderazgo, lo cual se inició con los “cazadores” y pasando por lapsos como los pre-matriarcales, matriarcales y patriarcales, lo cual identificó características genéticas de los líderes que incluye su evolución con los grupos

sociales. Sin embargo, es al final de siglo XIX que se inicia un estudio más formal sobre las teorías del liderazgo, donde luego al inicio del siglo XX se presentan las “Teorías de los rasgos” las cuales posicionan a los líderes tomando en cuenta la personalidad humana y por ende emoción, pensamiento y comportamiento.

Posteriormente, durante este siglo XX, se inician las “Teorías del estilo” basada en el desarrollo del líder a través del entrenamiento dentro de la empresa, mientras se definía un modelo de características. Luego, en los 60’s, se comienza con las “Teorías de contingencia”, apoyadas en el efecto que la situación de la empresa origina en lo efectivo del líder. En los 80’s aparecen las “Teorías del liderazgo” poniendo a los líderes como administradores de significados que identifica a la empresa mediante su propia visión con lo que asoma 4 estilos de liderazgo (transaccional, transformacional, carismático y visionario (Pantoja, 2021).

Finalizando el siglo XX, aparecen las “Teorías Post-Carismáticas y Post-Transformacionales”, que interrumpen la ortodoxia administrativa con centro en el liderazgo verdaderamente compartido en todos los miembros del equipo de trabajo, integrantes de un sistema el cual afronta el reto sistemático de un aprendizaje por error, esto lleva a generar empresas que aprenden a aprender (Pantoja, 2021).

A través de Coll (2021) de una manera resumida, parte de que, al ser el liderazgo esa capacidad de la persona para organizar, motivar, influir al igual que ejecutar acciones para el logro de los objetivos, no fue esa misma capacidad la existente en la Edad Media con respecto a la Edad Contemporánea. Pues en la primera, los esclavos se dominaban con fuerza, mientras que en la segunda persisten los valores e inspiración para motivar a las personas y hacer que cumplan las órdenes del líder. Además, el autor sostiene que cuando el ser humano se retira de la recolección y la caza y se centra en una sociedad, la cual al conformarse muestra una estructura estamental y jerárquica, se evidencia que

algunas de estas personas presentan capacidades para influir en la vida de otros, mientras que algunos sujetos solo se limitan a obedecer lo que les indiquen los líderes, es decir, se respetan las órdenes y las leyes que emiten los gobernantes.

Por otro lado, se aprecia que, al ocurrir este mandato en los líderes sociales, eran los ciudadanos, los que proponían líderes sociales que generaban inspiración y lograban sometimiento a través de discursos junto a sus decisiones. Tanto líderes sociales como gobernantes se han cerciorado de que ese modo de liderar y la capacidad que tienen para hacerlo, viene evolucionando a través de la historia. Los modos para liderar, como cualquier otra acción, evolucionan con el tiempo, así, partiendo de dictadores de la Edad Antigua hasta llegar a presidentes de la Edad Contemporánea, han liderado y lo han logrado de maneras diferentes, todo lo cual ha otorgado una definición y sentido al liderazgo (Coll, 2021).

### **2.1.2 Principales hallazgos**

Cada vez se hace más evidente la necesidad de incluir más mujeres líderes en el mundo empresarial. Sin embargo, este campo ha sido ampliamente abordado por hombres y se ha mantenido la creencia de que las mujeres son menos capaces para asumir con éxito liderazgos en diversas organizaciones. Galanaki et al. (2009) desarrollaron un trabajo de investigación a través del cual abordan las actitudes hacia las mujeres directivas y el estilo de liderazgo que adoptan en distintas organizaciones públicas y privadas en Grecia.

La participación de las mujeres en puestos gerenciales en este país presentaba limitaciones y se reflejaban en las altas tasas de desempleo que alcanzaban el 13.6% en mujeres frente al 5.6% de hombres desempleados. A través de este estudio, los autores realizaron una encuesta longitudinal a 229 griegos y utilizaron tres escalas de investigación: la escala de mujeres como gerentes, la satisfacción con el supervisor y los estilos de liderazgo (Galanaki et al., 2009).

Los resultados dieron a conocer que el 54.7% de hombres encuestados mostraron preferencias por un estilo consultivo frente al 45.5% de mujeres. Asimismo, el 39.1% de mujeres mostraba preferencia por un estilo de liderazgo democrático. Sin embargo, no se identificaron diferencias significativas entre ambos sexos. Pese a que la brecha aún es amplia y el trabajo por realizar para derribarla es largo, las actitudes hacia las mujeres directivas han cambiado con el tiempo y son cada vez más positivas, pues se reconoce en ellas las capacidades y atributos para dirigir organizaciones y también el deseo de "igualdad de trato" entre hombres y mujeres (Galanaki et al., 2009).

Butkeviciene et al. (2011) mencionan que el concepto de liderazgo es amplio, porque proviene de varias disciplinas y ha estado en práctica a lo largo de la historia. Por ejemplo, en algunas culturas como Grecia, China, Roma, entre otros, no obstante, se distinguen algunos aspectos generales como la teoría de la gestión, la cual se centra en los rasgos de personalidad y la orientación de valores. Los resultados empíricos del estudio indican que existen dos tipos de líderes, el ideal y el real. El líder ideal se puede observar mediante una encuesta realizada que incorpora características personales tales como, la honestidad, responsabilidad y comunicación, las cuales enfatizan las competencias profesionales. El líder real comparte características similares, competencias profesionales y conocimiento empírico. Por tanto, se concluye que un modelo ideal es aquel funcionario que se basa en las características de un líder real.

Adicionalmente, Cárdenas, et al. (2014) exponen que los factores de éxito en las líderes mujeres son individuales, principalmente en características de la personalidad. Además, superan su principal desafío, el cual es el equilibrio entre la vida laboral y personal. Los resultados de las entrevistas a 162 mujeres en 117 países de Latinoamérica indican que el 90.7% piensan que su estilo de liderazgo es similar al de los hombres, es decir son adaptables y no consideran que tengan un liderazgo propio de género.

Asimismo, el 72,4 % no perciben ser mejor líderes que los hombres. Entonces, tanto hombres como mujeres buscan realizarse profesional y económicamente. Sin embargo, se puede esperar que las mujeres de la cultura latinoamericana tengan un papel subordinado, esto debido a la cultura que se maneja en estas regiones y que pareciera no cambiar con el paso del tiempo, donde el hombre es quien dirige y la mujer obedece. Por ello, se requiere un signo de cambio y aceptación.

Méndez y Busenbark (2015), a través del análisis de liderazgo compartido nos demuestra que la forma de distribución del poder brinda a las mujeres mayor participación y aumenta la visibilidad de sus aportaciones. Sin embargo, el resultado de este estudio no apoya a esta teoría al proporcionar una evidencia de liderazgo compartido que no tiene efecto moderador sobre la relación entre géneros. Al contrario, los hombres exhiben una influencia de liderazgo significativamente mayor que las mujeres y esta brecha es tan importante cuando el liderazgo se comparte o se centra en uno de sus miembros. Los comportamientos deben ser estudiados para determinar las causas sobre la falta de reconocimiento de las mujeres en roles de liderazgo.

Para poder desarrollar mayores competencias, es importante que las mujeres ocupen nuevos roles de liderazgo en la organización. Igualmente, Genciano (2016) menciona que todo depende del diseño organizacional de la empresa. De esta manera, las evaluaciones de habilidades de liderazgo están influenciadas por el lugar de trabajo, es decir; si es más centralizada o descentralizada la estructura organizativa. Entonces, el estudio resalta que hay desigualdad porque los estereotipos de género son permanentes en las reglas cotidianas de cómo se distribuye el poder.

Finalmente, Rhee y Sigler (2015) sostienen que el contexto del liderazgo se ve moldeado por otros contextos como el industrial, la cultura organizacional y el origen nacional. La investigación se desarrolló en base al liderazgo de 166 estudiantes, de los

cuales 70 eran hombres y 96 eran mujeres solo de postgrado. A través de la proyección de películas donde se visualizaban escenas de distintos estilos de liderazgo, se concluye que las mujeres no tienen un estilo autoritario. Por el contrario, demostraron ser más participativas. Asimismo, rechaza la hipótesis de que el género determina las aptitudes para ejercer liderazgo.

Hassan et al. (2019) sostienen la existencia de una relación positiva entre el igualitarismo de género y la efectividad del liderazgo. De acuerdo con los autores, el aumento del igualitarismo de género da lugar, a su vez, a un incremento en la efectividad del liderazgo de las mujeres. El estudio contempló, además, la participación del gobierno, pues el apoyo gubernamental es un eje fundamental para mejorar la efectividad del liderazgo ejercido por mujeres en las escuelas públicas de Arabia Saudita.

De acuerdo con Moreno y Calleja (2018), la presencia de mujeres en las firmas corporativas tiene una relación positiva con el desempeño y logro de sus objetivos. Los resultados también pusieron en evidencia la baja representación de las mujeres en Colombia, pues menos del 12% de las firmas encuestadas tenían una mujer en puestos CEO's y en las empresas privadas menos del 10% de los miembros de las juntas directivas eran mujeres. Asimismo, el estudio reveló las diferencias existentes de la posición de la mujer en puestos de dirección entre las empresas familiares y no familiares. Por un lado, las mujeres directivas en empresas familiares representaron el 6% y en no familiares, el 8%. En cuanto a las mujeres en puestos CEO's, representaron el 8% en empresas familiares y en no familiares el 15%. Pese a ello, los resultados en cuanto a rentabilidad y desempeño empresarial fueron positivos ante la presencia de mujeres en posiciones jerárquicas altas. La contribución de los autores es importante y brinda una mejor comprensión sobre la presencia de mujeres en gobiernos corporativos. Asimismo,

promueven la inclusión de las mujeres en posiciones de dirección y la creación de políticas gubernamentales que mejoren la actual realidad.

De igual manera, Mignonne y Morris (2018) realizaron una investigación de 52 propietarios de pequeñas empresas en Estados Unidos, de las 52 personas, 12 eran mujeres emprendedoras, todas tenían el grado de licenciatura y otros estudios superiores, se realizaron encuestas que consistían en diversas preguntas y dieron como resultado un modelo teórico de comportamientos, el cual se divide en: modelo de liderazgo compasivo y rasgos virtuosos de humildad, los cuales demostraron que las mujeres eran capaces de ampliar los límites de lo que significa ser un líder e incorporar comportamientos asociados con sus roles de género y adherirse a la creencia de dirigir su propia vida . Por ello, el modelo de liderazgo de las mujeres, reflejan sus capacidades para empoderar y equipar con éxito a ellas mismas para superar barreras exclusivas, satisfacer las necesidades de su cliente y sus colaboradores.

Koburtay et al. (2018) señalan que las empresas pueden beneficiarse con la presencia de mujeres en las posiciones más altas de las empresas. Asimismo, la investigación sugiere que las distinciones entre el género femenino y los roles del líder dan lugar a evaluaciones prejuiciosas contra las mujeres limitando de esta manera su liderazgo. Sin embargo, también exponen los beneficios de los programas de desarrollo de liderazgo y prácticas de igualdad de género, los cuales pueden enfrentar los prejuicios que se tienen hacia las mujeres líderes.

Elango (2019) sostiene que se tiene poco conocimiento sobre las mujeres líderes en países emergentes. A través de un sistema multinivel se analizó a un total de 30,015 empresas de 20 mercados emergentes durante los años 2008 a 2016. Entre los principales hallazgos se encuentran que las mujeres muestran mayor participación en empresas de servicios.



Por otro lado, las naciones con un mayor desarrollo de igualitarismo de género tienen un mayor número de directoras ejecutivas en las corporaciones. Asimismo, el estudio reveló que los países más ricos brindan más oportunidades a las mujeres para alcanzar puestos de dirección en las empresas. Mejor educación y capacitación lograrían una diferencia notable. Además, las empresas privadas son más amigables para las mujeres al brindar mayor acceso a puestos de liderazgo y al contar con personas más jóvenes y ejecutivos más abiertos al igualitarismo de género y la diversidad.

Li et al. (2020) examinaron la eficiencia de 30 empresas de medios culturales en China entre el 2012 y 2016 con el fin de determinar la relación entre el rendimiento corporativo y las mujeres ejecutivas. Las empresas culturales del sector público presentaban mayor presencia de mujeres directivas en comparación con las empresas del sector privado, debido a que existen regulaciones gubernamentales para incluir más mujeres en el sector promoviendo la diversidad en las juntas directivas.

Asimismo, descubrieron que, pese a la brecha tecnológica entre ambos sectores, el sector público presentaba un mejor rendimiento empresarial. Por lo tanto, un aumento en el número y proporción de las mujeres en la alta dirección garantizaba una mayor diversidad y un mayor valor para la empresa. Adicionalmente, el estudio puso en evidencia la necesidad de crear políticas que impulsen la diversidad en las empresas privadas y la capacitación de mujeres en cuanto a liderazgo y habilidades para acceder a puestos directivos en las empresas.

Duarte et al. (2021) sostienen que las mujeres cuentan con un gran potencial para asumir puestos de liderazgo que aún no han sido explotados dentro de la industria vitivinícola. La investigación se realizó a través de entrevistas a 15 mujeres propietarias y gerentes de bodegas en América del Sur para conocer cuáles han sido los impactos de las mujeres en la industria del vino. Entre los resultados destacan el dinamismo que

poseen a través de la adaptación, el aprendizaje y la reacción rápida; conocimientos de experiencias previas y la sensibilidad, esta última es considerada como el rasgo característico y de gran potencial para que las mujeres logren un impacto trascendental en la industria.

Finalmente, Safari (2021) sostiene que existen mejoras en la lógica de la igualdad de género. A través de un trabajo de investigación con enfoque mixto se realizaron entrevistas a directoras de diferentes empresas en Australia. Asimismo, se ha evidenciado una alta demanda de líderes mujeres motivo por el cual ocupan más puestos de dirección que sus homólogos hombres. Sin embargo, pese a que las mujeres han demostrado ser líderes eficientes y alcanzar rendimientos óptimos en las empresas, existe una barrera en la cultura organizacional entre los mismos directivos de las empresas. De esta manera, la autora manifiesta, que resulta fundamental mejorar las técnicas de empoderamiento de las directivas a través de la formación y desarrollo profesional que les permita mejorar sus capacidades y liderar equipos de profesionales con seguridad.

### **2.1.3 Conclusiones**

La revisión efectuada a la literatura con apoyo de los autores Galanaki et al. (2009), Cárdenas, et al. (2014), Méndez y Busenbark (2015), Hassan et al., (2019) Moreno y Calleja (2018), Mignonne y Morris (2018), Koburtay et al. (2018), Elango (2019), Li et al. (2020), Duarte et al (2021) y Safari (2021), permite establecer que, en estas últimas décadas, el liderazgo, en este caso de la mujer, viene asumiendo gran importancia al tomar en cuenta su incursión en el área laboral, al igual que la capacitación profesional con que generalmente cuenta, llevándole a ocupar puestos directivos importantes, lo que se apoya en lo dicho por distintos investigadores que indican que las líderes femeninas, poseen características que le son propias, las cuales son determinantes para alcanzar un liderazgo efectivo.

A lo anterior se suma el hecho de que existan distintos estilos de liderazgo, pudiendo ser adoptados en cualquier situación que se les presente, por tanto, los estilos de liderazgo de la mujer en empresas del sector textil adquieren la connotación del tipo de liderazgo que las identifica, los cuales se caracterizan al desarrollar los distintos aspectos de sus mandatos dentro de los cargos que ocupan y de los aspectos insertos para su manejo. Se evidencia un amoldamiento de las mujeres para actuar a través de un estilo en situaciones de su entorno laboral, cuyas decisiones las integran en una mezcla pacífica para lograr las metas comunes propuestas que las lleve a garantizar ventajas competitivas desde su liderazgo con respeto a los equipos de trabajo con apoyo de la participación activa de los trabajadores.

Esto pone de manifiesto sus variadas habilidades con lo que mejora el clima laboral, obtiene rendimiento de sus subordinados, incluye la perspectiva de género, al tiempo que se permite a sí misma la aplicación de los tipos y distinciones del liderazgo, que demuestra la constante búsqueda de las mujeres para alcanzar la igualdad de género con la lucha por la necesidad de vincularse a espacios de poder donde la diferencia sea potencializada como una ventaja.

No obstante, dentro de la vida laboral, la realidad es otra, pues es bastante común que la representación femenina en las escalas corporativas sea escasa, esto relacionado, generalmente, a variables culturales (principalmente), sociales y psicológicas, lo cual requiere seguir siendo analizado con profundo respeto, partiendo de que, dentro del liderazgo de la mujer, existen características ligadas a un estilo innovador que se enfoca en el trabajador, es reflexivo, comunicativo y abierto.

## **2.2 Competencias Gerenciales**

### **2.2.1 Reseña Histórica**

Según Collis (1994) las competencias organizacionales, definidas de forma adecuada pueden ser una fuente de ventaja competitiva sostenible. Dicho valor va a depender del contexto, periodo de tiempo e industria. El autor sostiene que, si bien las capacidades organizacionales son muy valiosas para las compañías, va a depender de los investigadores generar una lista de capacidades y desarrollar prescripciones normativas que permitan construir nuevas capacidades con potencial en diferentes industrias.

Wilcox et al. (2001) sostienen que las competencias combinan conocimientos y habilidades necesarias para realizar acciones útiles. Las competencias crean una ventaja competitiva y otorgan a la empresa distinción frente a los competidores. Para que la competencia sea una ventaja competitiva sostenible debe ser valiosa, rara y difícil de imitar. Además, que no deben existir sustitutos directos dentro de la competencia. Asimismo, los autores identificaron cuatro características de las competencias que ayudarán a los gerentes a identificar el valor de estas como fuente de ventaja competitiva sostenible. Las características que mencionan que toda competencia debe tener son tácita, robusta, arraigada y consensuada. Al examinarlas, los gerentes podrán identificar las competencias existentes en sus empresas actuales y en qué áreas carecen de estas competencias que podrían dejar a la compañía vulnerable frente a la competencia.

Gutiérrez (2010) señala que las competencias emocionales como el conocimiento, la experiencia y el cociente intelectual son requisitos esenciales que determinan los resultados de las empresas. Sin embargo, así como cambiamos nosotros cambia el entorno, por ese motivo las normas deben ser actualizadas en base a los avances tecnológicos, organizacionales y sociales. El requisito para la creación de un sistema que

oriente a los procesos de la satisfacción de las necesidades involucra a todos los elementos de la empresa y la sociedad. Por lo tanto, hoy en día, es importante implementar el modelo de evaluación de competencias gerenciales para los profesionales relacionados con el área de administración de negocios.

Jiménez (2013) menciona que las competencias son consideradas la moda de la administración, pero es un nuevo instrumento para las nuevas organizaciones. En ese sentido, la relación de competencias es el aprendizaje de la organización del nuevo siglo, virtualización del trabajo, nuevos modelos de relaciones laborales, desarrollos organizativos, nuevos modelos de relaciones laborales, especialización, multifuncionalidad, entre otros.

### **2.2.2 Principales Hallazgos**

Henriques y Silvia (2012) mencionan que las enfermeras en cuidados intensivos desarrollan competencias y habilidades mucho más profesionales. El objetivo del estudio fue analizar las competencias profesionales de las enfermeras en la unidad de cuidados intensivos (UCI). Se utilizó un método de revisión integradora y recolección de datos. Ellas desarrollaron habilidades en la toma de decisiones, comunicación, cuidados complejos de enfermería, gestión de recursos humanos y materiales. Las enfermeras atienden el proceso del cuidado y manejo del paciente tanto como la atención a los familiares, debido a ello es necesario identificar las competencias en un análisis crítico. Por lo tanto, definen que las competencias son causas del *Know How* que involucra los conocimientos, recursos y habilidades al mismo tiempo agregando valor económico.

Otros estudios como el de Mitchelmore y Rowley (2013) proponen un marco de competencias de la Mujer Emprendedora a través de cuatro grupos: competencias personales y relacionales, competencias comerciales y de gestión, competencias empresariales y competencias en relaciones humanas; para generar una mayor

comprensión sobre las competencias gerenciales y el éxito empresarial que han logrado en Inglaterra y Gales. Se realizaron 210 cuestionarios a mujeres empresarias de ambos países. Un resultado resaltante en cuanto al nivel académico de las mujeres emprendedoras encuestadas es que el 33% tenían al menos un grado profesional y 46% de ellas tenía un título. Esta información revela que cada vez más mujeres alcanzan niveles académicos y logros educativos más altos. Asimismo, el 78% de las empresas que dirigían las mujeres emprendedoras pertenecían al sector servicios y el 64% eran consideradas empresas jóvenes (menor a 3 años). De esta manera, el estudio contribuye con las investigaciones sobre las competencias empresariales de las mujeres y su desempeño en el mundo de los negocios.

Medina y Medina (2015) indican que la manera de crear una ventaja competitiva es por medio del personal de la empresa. Este argumento afirma que los recursos físicos y organizacionales activos se utilizan para implementar estrategias y el aprendizaje debe ser implementando bajo un proyecto. Las prácticas de las autoras en la gestión de competencias respaldan el mecanismo de saber seleccionar la formación. El mecanismo para obtener nuevas competencias a través del trabajo o proyectos de aprendizaje se basa cuando un individuo transfiere conocimientos a otro del grupo, donde le permite capturar la información. De esta manera, se captura el conocimiento dentro de la organización.

Dávila et al. (2014) mencionan que la empleabilidad son habilidades, atributos personales, las cualidades para mantener el empleo y progresar en un lugar de trabajo. Para poder determinar un modelo de competencias basadas en liderazgo, realizaron una encuesta a 40 000 personas de 14 países con estudios superiores, solo dos tercios eran mujeres. Entonces, el resultado del estudio indica que el liderazgo orientado a las tareas tiene un aumento significativo en las competencias y las personas entrevistadas califican su nivel de competencia alto cuando tienen la disposición a involucrarse en el proceso.

De esta manera, se concluye que las capacidades son adquiridas mediante los estudios educativos y se desarrollan posteriormente con el aprendizaje práctico.

Palalic et al. (2017) sostienen que las capacidades de las mujeres para asumir puestos gerenciales no deben ser subestimadas. La investigación cuantitativa que realizaron se basó en cuestionarios a 206 directores ejecutivos y propietarios de pymes en Bosnia y Herzegovina. Las mujeres entrevistadas obtuvieron un mejor puntaje en las tres dimensiones de estudio: innovación, proactividad y toma de riesgos. Asimismo, demostraron un mejor desempeño empresarial, lo cual podría deberse a que las mujeres tienen una mayor tendencia a la adquisición de conocimientos. Este estudio elimina los estereotipos sobre el desempeño de las mujeres y sus habilidades para hacer frente a puestos altos de dirección. Así como da lugar a la reflexión sobre la participación del Estado para promover y apoyar los emprendimientos femeninos y aprovechar las capacidades e inclusión de las mujeres en el crecimiento económico nacional.

En ese sentido, Galleli y Hourneaux (2017) indican que las competencias permiten responder a las empresas ante desafíos de sostenibilidad, es decir, gestionan estratégicamente el desarrollo sostenido. Desde esta perspectiva, los recursos y las competencias deben desempeñar un papel clave para la estrategia de sostenibilidad. Su estudio tuvo como objetivo identificar las competencias humanas buscando evidencias empíricas y la búsqueda de la literatura para profundizar el modelo conceptual. Se eligió una metodología descriptiva en las competencias humanas, basadas en estrategias. De las 19 entrevistas se asignaron 62 códigos para 1959 citas, donde se fusionaron en la formación de dos temas, competencia y estrategia organizacional. En el análisis se pone relieve en vincular la estrategia organizacional y el modelo de gestión de competencias, si estas resultan no estar conectadas entonces es probable que la estrategia no cumpla.

Esser et al. (2018) realizaron una investigación cuyo propósito fue desarrollar un marco de competencias que requieren las mujeres líderes a partir del punto de vista de los líderes masculinos. Los resultados del estudio dieron a conocer que los líderes masculinos consideran que existe una combinación de características a nivel profesional e interpersonal asociadas al género que son determinantes para garantizar el éxito en mujeres líderes. Asimismo, reconocieron algunas fortalezas propias de las mujeres como la autenticidad, empatía y la capacidad de poder adaptarse rápidamente al comportamiento masculino como la conciencia de poder, creación de redes y determinación.

Heller y Gabaldon (2018) investigan diversas carreras de mujeres en 15 países de Latinoamérica y cómo se desempeñan como líderes de la región. Así mismo, mencionan que la cultura es un factor para aspectos regulatorios, es decir, ciertas creencias pueden afectar las carreras orientadas a la alta dirección de empresas. Por ello, toman tres variables; factores culturales, económicos e institucionales y la muestra se compuso de 15 países americanos. El estudio dio como resultado que países como Colombia y Brasil cuentan con 32 y 25 por ciento de mujeres directivas. Dada las similitudes culturales, se encontraron evidencias que los 3 factores impiden el desarrollo de liderazgo en las mujeres, debido a las preferencias otorgadas a los hombres y la tendencia a ser más sexistas.

Por otro lado, Jingting (2018) sostiene que una persona desarrolla sus competencias en un contexto de programas en la organización, clasificándolos en 3 tipos: competencia gerencial, competencia intelectual y la competencia emocional. Se desarrolló programas en la organización donde los líderes muestran desarrollo de competencias intelectuales y gerenciales debido a la implementación de gestión de nuevos proyectos y demostraron las habilidades de gestión para liderar equipos hacia



metas predefinidas, lo cual puede influir en el valor del proyecto. Además, la inteligencia emocional permite llevar a cabo dichos programas con éxito. En ese sentido, las competencias gerenciales e intelectuales están vinculadas estrechamente con los procesos inmediatos, directos y tangibles. Mientras que la competencia emocional contribuye a la influencia en personas y acciones de forma indirecta.

Martin et al. (2018) mencionan que las competencias son concebidas en un contexto dado, primero las empresas presentan un desafío para definir las competencias de los profesionales necesarios para cumplir sus objetivos a corto y largo plazo con ayuda de la gestión de calidad y depende de la situación actual del individuo. En la investigación, participaron 8 empresas en Suecia con menos de 1000 empleados. Se realizó un cuestionario que contenían dimensiones externas e internas para medir las competencias en la gestión de calidad. Los resultados mostraron que las organizaciones que aplican gestión de calidad tienden a fomentar el desarrollo de competencias mediante six sigma, cursos internos y tareas designadas. No obstante, no son percibidas por los colaboradores como una competencia real debido al rol que lleva en la empresa, ya que se requiere que los conocimientos sean llevados a la práctica.

Zacca y Dayan (2018) mencionan que las pequeñas empresas a menudo reconocen y aprovechan oportunidades antes que sus competidores. La competencia gerencial en las pequeñas empresas significa la capacidad del empresario para adquirir, utilizar y desarrollar recursos para la creación de valor y el crecimiento empresarial. Por ello, guardan una relación entre la competencia gerencial y el desempeño. Este último tiene implicaciones importantes para los propietarios de la empresa. El estudio tuvo como objetivo aportar como se aplican y relacionan las competencias gerenciales en la pequeña empresa. Se entrevistó a 250 personas de 125 empresas pequeñas, con menos de 50 empleados, ubicados en 7 países de los Emiratos Árabes y cada entrevista duro 30

minutos. Se logró obtener dos conjuntos de datos, uno recogido de los propietarios y otros de los gerentes. Las competencias se midieron por medio de la encuesta a propietarios por su postura estratégica y el desempeño fue medido por los datos de los gerentes. Se concluyó que la competencia gerencial difiere en su desempeño y su disposición al cambio. Específicamente, la competencia gerencial influye en el desempeño y voluntad a adaptarse al cambio. Por lo tanto, la orientación empresarial juega un papel mediador entre ambos para aprender de la capacidad dinámica de las pequeñas empresas. De esta manera, los gerentes y propietarios puedan guardar mayor relación.

Asimismo, Kyrgidou et al. (2019) afirman que las competencias empresariales y la gestión de redes tienen un alto impacto en el éxito de las empresas lideradas por mujeres. En primer lugar, la creación de redes tiene un efecto positivo a través de las relaciones con proveedores, clientes y empleados de las empresas. Asimismo, las competencias centrales empresariales tuvieron un impacto similar, destacando la capacidad de las mujeres para identificar las oportunidades comerciales y la capacidad creativa. Finalmente, las competencias básicas de gestión tuvieron un aparente efecto positivo en el éxito de las empresas, pues las mujeres poseen competencias para las operaciones e implementación de actividades comerciales.

Ayorkor y Divine (2020) exponen que las mujeres emprendedoras poseen una dinámica moderadora de competencias. El diseño del estudio fue mixto, el cual se realizó una encuesta cualitativa, donde participaron 9 muestreos con mujeres dueñas de empresa en Ghana. Posteriormente se ejecutó un cuestionario a 211 empresarias. Los hallazgos del estudio indican que la competencia social ha establecido la importancia humana en el crecimiento de los negocios. Estos recursos intangibles deben explotarse para optimizar el rendimiento en las empresas. La competencia social es una de las competencias clave; por ejemplo, se concluyó que la construcción de habilidades ha permitido el crecimiento

de los negocios de las mujeres encuestadas. Asimismo, cuando una empresa opera como PYME, tan común en países como Ghana, tener niveles de competencia altos o bajos podría repercutir en sus costos. En países como Ghana, las mujeres adoptan un espíritu empresarial como medio de supervivencia.

Dawa et al. (2021) mencionan que las mujeres de bajos recursos han desarrollado competencias en un contexto complejo. Los mercados en África usualmente son informales y la tasa de empleo formal en mujeres ha aumentado en las últimas tres décadas. La investigación tuvo 3 fases del negocio: la creación, el desarrollo y la aplicación del estudio. La sección se centra en las competencias empresariales y las habilidades humanas. El principal hallazgo fue la relación de las competencias y el crecimiento empresarial. Los resultados estadísticos de 232 participantes arrojan que las competencias facilitan los conocimientos técnicos y necesarios para crear ideas. El 60% de las mujeres obtuvieron la idea de su negocio, observando otros. Esto muestra que las redes sociales de los encuestados es un lazo fuerte, el cual proporciona más información para lograr fines comerciales y obtener mayor éxito. No obstante, existen factores socioculturales que limitan su acceso como los roles de género que vinculan a las mujeres con la actividad doméstica. Se concluye que las competencias empresariales no solo son capacidades, pues también construyen mecanismos para aprender rutinas, habilidades y procedimientos que ayuden al crecimiento de empresas y sus vidas diarias.

Aparecida et al. (2021) mencionan que las competencias empresariales se identifican mediante la literatura, donde se encuentra las fases de biométrica, red tabulación cruzada y análisis de contenido. Para la investigación, se recopiló diferentes publicaciones relacionadas con empleo, habilidades y emprendedoras, las cuales dieron lugar a una literatura sistemática donde el individuo busca adquirir los conocimientos necesarios. Asimismo, se midieron dichos conocimientos y se llevaron a cabo tareas para

obtener los resultados efectivos. Finalmente, la literatura reveló como resultado las “metacompetencias”, las cuales son 98 competencias empresariales encontradas en la revisión bibliográfica.

### **2.2.3 Conclusiones**

De acuerdo con la literatura desarrollada sobre las competencias gerenciales, se puede concluir que las mujeres han demostrado poseer habilidades, conocimientos y recursos a lo largo del tiempo que les han permitido desarrollar competencias y asumir puestos gerenciales. Asimismo, se puede afirmar que las mujeres han desarrollado a su vez, nuevas competencias enfrentando incluso contextos y realidades diferentes que les permitió superar la necesidad de mejorar habilidades para el cumplimiento de objetivos y metas dentro de las organizaciones.

A través de Collis (1994), Wilcox et al. (2001), Gutiérrez (2010) y Jiménez (2013), se puede concluir que las competencias son un conjunto de habilidades, conocimientos y recursos que brindan a las empresas ventajas competitivas sostenibles cuando se dan en el contexto adecuado y cumpliendo características que las hagan únicas frente a la competencia. De esta manera, las organizaciones han ido desarrollando parámetros a través de los años que les permitan identificar el valor de las competencias gerenciales dentro de las compañías.

Por otro lado, con base en autores como Henriques y Silvia (2012), Mitchelmore y Rowley (2013), Medina y Medina (2015), Dávila et al. (2014), Palalic et al. (2017), Galleli y Hourneaux (2017), Esser et al. (2018), Heller y Gabaldon (2018), Jingting (2018), Martin et al. (2018), Zacca y Dayan (2018), Kyrgidou et al. (2019), Ayorkor y Divine (2020), Dawa et al. (2021) y Aparecida et al. (2021) se pudo concluir que las mujeres cada vez están ganando mayor notoriedad por su participación en puestos de liderazgo y poder dentro de las empresas. Esto se debe a que han demostrado poseer

capacidades gerenciales que les permitan tomar decisiones apropiadas en el momento preciso, las cuales garanticen el éxito de las organizaciones. Cada vez son más las empresas que apuestan por tener mujeres en posiciones directivas. Sin embargo, aún la brecha es amplia. Existen barreras culturales que limitan a las mujeres el acceso a puestos gerenciales o de liderazgo. Por ejemplo, en algunos países de Latinoamérica o África existe mayor preferencia por líderes masculinos que femeninos. Sin embargo, es relevante mencionar que el apoyo gubernamental y la educación son dos factores importantes y determinantes para efectuar un cambio positivo en la percepción sobre las competencias gerenciales de las mujeres líderes en el mundo empresarial. Los conocimientos y habilidades que presentan las mujeres son valiosos y contarían con mayor visibilidad si se contaran con herramientas que les permitan el acceso a educación superior, preparación técnica, entre otros.

## **Capítulo 3: Metodología**

### **3.1 Diseño de la Investigación**

El presente estudio fue de enfoque cuantitativo basado en lo expuesto por Hernández y Mendoza (2018), para quienes estos diseños presentan de forma amplia los resultados con los que controlan los fenómenos, la posición que ocupan con base a conteos, al tiempo que ofrecen posibilidad para que se repitan mientras se ubican en lugares específicos con lo que comparan los casos parecidos.

Por otro lado, la investigación tiene un diseño no experimental debido a que la variable competencias gerenciales no será manipulada. Asimismo, fue correlacional pues buscó analizar cuál era la relación de los estilos de liderazgo y las competencias gerenciales en mujeres que trabajan en una empresa del sector textil en el emporio comercial de Gamarra. En ese sentido, Hernández y Mendoza (2018) sostienen que el diseño correlacional es aquel que describe y analiza la vinculación de dos o más variables.

En el mismo orden de ideas fue transeccional, ya que según Hernández y Mendoza (2018), estos estudios recolectan datos en un momento único, el cual busca analizar interrelaciones y describir variables. De esta manera, esta investigación será de tipo transeccional, porque se realizó encuestas a líderes mujeres con distintos estilos de liderazgos en un tiempo dado y buscando conocer su experiencia ejerciendo el rol de líder de un grupo de personas para cumplir el alcance de los objetivos mediante las competencias gerenciales.

### 3.2 Población

La presente investigación se realizó en el Emporio Comercial de Gamarra durante el año 2021. Después de las medidas del gobierno para reactivar la economía del sector por la disminución de casos Covid-19, muchas empresas retomaron actividades paulatinamente en la zona. En ese sentido, para obtener información relevante y determinar el tamaño de la población se utilizaron fuentes estadísticas a través de la web, siendo el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) la principal fuente de datos para la investigación.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017) existen 33.002 empresas micro, pequeñas y medianas en el emporio comercial de Gamarra. De las cuales 6.228 (18.9%) se dedican a la actividad manufacturera, 7.001 (21.2%) empresas dedicadas al comercio al por mayor, 16.078 (48.7%) al comercio al por menor, 659 (2%) realizan actividades de servicio de comidas y bebidas, 996 (3%) servicios prestados a empresas y 2.040 (6.2%) a otras actividades. Sin embargo, las empresas que se encuentran dentro del sector textil ascienden a 32.343, pues no se ha incluido al grupo de empresas dedicadas a las actividades de servicio de comidas y bebidas por no pertenecer al sector.

**Tabla 1** *Empresas, según actividad económica*

<b>Actividad Económica</b>	<b>2017</b>	
<b>Total</b>	<b>33,002</b>	<b>100%</b>
Industrias manufactureras	6,228	18.9%
Comercio al por mayor	7,001	21.2%
Comercio al por menor	16,078	48.7%
Actividades de servicio de comidas y bebidas	659	2.0%
Servicios prestados a empresas	996	3.0%
Otras actividades	2,040	6.2%

Nota: Instituto Nacional de Estadística (2017)

Asimismo, de acuerdo con el estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el emporio comercial de Gamarra laboran 15.452 mujeres, tal como se muestra en la tabla 2. En el primer grupo se encuentran las empresas dedicadas a la actividad manufacturera, en las cuales se consideró a aquellas que producen telas, fibras y prendas de vestir. El segundo y tercer grupo son las empresas que realizan comercio al por mayor y menor, las cuales cuentan con un local de ventas de prendas de vestir. El cuarto grupo de actividades de servicio de comida y bebidas, se consideraron a empresas que brindan servicios de comida a centro comerciales, galerías y talleres textiles. El quinto grupo, servicios prestados a empresas, son aquellas que realizan servicios de corte, confección, estampados y sublimados a otras empresas. Finalmente, el grupo de otras actividades son empresas que brindan alquileres de espacio de almacén y ventas de insumos textiles.

**Tabla 2** *Población de la investigación*

Actividad económica	Sexo	
	Hombres	Mujeres
<b>Total</b>	<b>12163</b>	<b>15452</b>
Industrias manufactureras	2504	2040
Comercio al por mayor	2119	2719
Comercio al por menor	6022	9268
Actividades de servicio de comidas y bebidas	261	350
Servicios prestados a empresas	411	362
Otras actividades	846	713

Nota: Instituto Nacional de Estadística (2017)

En ese sentido, se determinó una población compuesta por las mujeres que laboran en el sector textil del emporio comercial de Gamarra. Ahora bien, para esta investigación se ha considerado a las mujeres que trabajan en los grupos 1, 2, 3, 5 y 6 tal como se puede visualizar en la tabla 2. Cabe mencionar que el grupo 4 no está incluido dentro del sector textil, pues únicamente agrupa actividades relacionadas a servicios de comidas y bebidas,



las cuales no tienen ninguna relación directa con el sector textil. Para ello, se ha tomado en cuenta la información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) dado que las investigaciones de esta organización son fuentes confiables que brindan información más cercana a la realidad y a la problemática que aborda la presente investigación. Las mujeres líderes se encuentran incluidas en este grupo dado que, son ellas principalmente las que ejercen un rol de liderazgo en empresas del emporio comercial de Gamarra y muestran una mayor tendencia a ejercer ellas mismas las diferentes actividades laborales tanto en atención, ventas, trato a proveedores, compra de insumos y/o producción. Son principalmente mujeres, las dueñas de las empresas o encargadas directas de los negocios, quienes se encuentran presente a diario en el centro de trabajo, ya sea en los puestos de ventas o de producción y a su vez dirigiendo al personal que tienen a cargo.

### **3.3 Muestra**

Hernández et al. (2014) mencionan que la muestra probabilística es esencial en una investigación transeccional, porque presupone que todos los elementos pueden ser elegidos. Asimismo, las muestras por conveniencia están formadas por casos disponibles de los cuales se tiene acceso. En ese sentido, para determinar la muestra se ha tomado en cuenta a mujeres que ocupan cargos de liderazgo o son dueñas de empresas ubicadas en este emporio comercial de Gamarra. Si bien no existe investigaciones previas sobre la cantidad de mujeres que lideran empresas en el sector textil de Gamarra, para la presente investigación se ha considerado únicamente a mujeres líderes o dueñas de empresas del rubro, a quienes se realizó el cuestionario. De esta manera, se aplicó un muestreo probabilístico por conveniencia, ya que permitió producir una muestra representativa y fue de fácil aplicación en comparación con otros tipos de muestreos probabilísticos. Para lo cual se empleó la siguiente fórmula para universos finitos:

$$n = \frac{NZ^2 pq}{e^2(N-1) + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (50) (50) \times 15\ 102}{5^2(15\ 102 - 1) + (1.96)^2(50) (50)} = 375$$

Donde:

Población (N): 15.102 mujeres

Nivel de Confianza (Z): 1.96, para un nivel de confianza del 95%

Margen de error (E): 5% de error de estimación

p = 50% de probabilidad de ocurrencia

q = 50% de probabilidad de no ocurrencia

Con base al total de mujeres que laboran en el sector textil del emporio comercial de Gamarra (15.102), se determinó que el tamaño de la muestra es de 375 mujeres, pues a falta de una estadística precisa que indique la totalidad de mujeres en cargos directivos, se hizo necesario incluir las que ocupaban cargos directivos, posiciones de liderazgo o eran dueñas de empresas en el sector textil del Emporio Comercial Gamarra.

### 3.4 Instrumento

Para medir las variables, se utilizó la matriz de operacionalización y la revisión de la literatura para determinar las dimensiones y sus indicadores. En los estilos de liderazgo se encuentran dimensiones como estilo transformacional, democrático y resonante con apoyo de autores como Jiménez y Villanueva (2018), Pazmiño (2010), Fierro y Villalva (2017), Díaz (2019). Por otro lado, para determinar las dimensiones de las competencias gerenciales las cuales son interpersonal, capacidad personal externa, capacidad personal interna y dimensión de negocio, se utilizó información en base a autores como Hellriegel et al. (2002), Cardona y García (2007), Gutiérrez (2020).

Para el caso de este estudio, se utilizó el método de escala tipo Likert con 30 ítems

a valorar del 1 al 5 donde 1 es “Totalmente en desacuerdo”, 2 es “En desacuerdo”, 3 es “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, 4 es “De acuerdo” y 5 es “Totalmente de acuerdo”. Hernández et al. (2014), manifiesta que este método fue desarrollado por Rensis Likert, el cual consiste en elegir una reacción en niveles o categorías en 5 puntos con valor numérico dando como resultado una puntuación total. De esta manera, se midieron las capacidades que tenía cada líder de negocio de acuerdo con el estilo de liderazgo que adoptan con los demás colaboradores de su equipo y si lo aplican de una manera positiva o negativa.

Sección 1. Para medir las dimensiones de estilos de liderazgo, se elaboró una relación de 16 preguntas que buscan conocer la autopercepción que tienen las mujeres directivas o líderes con respecto al estilo de liderazgo que ejercen en sus centros de trabajo considerando el transformacional, democrático y resonante. Para lo cual se aplicó una escala de Likert del 1 al 5, donde 1 es “Totalmente en desacuerdo”, 2 es “En desacuerdo”, 3 es “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, 4 es “De acuerdo” y 5 es “Totalmente de acuerdo”. Estas preguntas están relacionadas a las tres dimensiones que hemos considerado para medir los estilos de liderazgo.

Sección 2. Para medir las dimensiones de las competencias gerenciales, se elaboró una relación de 14 preguntas, las cuales están enfocadas en 4 dimensiones: Interpersonal, capacidad interna, capacidad externa y dimensión de negocio. Para lo cual se aplicó una escala de Likert del 1 al 5, donde 1 es “Totalmente en desacuerdo”, 2 es “En desacuerdo”, 3 es “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, 4 es “De acuerdo” y 5 es “Totalmente de acuerdo”. Cabe resaltar que el público objetivo para realizar las encuestas fueron mujeres directivas o líderes del sector textil del Emporio Comercial Gamarra.

### **3.5 Definición conceptual de las variables**

#### **3.5.1 Estilos de liderazgo**

Chiavenato (2001) sostiene en su definición que, el liderazgo puede ser evaluado en términos de estilos de comportamiento lo cual da lugar al enfoque de los estilos de liderazgo. Este concepto está relacionado con lo que el líder hace, por ello son considerados como estilos de comportamiento que los líderes adoptan con sus seguidores. En ese sentido, Park (1996) afirma que el estilo de liderazgo es también conocido como el comportamiento del líder, el cual está compuesto por dos dimensiones: dimensión de tarea, que incluye dirección, control y establecimiento de objetivos; y dimensión de relación, el cual incluye apoyar, comunicar y escuchar activamente.

##### **3.5.1.1 Liderazgo transformacional**

Pazmiño (2010) afirma que, bajo este enfoque de liderazgo, “el líder busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores en cuanto a sus capacidades, motivaciones y valores, y no solo a su desempeño” (p.74). De esta manera, el líder transformacional es aquel que alienta, inspira y motiva a sus empleados con el fin de generar cambios a través de la innovación y en beneficio de las empresas.

##### **3.5.1.2 Liderazgo democrático**

Fierro y Villalva (2017) exponen que este liderazgo democrático o participativo, crea más grado de compromiso con la empresa al involucrar a los trabajadores para la toma de decisiones, además de emplear la retroalimentación como vía de dirección y corrección de errores mientras delega autoridad.

##### **3.5. 1.3 Estilo resonante o inteligencia emocional**

Díaz (2019) que se trata de un tipo de liderazgo sintonizado a través de los

sentimientos de las personas para encauzarlos hacia una dirección de emociones positivas, pues expresa con sinceridad los valores propios al tiempo de coincidir con las emociones personales de quienes se encuentran alrededor.

### **3.5.2 Competencias Gerenciales**

Hellriegel et al. (2002), sostiene que las competencias gerenciales "son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones". (p. 4). En ese sentido, las competencias gerenciales son necesarias para dirigir y ejecutar tareas en una organización. No solo basta con tener conocimientos, hace falta poseer las demás características que conforman las capacidades gerenciales para marcar la diferencia.

#### **3.5.2.1 Interpersonal**

Según la Universidad San Martín de Porres (2018) las competencias interpersonales son combinaciones de actitudes, habilidades y conocimientos, que las personas aplican en momentos de su realidad laboral, con base a ciertos estándares de desempeño que satisfacen el área profesional en la cual se desenvuelven.

#### **3.5.2.2 Capacidad personal externa**

Cardona y García (2007) manifiestan que, la capacidad personal externa se encuentra compuesta en primer lugar por la proactividad, así como por la iniciativa, la cual "es la capacidad de mostrar un comportamiento emprendedor, iniciando e impulsando los cambios necesarios con energía y responsabilidad" (p. 46). Esto quiere decir que, cuando un individuo enfrenta situaciones complejas, la capacidad personal externa le permite proponer soluciones innovadoras y tomar la iniciativa en la toma de decisiones.

### **3.5.2.3 Capacidad personal interna**

Expone Gutiérrez (2020) la define como la capacidad que se encuentra centrada en todos aquellos aspectos que corresponden a lo más íntimos de la persona, tales como lo son su capacidad para alcanzar un aprendizaje o su integridad.

### **3.5.2.4 Dimensión de negocio**

Cardona y García (2007) la conceptualiza como las “competencias dirigidas al logro de un mayor valor económico para la empresa” (p. 44). Asimismo, para Gutiérrez (2020) “son comportamientos observables y habituales que permiten establecer los medios para lograr beneficios económicos” (p. 65). De esta manera, se puede determinar que esta capacidad está enfocada en mejorar la relación con el cliente, en los colaboradores internos de la empresa y en el mercado, con el fin de generar estrategias para obtener mayores beneficios para la empresa.

### **3.6 Recopilación de la información**

Para la presente investigación se desarrolló una encuesta de manera virtual a través de la plataforma Google Forms. Asimismo, la encuesta está dividida en 2 secciones, (1) estilos de liderazgo y (2) Competencias gerenciales. En esta etapa de la investigación se llevó a cabo una prueba piloto virtual con el fin de obtener información y conocer las opiniones sobre la encuesta. La prueba se realizó el día 20 de agosto del 2021 en el Emporio Comercial de Gamarra, en el cual se escogió a 15 mujeres que ocupaban cargos directivos en las empresas del sector textil de dicho Emporio. El tiempo que empleó cada participante para realizar la encuesta fue de 15 a 20 minutos.

### **3.7 Análisis de la información**

Los datos recolectados fueron procesados a través de la estadística descriptiva, la cual según Rendón et al. (2016), llevan a la formulación de recomendaciones para lograr el resumen de modo claro y sencillo de la información recolectada para ser incorporado a tablas, cuadros, gráficos, tablas, figuras o gráficos. En este caso, la estadística descriptiva ayudó a comprender y efectuar descripción de las características que arrojaron el grupo de datos a través del instrumento para realizar los respectivos resúmenes sobre la población seleccionada. A tal efecto, se empleó como programa de análisis estadístico el SPSS en su versión 25 y para determinar la correlación entre ambas variables Rho de Spearman.

### **3.8 Confiabilidad del instrumento**

#### **3.8.1 Prueba piloto**

Hernández et al. (2014) sostienen que la confiabilidad es uno de los requisitos que debe cumplir un instrumento para la recolección de datos. En ese sentido, los autores

mencionan que la confiabilidad hace referencia al grado en que un instrumento genera resultados coherentes para lo cual se pueden utilizar distintas técnicas. Para la validación estadística del instrumento se utilizó el Alfa de Cronbach. De esta manera se ingresaron los datos obtenidos durante la prueba piloto al programa estadístico SPSS para verificar la autenticidad del contenido. Los resultados obtenidos indicaron que los coeficientes de ambas variables son mayores a 0.7, por lo tanto, el instrumento es altamente confiable para culminar el análisis de la investigación.

En primer lugar, se realizó el análisis de Confiabilidad de la variable estilos de liderazgo, cuyo coeficiente Alfa de Cronbach fue de  $0.883 > 0.7$  el cual indicó que los resultados que se obtuvieron de esta variable son confiables tal como se aprecia en la Tabla 3.

**Tabla 3** *Resultado de Alfa de Cronbach del instrumento estilos de liderazgo en la prueba piloto*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de Elementos</b>
0.883	16

Nota: Elaboración propia (2021)

Con respecto a la variable competencias gerenciales, los resultados de la prueba estadística del estudio piloto nos arrojaron un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.867.

**Tabla 4** *Resultado de Alfa de Cronbach del Instrumento de Competencias Gerenciales*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de Elementos</b>
-------------------------	------------------------



0.867

14

---

 Nota: Elaboración propia (2021)

### 3.9 Confiabilidad de los instrumentos

La herramienta utilizada en la investigación para determinar el nivel de confiabilidad de la escala para la variable estilos de liderazgo fue Alfa de Cronbach; con una prueba realizada a 15 mujeres líderes que laboran en el Emporio Comercial textil Gamarra, para lo cual se obtuvo un nivel de confianza de 0,857, evidenciándose un alto y fuerte nivel de confiabilidad.

**Tabla 5** *Nivel de Confiabilidad de la variable estilos de liderazgo*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
,857	16

Nota: Elaboración propia (2021)

En este mismo orden de ideas, la herramienta utilizada en la investigación para determinar el nivel de confiabilidad de la escala para la variable competencias gerenciales fue Alfa de Cronbach; con una prueba realizada a 15 mujeres líderes que laboran en el Emporio Comercial textil Gamarra, obteniendo 0,894, de esta manera se evidencia que la escala aplicada es una prueba de alta confiabilidad.

**Tabla 6** *Nivel de Confiabilidad de la variable Competencias Gerenciales*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
,894	14

Nota: Elaboración propia (2021)

## **Capítulo 4: Resultados**

En este capítulo se exponen los hallazgos de la investigación respondiendo a cada uno de los objetivos e hipótesis planteados. Los análisis parten de los datos estadísticos con respecto a las variables estudiadas después de haber comprobado los estándares de los instrumentos para su adecuado uso.

### **4.1 Hallazgos**

A continuación, se presentan los distintos niveles de cada variable (estilos de liderazgo y competencias gerenciales), los cuales demostraron que existe una relación entre ambas. Esto evidencia que un gerente adquiere individualmente una forma de actuar que lo lleva a ser eficaz y eficiente para el manejo de su personal y la toma de decisiones.

De lo dicho, deviene que las mujeres líderes del en el emporio comercial de Gamarra, son mujeres capaces de influir en su entorno empresarial, con una postura para que sus subordinados las apoyen, viéndolas como las personas a seguir. Se apreciaron líderes que llegan a forjar sistemas nuevos, a reformar los existentes, bajo estilos de liderazgos apropiados y con aplicación de competencias gerenciales cónsonas.

Se trata de líderes que llevan a que las personas a su cargo cambien su forma de pensar, de actuar y de hacer las cosas, pues poseen un estilo de liderazgo que les permite decidir oportunamente y en condiciones apropiadas, exponiendo para ello habilidades propias de un buen gerente, por lo que su recurso humano las apoya, respalda, defiende y le son leales. Bajo estas perspectivas, tanto la líder como la propia organización alcanzan los objetivos planteados al combinar buenas decisiones y estilos de liderazgo, lo cual se traduce en resultados positivos.

#### 4.1.1 Niveles de la Variable Estilos de Liderazgo

En la **Tabla 7** se observa que, de las 375 participantes de la investigación, el 39.5% perciben tener bajos niveles de liderazgo, el 40.0% se ubica en el nivel medio de liderazgo; y el 20.5% de mujeres, en el nivel alto de liderazgo. De lo anterior, se observa que las diferencias porcentuales entre los grupos de mujeres que perciben que sus niveles son bajos y medios es solo del 0.5%.

Sin embargo, los resultados permiten apreciar una autopercepción significativa en el nivel bajo, lo cual podría deberse a que las mujeres encuestadas no consideran tener diferentes perspectivas para la solución de los problemas, no emplean estrategias de retroalimentación para la mejora del trabajo ni comunican de manera clara y fácil la misión y visión de la empresa, lo que podría dificultar la creación de un ambiente de confianza que permita alinear los objetivos y las funciones que cada uno realiza.

Lo anterior se podría deber a que el mayor número de empresas en el Emporio Comercial Gamarra pertenece a la modalidad de microempresa (INEI, 2017) y que estas realizan con menor regularidad su planteamiento estratégico (Real Time Management [RTM] y Escuela de Dirección Universidad de Piura [PAD] (2021), haciendo que sea más difícil tomar decisiones adecuadas y contar con un mapa de estructura para afrontar diferentes escenarios (Ore, Olortegui y Ponce, 2020).

**Tabla 7** *Niveles de la variable estilos de liderazgo*

<b>Niveles</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo	148	39,5
Medio	150	40,0
Alto	77	20,5
Total	375	100,0

Nota: Elaboración propia (2022)

#### 4.1.2 Niveles de la Variable Competencias Gerenciales

En la **Tabla 8** se observa que el 26.93% de mujeres perciben tener altos niveles de competencias gerenciales, el 32.53% considera tener niveles medios; y 40.53%, niveles bajos. Teniendo menores puntuaciones en los indicadores de capacidades comunicativas, mejora personal y *networking*, las mujeres podrían percibir una ausencia en sus capacidades para transmitir información a sus colaboradores, debilidad en la dedicación para mejorar sus conocimientos de forma continua, así como, falta de habilidades para la creación una red de contactos dentro del sector.

En la actualidad, las personas a cargo de empresas presentan mayores exigencias debido a factores políticos, económicos, sociales, entre otros. En cuanto al manejo de la información que las personas con cargos gerenciales deseen brindar, la preparación formal o informal de comunicación se vuelve difícil de solventar debido a los retos que se presentan de forma constante (Estaba, 2008).

Esta falta de dedicación/preparación se podría deber a la incertidumbre del mercado laboral, la falta de manejo de escenarios y al “día a día” (elevada carga laboral) que dificultan la formulación e implementación de las estrategias adecuadas de mercado (RTM y PAD, 2021) lo que genera que sea más dificultoso asumir nuevos compromisos gerenciales.

**Tabla 8** *Niveles de Competencias Gerenciales*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	152	40,5
Medio	122	32,5
Alto	101	26,9
Total	375	100,0

Nota: Elaboración propia (2022)

### **4.1.3 Niveles de la Dimensión Liderazgo Transformacional**

En la **Tabla 9** se observan que el 39.20% de mujeres percibe tener bajos niveles de liderazgo transformacional, el 40.53% percibe tener niveles medios y el 20.27%, niveles altos. De acuerdo con los resultados, la mayoría de las encuestadas indicaron ejercer un nivel medio de liderazgo transformacional. Los resultados evidencian que las líderes del sector textil del Emporio Comercial Gamarra tienden a aplicar el liderazgo transformacional con sus trabajadores dedicando tiempo a sus capacitaciones, intereses y objetivos. Este estilo de liderazgo se caracteriza porque los líderes inspiran y motivan a los trabajadores logrando innovación y productividad en el equipo.

Sin embargo, el bajo nivel obtenido en la autopercepción sobre el liderazgo transformacional de mujeres que conducen un negocio se obtuvo por las bajas puntuaciones en los ítems que responden a la débil estimulación que ejercen en sus trabajadores para fomentar la creatividad, las diferentes formas de realizar el trabajo o la motivación hacia el personal. Además, perciben mayor incertidumbre con respecto al futuro y la forma en la que se desenvuelve el sector.

Lo anterior podría explicarse con los resultados de la investigación de Seminario y Torres (2018) quienes identificaron que gran parte de las empresas del Emporio Comercial Gamarra no brindan capacitaciones a sus trabajadores al no considerarlo un elemento relevante, como también, no consideran que el área de recursos humanos contribuya a la eficiencia de la organización.

**Tabla 9** *Niveles de Liderazgo Transformacional*

<b>Niveles</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo	147	39,2
Medio	152	40,5
Alto	76	20,3
Total	375	100,0

Nota: Elaboración propia (2022)

#### **4.1.4 Niveles de la Dimensión Liderazgo Democrático**

En la **Tabla 10** se observa que el 26.67% de mujeres perciben altos niveles de Liderazgo democrático, el 36% percibe niveles medios y el 37,33%, niveles bajos. Los resultados evidencian que el estilo democrático es el más ejercido por las mujeres líderes del sector textil del Emporio Comercial Gamarra.

Sin embargo, aún predomina el nivel bajo con un 37.33%. De esta manera, se puede inferir que las mujeres que conducen un negocio del sector textil en el Emporio Comercial Gamarra fomentarán una baja participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa, así como presentarían dificultades para delegar funciones a los demás, y/o realizar feedbacks sobre el desempeño de sus actividades.

Ello podría estar relacionado con la influencia de la Ley de Promoción de las Exportaciones No Tradicionales, promulgada en 1978 y aún vigente, la cual tiene como objetivo crear competitividad en el sector textil contratando de forma temporal a los trabajadores y cesando sus servicios sin previo aviso lo que lleva a contratar de forma fija a solo un número reducido de trabajadores. Asimismo, siendo este sector altamente competitivo debido a las presiones en la fecha de entregas/festividades, calidad, precio y

moda, las capacitaciones continuas generarían mayores gastos en recursos económicos y de tiempo.

**Tabla 10** *Niveles de Liderazgo Democrático*

<b>Niveles</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo	140	37,3
Medio	135	36,0
Alto	100	26,7
Total	375	100,0

Nota: Elaboración propia (2022)

#### **4.1.5 Niveles de la Dimensión Liderazgo Resonante**

En la **Tabla 11** se observa que el 37.87% de mujeres perciben tener bajos niveles de liderazgo resonante, el 34.13% perciben niveles medios y el 28%, niveles altos. Los resultados obtenidos evidencian que las mujeres encuestadas se identifican más con este estilo de liderazgo (resonante), en comparación con los otros estilos de liderazgo. Este estilo de liderazgo está relacionado con las emociones que transmiten a los demás y la inteligencia emocional que aplican las mujeres en las diferentes situaciones que se presentan en el negocio. En ese sentido, las líderes muestran una mayor tendencia para comunicar con claridad los objetivos, llegar a consensos o brindar apoyo a los trabajadores.

Pese a la complejidad y heterogeneidad, lo anterior podría responder a los roles de género donde en estudios de metaanálisis de investigaciones realizadas en laboratorios y estudios de evaluación, se han encontrado que las mujeres presentan un estilo de liderazgo más orientado a las relaciones y la democracia en comparación a los hombres (Gutiérrez, 2015). Asimismo, la adopción de percepciones y sesgos de individuos según una

determinada categoría social, condicionan la manera en la que se perciben las personas mutuamente, generándose perfiles propios entre hombres y mujeres por ejemplo (Contreras et al., 2012).

**Tabla 11** *Niveles de Liderazgo Resonante*

<b>Niveles</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo	142	37,9
Medio	128	34,1
Alto	105	28,0
Total	375	100,0

Nota: Elaboración propia (2022)

#### **4.1.6 Relación entre los estilos de liderazgo y las Competencias Gerenciales**

El coeficiente de correlación de Spearman fue utilizado para establecer el análisis de datos, midiendo con ello la dirección y fuerza de la asociación entre ambas variables. Para ellos se ingresó toda la base de datos al programa SPSS versión 2.5 bajo la prueba de normalidad, contrastando las hipótesis con agrupación automática en niveles bajo, medio y alto, según la base de datos de ambas variables y dimensiones.

**H0:** No existe relación entre los estilos de liderazgo y las competencias gerenciales en mujeres del sector textil en el emporio comercial de Gamarra durante el período 2021.

**H1:** Existe relación entre los estilos de liderazgo y las competencias gerenciales en mujeres del sector textil en el emporio comercial de Gamarra durante el período 2021.

En la **Tabla 12**, se observa la relación entre las variables estilos de liderazgo y capacidades gerenciales, determinada por el Rho de Spearman  $r=0,816$ ; esto significa que existe un alto nivel de correlación entre ambas variables, siendo el sig. bilateral  $p=0,000$ , lo cual es menor a 0.05. De esta manera, se rechaza la hipótesis nula y se confirma que si



existe una relación entre los estilos de liderazgo y las competencias gerenciales en mujeres del sector textil en el emporio comercial de Gamarra durante el período 2021.

Este índice de correlación entre las variables estilos de liderazgo y competencias gerenciales fue el más alto y significativo en toda la investigación. Ello podría deberse a que las competencias responden a una amplia gama de conductas que permiten poder tener un buen desempeño en las organizaciones. Si bien un tipo de liderazgo puede predominar, lo habitual es que las manifestaciones de los tres tipos de liderazgo puedan actuar de manera simultánea debido a que no se trata de escoger entre uno de ellos, sino que todos son necesarios e importantes en una empresa (Aguilera y Reyes, 2011).

**Tabla 12** *Nivel de correlación y significancia de los estilos de liderazgo y Competencias Gerenciales*

<b>Variab</b>	<b>R</b>	<b>p</b>
Estilos de Liderazgo y Competencias gerenciales	,816**	$p < 0.05$

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Nota: Elaboración propia (2022)

#### **4.1.7 Relación entre liderazgo Transformacional y las Competencias Gerenciales**

**H0:** No Existe una relación entre el liderazgo transformacional y las competencias gerenciales en mujeres del sector textil en el emporio comercial de Gamarra durante el período 2021.

**H1:** Existe una relación entre el liderazgo transformacional y las competencias gerenciales en mujeres del sector textil en el emporio comercial de Gamarra durante el período 2021.

En la **Tabla 13**, se observa la relación entre las variables determinada por el Rho de Spearman  $r=0,679$ . Esto significa que el liderazgo transformacional tiene un alto nivel

de correlación con las competencias gerenciales, siendo el sig bilateral  $p=0,000$ , lo cual es menor de 0.05. De esta manera, es rechazada la hipótesis nula. Por lo tanto, existe una relación entre liderazgo transformacional y las competencias gerenciales en mujeres del sector textil en el emporio comercial de Gamarra durante el período 2021.

El resultado anterior se puede deber a que las competencias gerenciales tienen un componente humano, que no solo se basan en el conocimiento y habilidades, sino en rasgos y motivos que están orientados a la motivación, el orden, la sensibilidad interpersonal y orientación de servicio (Gómez, 2014), donde el líder gerencial busca motivar, inspirar y generar confianza con sus colaboradores (Páez y Yepes, 2004).

**Tabla 13** *Nivel de correlación y significancia de Liderazgo transformacional y Competencias gerenciales*

<b>Variab</b>	<b>R</b>	<b>p</b>
Liderazgo Transformacional y Competencias gerenciales	,679**	$p < 0.05$

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Nota: Elaboración propia (2022)

#### **4.1.8 Relación entre Liderazgo Democrático y las Competencias Gerenciales**

**H0:** No existe relación entre el liderazgo democrático y las competencias gerenciales en mujeres del sector textil en el emporio comercial de Gamarra durante el período 2021.

**H1:** Existe una relación entre el liderazgo democrático y las competencias gerenciales en mujeres del sector textil en el emporio comercial de Gamarra durante el período 2021.

En la **Tabla 14**, se observa la relación entre las variables determinada por el Rho de Spearman  $p=0,720$ . Esto significa que el liderazgo democrático tiene un alto nivel de correlación con las competencias gerenciales, siendo el sig bilateral  $p=0,000$ , lo cual es

menor de 0.05. De esta manera, es rechazada la hipótesis nula. Por lo tanto, existe una relación entre el liderazgo democrático y las competencias gerenciales en mujeres del sector textil en el emporio comercial de Gamarra durante el período 2021.

Este resultado se relaciona con lo propuesto por Páez y Yepes (2004) quienes señalan que una de las habilidades gerenciales es la comunicación donde se desarrolla la capacidad de diálogo, de escucha y de hacerse escuchar, buscando generar dinámicas sociales con sentido e interdependientes.

Asimismo, las competencias gerenciales podrían ser desarrolladas con actividades de liderazgo que involucren habilidades de comunicación para mejorar de manera efectiva el desempeño de los trabajadores y crear un clima de bienestar en la empresa (Otero y Caridad, 2009).

**Tabla 14** *Nivel de correlación y significancia de Liderazgo Democrático y*

*Competencias Gerenciales*

Variables	R	p
Liderazgo Democrático y Competencias gerenciales	,720**	$p < 0.05$

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas)

Nota: Elaboración propia (2022)

#### **4.1.9 Relación entre liderazgo Resonante y las Competencias Gerenciales**

**H0:** No existe relación entre el liderazgo resonante y las competencias gerenciales en mujeres del sector textil en el emporio comercial de Gamarra durante el período 2021.

**H1:** Existe una relación entre el liderazgo resonante y las competencias gerenciales en mujeres del sector textil en el emporio comercial de Gamarra durante el período 2021.

En la **Tabla 15**, se observa la relación entre las variables Liderazgo resonante y capacidades gerenciales, determinada por el Rho de Spearman  $r=0,677$ . Esto significa que el liderazgo resonante tiene un alto nivel de correlación con las competencias gerenciales, siendo el sig bilateral  $p=0,000$ , lo cual es menor de 0.05. De esta manera, se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, existe una relación entre el liderazgo resonante y las competencias gerenciales en mujeres del sector textil en el emporio comercial de Gamarra durante el período 2021.

La correlación anterior puede deberse a que el liderazgo resonante se encuentra representado por aptitudes emocionales y sociales; donde se reconoce las emociones, el trabajo en equipo, la orientación al logro y la negociación lo que influye en la formación de competencias que favorecen el desempeño laboral (Duque et al, 2017). Asimismo, la inteligencia emocional repercute en la satisfacción y en los desempeños en la gerencia (Montoya y Durán, 2017).

**Tabla 15** Nivel de correlación y significancia de Liderazgo Resonante y

**Competencias Gerenciales**

Variables			R	p
Liderazgo Resonante	y	Competencias gerenciales	,677**	$p < 0.05$

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Nota: Elaboración propia (2022)

## **Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones**

### **5.1 Conclusiones**

Esta investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y las competencias gerenciales en mujeres del sector textil en el emporio Comercial de Gamarra. Con base en un análisis cuantitativo, ha sido posible validar la hipótesis, ya que ambas variables se relacionan de manera positiva. De esta manera, se puede afirmar que las mujeres que lideran empresas en el sector textil en el Emporio Comercial de Gamarra poseen las capacidades necesarias para garantizar la sostenibilidad y rentabilidad de estas.

Con respecto al liderazgo transformacional, los resultados obtenidos en esta investigación evidenciaron que se obtuvo una relación positiva con respecto a las competencias gerenciales. Este estilo de liderazgo se caracteriza por el autoconocimiento y la búsqueda de nuevas formas de realizar el trabajo a través de la motivación de los trabajadores.

En relación con el liderazgo democrático, los resultados obtenidos determinan que existe una relación positiva con la variable competencias gerenciales. Pese a ello, los indicadores reflejan un bajo nivel de percepción del liderazgo democrático, las líderes mujeres no fomentan la participación de los trabajadores en las decisiones, tampoco acostumbran a realizar retroalimentación sobre el desempeño de sus funciones. La mayoría de las mujeres líderes en el sector iniciaron sus emprendimientos como una necesidad de ingresar al mundo laboral, muchas de ellas no tienen los conocimientos previos o están acostumbradas a realizar las actividades ellas mismas. Por este motivo, les resulta difícil delegar funciones a los demás y fomentar su participación en las actividades del negocio.

Con respecto al liderazgo resonante, los resultados de la investigación han determinado una relación positiva con las competencias gerenciales. Este estilo de liderazgo se basa en la inteligencia emocional y la manera en que se relacionan con los demás. En ese sentido, los resultados evidencian que el nivel de autopercepción es bajo. Sin embargo, a diferencia de las otras dimensiones, el liderazgo resonante presenta mejores resultados en el nivel alto. La evidencia permite concluir que existe un porcentaje importante de mujeres líderes en el sector textil del Emporio Comercial de Gamarra que optan por ejercer un estilo de liderazgo resonante quienes, a través de la estabilidad emocional, la empatía, integridad y el manejo de conflictos le permite crear un lugar de trabajo óptimo para los trabajadores.

## **5.2 Recomendaciones**

Para comprender mejor las implicancias de estos resultados, pudieran llevarse a cabo estudios a futuro que aborden la relación entre los estilos de liderazgo y las competencias gerenciales de las empresas del sector textil del emporio comercial Gamarra. De esta manera, podría evaluarse cuál de estas variables tiene mayor impacto en el desarrollo profesional de las mujeres que laboran en este sector.

En cuanto a los estilos de liderazgo, se sugiere formar a las dueñas de empresas de este emporio comercial, para que se hagan de conocimientos suficientes que les permite el manejo adecuado del estilo que mejor las caracteriza y que pudiera ser la herramienta más importante para el manejo de su recurso humano.

Así mismo, dentro de las competencias gerenciales de estas directivas, debería prevalecer como habilidades de uso importante las emociones, la sociabilidad y la empatía y que al igual que con los estilos de liderazgo, las mujeres que ocupan cargos directivos deben recibir formación práctica y conocer las mejores habilidades que las identifica.

Asimismo, se necesita profundizar estudios de diversos contextos en las diferentes etapas del desarrollo de las competencias gerenciales en mujeres líderes que estén relacionadas al sector textil, el cual genere una mayor comprensión sobre cómo las emprendedoras llevan a cabo su labor. Al mismo tiempo, se incluiría mayor conocimiento sobre el sector textil, el cual aún carece de investigaciones que garanticen una mayor comprensión sobre la dinámica del sector y la importancia del rol de la mujer para la sostenibilidad de este.

Adicionalmente, las emprendedoras en Gamarra requieren de asesoramiento para fortalecer conocimientos sobre liderazgo, los estudios futuros podrían abordar como desarrollar el apoyo educativo para empresas dirigidas por mujeres. A largo plazo, el desarrollo de las habilidades empresariales y el conocimiento contribuyen con la rentabilidad de las empresas. En ese sentido, los estudios deben enfocarse en los modelos de estilos de liderazgo en el sector textil y el desempeño del crecimiento empresarial, ya que están vinculados.

## Referencias

Abarca, N. (23 de octubre de 2018). ¿El autoconocimiento es fundamental para llegar a ser un líder! *Clase ejecutiva UC*. <https://www.claseejecutiva.uc.cl/blog/articulos/el-autoconocimiento-es-fundamental-para-llegar-a-ser-un-lider/#:~:text=Autoconocimiento%3A%20La%20conciencia%20de%20las,guiar%20la%20toma%20de%20decisiones>

Aguilera, M. y Reyes, A. (2011). *Liderazgo femenino, sus competencias y desempeño* [Tesis de licenciatura, Universidad del Bio Bio]. Repositorio Institucional - Universidad del Bio Bio.

Angulo, E. (2011). *Política fiscal y estrategia como factor de desarrollo de la mediana empresa comercial sinaloense. Un estudio de caso*. [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Sinaloa]. Repositorio Institucional - Universidad Autónoma de Sinaloa.

Aparecida, D.; Leme, A. & Monteiro D. (2015). Consolidating core entrepreneurial competences: toward a meta-competence framework. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27 (1). 109-134. Doi: 10.1108/IJEER-02-2020-0079

Aparisi, M. (30 de mayo de 2020). Importancia del gerente en la productividad de empresa. *Docunecta* <https://www.docunecta.com/blog/gerente-de-la-empresa-como-puede-aumentar-productividad>.



Arteaga, A. y Ramón, S. (2009). Liderazgo resonante según género. *Revista Multiciencias*, 9 (3). 289-295.

<https://produccioncientificaluz.org/index.php/multiciencias/article/view/16790/16764>

Ardizzone, D. (15 de mayo de 2019). *Liderazgo para cada situación – Goleman, Boyatzis y McKee*. Ardizzone Mentoring. <https://ardizzonementoring.com/liderazgo-resonante-seis-estilos-de-liderazgo/>

Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Ecoe Ediciones.

Asociación Centro de Aedipe (23 de abril de 2020). Técnicas de liderazgo transformacional. <https://asociacion-centro.org/2020/04/23/tecnicas-de-liderazgo-transformacional/>.

Ayorkor, C. & Divine, L. (2020). Performance of Ghanaian women businesses community: the moderating role of social competence. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 1750 - 6204. doi: 10.1108/JEC-12-2020-0209

Ayoub, J. (2010). *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana*. [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid]. Repositorio Institucional Universidad - Autónoma de Madrid.

[https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub\\_perez\\_jose\\_luis.](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub_perez_jose_luis)

p

Baker, C. (2014). Stereotyping and women's roles in leadership positions. *Industrial and Commercial Training*, 46 (6), 332 – 337. Doi: 10.1108/ICT-04-2014-0020

Bautista, D. y Delgado, C. (2017). *¿Los estilos de liderazgo de rango completo influyen en las variables más relevantes del cambio organizacional? Un estudio en las grandes empresas de servicio B2B en Santiago de Surco en el año 2017*. [Tesis Licenciado en Administración, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Institucional - Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Bermúdez; H. y Vega C. (2019). Informalidad, empoderamiento y empoderamiento femenino. Economía popular y paradoja de la venta directa en el sur de Quito (Ecuador). *Antropología Social*, 28 (2), 345-370. doi: 10.5209 / raso.65618.

Billikopf, G. (10 de octubre de 2006). *La Participación y Delegación*. Administración Laboral Agrícola - Universidad de California. <https://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/10s.htm#:~:text=La%20participaci%C3%B3n%20en%20la%20tomada,es%20siempre%20f%C3%A1cil%20el%20delegar>.

Bonesso, S., Gerli, F., Zapieri, R. y Boyatzi, R. (2020). Updating the Debate on Behavioral Competency Development: State of the Art and Future Challenges. *Frontiers in psychology*, 11. doi: 10.3389/fpsyg.2020.01267

Burgos, N., Lzada, V. y Maldonado, W. (2013). *Competencias interpersonales en estudiantes en prácticas iniciales del Programa de Psicología de la Universidad de la Costa*. [Tesis Especialista en Estudios Pedagógicos, Universidad de la Costa]. Repositorio Institucional - Universidad de la Costa.

Busenbark, J. & Mendez, M. (2015). Shared leadership and gender: all members are equal ...but some more than others. *Leadership & Organization. Development Journal*. 36 (1), doi: <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0147>

Butkeviciene, E., Vaidelyte, E. & Snapstiene, R. (2011). A manager or a leader? Analysis of managerial and leadership competences in Lithuanian civil service. *Filosofija - sociologija*. 22 (2), 139-148.

Calle, C. (2015). *Análisis del modelo de liderazgo en las organizaciones sanitarias del sector público catalán*. [Tesis doctoral, Universitat Internacional de Catalunya]. Repositorio Institucional - Universitat Internacional de Catalunya.

Camacaro, M. (2017). Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida-Venezuela. *Actualidad Contable Faces*. 20 (34), 5-26. <https://www.redalyc.org/journal/257/25749951003/html/>.

Carazo, J. (23 de enero de 2019). *Networking*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/networking.html>.

Cardenas, M., Eagly, A., Salgado, E., Goode, W., Heller, L., Jauregu, K., Tunqui, C. (2014). Latin American female business executives: an interesting surprise. *Gender in Management*. 29 (1). 1754-2413. doi: <https://doi.org/10.1108/GM-06-2013-0067>.

Cárdenas, M. (2017). *En busca del liderazgo femenino: el recorrido de una investigación*. Los Andes

Cárdenas, J. (11 de septiembre de 2019). Qué es la orientación al cliente, cuál es su importancia y cómo la puedes aplicar en tu estrategia de negocios. *Rock Content* <https://rockcontent.com/es/blog/orientacion-al-cliente/>

Cardona, P. y García, P. (2007). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo (3ª Ed.)*. Ediciones Universidad de Navarra, S.A.

Carrancio, C. (2017). El techo de cristal en el sector público: Acceso y promoción de las mujeres a los puestos de responsabilidad. *Revista Española de Sociología*, 27 (3), 475 – 489. doi: <http://dx.doi.org/10.22325/fes/res.2018.17>

Castillo, J. (2016). *Estilos de liderazgo y su influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores del Cineplanet Real Plaza-Trujillo, 2015*. [Tesis de Licenciado en Administración, Universidad Nacional de Trujillo]. Repositorio Institucional - Universidad Nacional de Trujillo.

Chiarini, A., Dhamija, P. y Shapla, S. (2021). Technology and leadership styles: a review

of trends between 2003 and 2021. *The TQM Journal*, 1754-2731. Doi: DOI 10.1108/TQM-03-2021-0087

Chiavenato, I. (2001) *Administración: Teoría, Proceso y Práctica (3ª. Ed.)*. Mc Graw Hill

Citaku, F., y Ramadani, H. (2020) Leadership Competency Model-Drenica: Generalizability of Leadership Competencies. *International Journal of organizational Leasership*, 9 (3), 156-162. doi: 10.33844 / ijol.2020.60502

Ciudad, M. y Santa María, L. (2008). *Negociación: Un estudio exploratorio – Descriptivo a través de la opinión de altos directivos de organizaciones que operan en Chile, a 2008*. [Tesis de Licenciado de Empresas e Ingeniero Comercial, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso]. Repositorio Institucional - Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

Coll, F. (20 de enero de 2022). *Historia del liderazgo*. Economipedia. <https://economipedia.com/historia/historia-del-liderazgo.html>.

Collis, D. (1994). How Valuable Are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, 15, 143-152. <https://www.jstor.org/stable/2486815>

Contreras, F., Pedraza, J. y Mejía, X. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. *Diversitas: perspectivas en psicología*, 8 (1), 183-194.

Dávila, C., Mora, J. & Vila, E. (2014). Competencies which shape leadership.

*International Journal of Manpower*, 35 (4), 514-535, doi: 10.1108/IJM-05-2013-0107

Dawa, S., Namatovu, R., Mulira, F., Kyejjusa, S., Arinaitwe, M. & Arinaitwe, A. (2013). Entrepreneurial Competences and Growth of Female-owned Enterprises: The Mediation Role of Absorptive Capacity. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13 (1), 30-49. doi: <https://doi.org/10.1108/IJGE-02-2020-0028>

Dawson, D., Bugaian, L., Hepworth, J., y Williams, S. (2018). The Drivers of Higher Education Leadership Competence: A Study of Moldovan HEI's. *Studies in Higher Education*, 45 (6), 1217-1232. doi: 10.1080/03075079.2018.1557135

Díaz, D. y Delgado, M. (2014). *Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: Una propuesta desde la socioformación*. [Tesis de Magíster en Educación: Investigación Pedagógica, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio Institucional - Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Díaz, C. (24 de diciembre de 2019). Estilos resonantes y disonantes según Goleman – Boyatzis y Mc Kee. *Recurso Humano: Capacitación, coaching, consultoría*. <https://www.recursohumano.cl/post/2016/09/14/estilos-resonantes-y-disonantes-seg%C3%BAn-goleman-boyatzis-y-mc-kee>.

Donawa, Z. (2018). Gestión gerencial para un ambiente laboral más humano en las organizaciones. *NOVUM, Revista de Ciencias Sociales Aplicadas*, 1 (8), 144-163.  
<https://www.redalyc.org/journal/5713/571360729009/html/>.

Doyle, A. (12 de marzo de 2020). *Habilidades interpersonales importantes que los empleadores valoran*. Gérens Escuela de Postgrado.  
<https://gerens.pe/blog/habilidades-interpersonales-importantes-empleadores-valoran/#:~:text=El%20trabajo%20en%20equipo%20implica,de%20colaborar%20con%20los%20dem%C3%A1s.>

Duarte, A., Kok, S. y Galbreath, J. (2021) Entrepreneurial women in the wine industry: a study in emerging economies. *International Journal of Wine*, 33 (2), 197-216. doi: 10.1108/IJWBR-03-2020-0010

Duque, J., García, M. y Hurtado, A. (2017). Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. *Estudios Gerenciales*, 33 (114), 250-260.  
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.06.005>

Elango, B. (2019). When do women reach the top spot? A multilevel study of female CEOs in emerging markets. *Management Decision*, 57 (9), 2344-2357. doi: 10.1108/MD-11-2017-1147

Esser, A., Kahrens, M., Mouzoughi, Y. & Eomois, E. (2018). A female leadership competency framework from the perspective of male leaders. *Gender in*

*Management: An International Journal*, 33 (2), 138-166. doi: 10.1108/GM-06-2017-0077

Estaba, R. (2008). Habilidades comunicacionales del gerente contemporáneo. *Telos*, 10 (1), 139-153. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318315010.pdf>

Euroinnova Business School. (18 de febrero de 2020). *¿Qué son las competencias personales?* <https://www.euroinnova.edu.es/blog/que-son-las-competencias-personales>.

Fierro, I. y Villalva, M. (2017) El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. *Revista de Investigación Uide – Innova*, 2 (4). 155-162. doi: <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.210>

Fuenmayor, J. (26 de agosto de 2018). Cuáles habilidades necesitas para ser carismático y ganarte a los demás. *Dr. Jesús Alberto Fuenmayor*. <https://jesusfuenmayor.com/2018/08/26/cuales-habilidades-necesitas-para-ser-carismatico-y-ganarte-a-los-demas/#:~:text=El%20carisma%20es%20el%20resultado,c%C3%B3mo%20interact%C3%BAas%20con%20otras%20personas>.

Gallegos, G. y Miranda, A. (2019). *La influencia de los estilos de liderazgo en la satisfacción organizacional*. [Tesis de Maestría en Organización y Dirección de Personas, Universidad Esan Business]. Repositorio Institucional - Universidad Esan Business.



[https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1717/2016\\_MAOD\\_P\\_16-2\\_06\\_T.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1717/2016_MAOD_P_16-2_06_T.pdf?sequence=4&isAllowed=y).

Galanaki, E., Papalexandris, N., & Halikias, J. (2009) Revisiting leadership styles and attitudes towards women as managers in Greece. *Gender in Management: An International Journal*, 24 (7), 484-504. doi: 10.1108/17542410910991782

Galleli, B. & Hourneaux, F. (2019) Human competences for sustainable strategic management: evidence from Brazil. *Benchmarking: An International Journal*, 1463-5771. Doi: 10.1108/BIJ-07-2017-0209

Genciano, L. (2016). Unequal egalitarianism Does organizational structure create different perceptions of male versus female leadership abilities? *Gender in Management: An International Journal*. 31 (1). 19-42. doi 10.1108/GM-10-2014-0093

Giraldo, D. y Naranjo, J. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. [Tesis de licenciatura, Universidad del Rosario]. Repositorio Institucional – Universidad del Rosario.

González, C. (1 de febrero de 2007). Competencias gerenciales. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/competencias-gerenciales/>.

González, O., González, O., Ríos, Gh. y León, J. (2013). Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario. *Telos* 15 (3), 355-

371. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99328424005.pdf>.

Goleman, D., Boyatzis, R., Mc kee, A. (2004). *El líder resonante crea más*. Sudamericana.

Gómez, L. (2014). *Competencias y habilidades gerenciales que debe desarrollar un buen líder* [Tesis de especialidad, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio institucional - Universidad Militar Nueva Granada.

Gutiérrez, E. (2010). *Competencias gerenciales: habilidades, conocimientos, aptitudes*. Ecoe Ediciones.

Gutiérrez, O. (2015). Estudios de liderazgo de hombres y mujeres. *Revista Política y Estrategia*, 126, 13-35.

Gutiérrez, L. (2020). *El líder humilde: ¿Para qué el liderazgo en esta nueva era?* Penguin Random House Grupo Editorial España.

Hansen, B. (20 de noviembre de 2018). ¿Qué es la gestión de recursos y por qué es importante? <https://www.wrike.com/es/blog/que-es-la-gestion-de-recursos-y-por-que-es-importante/>.

Hassan, A., Hilman H., Gbadebo, M., Alajmi., R., Hamed, F. & Vija, V. (2019). Establishing the effect of government support on the relationship between gender egalitarian and women leadership effectiveness among public universities in KSA.

*Gender in Management: An International Journal*, 34 (4), 306-325. doi:  
10.1108/GM-06-2018-0067

Heller, L. & Gabaldon, P. (2018). Women on boards of directors in Latin America: building a model. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*. 33 (2). 43-72. doi: <https://doi.org/10.1108/ARLA-04-2017-0112>

Henriques, S. (2012). Professional competences of nurse to work in Intensive Care Units: an integrative review. *Revista Latinoamericana de Enfermagem*. 20 (1), 192-200. doi: 10.1590/S0104-11692012000100025

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.

Imad, S., Shanjehan, A. y Afsar, B. (2019). The dynamics of leader technical competence, subordinate learning, and innovative work behaviors in high-tech, knowledge-based industry. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33 (1), 623-638. doi: 10.1080/1331677X.2019.1699140

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015). Brechas de Género 2015. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib13](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib13)

09/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018). Características de las empresas del Emporio Comercial de Gamarra. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1555/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1555/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2019). Brechas de Género 2019. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1716/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1716/Libro.pdf)

Iranzo, P., Camarero, M., Barrios, Ch., Tierno, J. y Gilabert, S. (2018). What do Teachers Think about School Leadership Competences and their Pre-Service Training? *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 16 (3), 29-48. doi: 10.15366/reice2018.16.3.002

Jiménez, A. (2013). *Competencias*. Editorial Diaz de Santos.

Jiménez, A. y Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*. (18), 183 – 195. [http://elcriterio.com/revista/contenidos\\_18/13.pdf](http://elcriterio.com/revista/contenidos_18/13.pdf).

Jingting S. (2018). The moderating effect of program context on the relationship between

program managers' leadership competences and program success. *International journal of Project Management*. 36 (1), 108-120. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.05.004>

Koburtay, T., Syed, J. & Haloub, R. (2018) Congruity between the female gender role and the leader role: a literature review. *European Business Review*. 31 (6), 831-848. doi: 10.1108/EBR-05-2018-0095

Kim, T. y Mallam, S. (2020). A Delphi-AHP study on STCW leadership competence in the age of autonomous maritime operations. *WMU Journal of Maritime Affairs*, 9 (1), 163-181. Doi: 0.1007 s13437-020-00203-1

Kyrgidou, L., Mylonas, N., Petridou, E. & Vacharoglou, E. (2020) Entrepreneurs' competencies and networking as determinants of women-owned ventures success in post-economic crisis era in Greece. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 1471-5201. doi: 10.1108/JRME-08-2020-0105

Lefcovich Mauricio. (17 de marzo de 2005). Gestión de la productividad. <https://www.gestiopolis.com/gestion-productividad/>.

Lester, J. (10 de enero de 2021). 7 pasos para seguir para escribir tu propio plan de mejora personal. <https://facilethings.com/blog/es/7-steps-to-writing-your-own-simple-self-improvement-plan>.

- Li, Y., Chiu, Y., Lin, T. y Cen, H. (2021) Effect of female executives on Chinese cultural media enterprise efficiency. *Gender in Management: An International Journal*, 1754-2413. doi: 10.1108/GM-07-2020-023
- Malaret, J. (2014). *Reina Virgen: liderazgo femenino al descubierto*. Editorial Santos.
- Maraboto, J. (16 de junio de 2021). ¿Por qué es importante enfocarse en la visión de la organización? <https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/opinion/por-que-es-importante-enfocarse-en-la-vision-de-la-organizacion>.
- Marcano, N. y Finol de F., M. (2007). Competencias personales y gerenciales de los directores y subdirectores de las Escuelas Básicas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 12 (39). [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842007000300006](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842007000300006).
- Martin, J; Hans, M. & GremyrIda, E. (2019) Fit for purpose? Exploring competence in quality management. *International Journal of Quality and Service Sciences*. 11 (3), 317-333. Doi: 10.1108/IJQSS-06-2018-0054
- Martins, J. (14 de diciembre de 2020). Tu guía para comenzar con la gestión de recursos. <https://asana.com/es/resources/resource-management-plan>.
- Medina R. & Medina A. (2015) The competence loop Competence management in knowledge-intensive, project-intensive organizations. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8 (29), 279-299. Doi: 10.1108/IJMPB-09-2014-0061

- Mitchelmore, S. & Rowley, J. (2013). Entrepreneurial competencies of women entrepreneurs pursuing business growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20 (1), 125-142. doi: 10.1108/14626001311298448
- Mignonne, C. & Morris, L. (2015). Are women business owners authentic servant leaders? *Gender in Management: An International Journal*. 33 (5). 405-427. doi: 10.1108/GM-01-2018-0003
- Miranda, R. (2019). Preferred leadership styles by gender. *Journal of Management Development*. 38 (7). 604-615. DOI 10.1108/JMD-01-2019-0034
- Molina, D. (13 de octubre de 2021). Trabajo en equipo: definición, ventajas y roles. <https://www.iebschool.com/blog/habilidades-de-trabajo-en-equipo-cuales-son-y-como-potenciarlas-agile-scrum/>.
- Montoya, Y. y Durán, E. (2017). Inteligencia emocional para la gerencia en tiempos de cambios. *REDINE*, 9 (2), 1 – 8. <https://core.ac.uk/download/pdf/146445195.pdf>
- Moreno, J. & Calleja, J. (2018). The relationship between women's presence in corporate positions and firm performance. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 10 (1), 83-100. doi: <https://doi.org/10.1108/IJGE-10-2017-0071>
- Monzania, L., Ripolla, P., & Peirob (2014). Winning the hearts and minds of followers: The interactive effects of followers' emotional competencies and goal setting types on trust in leadership. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 47 (1), 1-15. doi:

10.1016/S0120-0534(15)30001-7

Muñiz, G. (2020). *La influencia del liderazgo transformacional y transaccional de los propietarios en la innovación en las empresas familiares costarricenses*. [Disertación Grado de Doctor en Administración de Empresas, Keiser University]. Repositorio Institucional - Keiser University.

Núñez, N. y Díaz, D. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. *Estudios pedagógicos*, 43 (2). 237-252, doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052017000200013>

Núñez, K. y Rosado, V. (2021). *El liderazgo transformacional y su relación con el acceso de las mujeres a puestos gerenciales en las instituciones financieras de tipo banca múltiple en Lima Metropolitana en el año 2020*. [Tesis de Licenciado en Administración, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Institucional - Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/656645/Nu%c3%b1ez\\_TK.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/656645/Nu%c3%b1ez_TK.pdf?sequence=3&isAllowed=y).

Ore, H., Olortegui, E. y Ponce, D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Científica Pakamuros*, 8(4), 31-44. <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v8i4.147>

Otero, M. y Carida, M. (2009). Competencia comunicacional en la gestión gerencial comunitaria. *Telos*, 11 (1). 35-51. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99312499003.pdf>.



Páez, I. y Yepes, G. (2004). *Liderazgo: evolución y conceptualización*. Bogotá, Universidad Externado de Colombia.

Páez, Ch. (1 de septiembre de 2012). Evolución del liderazgo. <https://entorno-empresarial.com/evolucion-del-liderazgo/>.

Palalic, R., Ramadani, V. & Dana, L. (2017). Entrepreneurship in Bosnia and Herzegovina: focus on gender. *European Business Review*, 29 (4), 476-496. doi: 10.1108/EBR-05-2016-0071

Paulino, D. (21 de mayo de 2014). Manejo de conflictos como habilidad directiva. <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/05/21/manejo-de-conflictos/#:~:text=El%20manejo%20de%20conflictos%20consiste,con%20respecto%20a%20los%20mismos.>

Pantoja, D. (14 de septiembre de 2015). ¿Qué es el Networking? Recuperado de [https://www.enaes.es/blog/que-es-el-networking?\\_adin=02021864894#gref](https://www.enaes.es/blog/que-es-el-networking?_adin=02021864894#gref).

Pantoja, M. (21 de abril de 2021). Los enfoques del liderazgo a través de la historia. Recuperado de <https://www.ugto.mx/eugreka/contribuciones/116-los-enfoques-del-liderazgo-a-traves-de-la-historia>.

Park, D. (1996). Gender role, decision style and leadership style. *Women in Management Review*, 11 (8). 13-17, doi: <https://doi.upc.elogim.com/10.1108/09649429610148737>

Pazmiño, I. (2010). *Liderazgo, más que una estrategia gerencial*. Editeka Ediciones.

Peña, P. (2018). Empoderamiento del discurso femenino: el caso de la reina Letizia de España. *Estudios sobre mensajes periodísticos*, 25 (2). 1031-1043, doi: <https://doi.org/10.5209/esmp.64823>.

Perdomo, M. (01 de agosto de 2020). Trabajo En Equipo Competencias Gerenciales. Recuperado de <https://es.calameo.com/books/005564237fbf168ab0945>.

Podesta, L., Vigo, E., Ponce, D. y Romero, S. (2019). Coaching como herramienta gerencial: reflexiones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(87). pp. 904-921. <https://www.redalyc.org/journal/290/29060499017/html/>.

Piqueras, C. (10 de enero de 2014). Estilos de Liderazgo. Goleman. Recuperado de <https://www.cesarpiqueras.com/6-estilos-de-liderazgo-goleman/>.

Ramos, A. (2005). *Mujeres y liderazgo: una nueva forma de dirigir*. Maite Simón.

Rendón, M., Villasís, M. y Miranda, M. (2016) Estadística descriptiva. *Revista Alergia*. México, 63 (4). 397-407. <https://revistaalergia.mx/ojs/index.php/ram/article/view/230/387>.

- Rhee & Sigler (2015). Untangling the relationship between gender and leadership. *Gender in Management: An International Journal*. *Gender in Management: An International Journal*. 30 (2). 109-134. Doi: 10.1108/GM-09-2013-0114
- Rivas, L. (2010). Guía de estudio sobre el examen de capacidades gerenciales en negociación. Negociación y manejo de conflictos. *Negocios*, 8<sup>o</sup> edición, julio de 2010. México.  
<https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/281668/NEGOCIACION.pdf>.
- Rosener, J. (1990) Ways woman Lead. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/1990/11/ways-women-lead>
- Ruiz, L. (26 de marzo de 2015). Modelo de gestión por competencias. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/26/modelo-de-gestion-por-competencias/>.
- Safari, M. (2021) Gender diversity on board of directors: comprehensive analysis of female directorate networks and the linkage between business and performance. *Meditari Accountancy Research*. Doi: 10.1108/MEDAR-11-2019-0606
- Sánchez, J. (2015). *Aplicación de las habilidades gerenciales en una organización y su relación con el concepto de liderazgo*. [Tesis de Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional - Universidad Militar Nueva Granada.  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6284/APLICACION%20>

[%93N%20DE%20LAS%20HABILIDADES%20GERENCIALES%20EN%20UNA%20ORGANIZACION%20Y%20SU%20RELACION%20CON%20EL%20CONCEPTO%20DE%20LIDERAZGO%20%28FINAL%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y.](#)

Saravia, S. (14 de enero de 2005). Género y Liderazgo: Perspectiva Histórica. <https://www.mujiresenred.net/spip.php?article94>.

Scott, I. (2007) El Coaching Gerencial: Una Propuesta para Fortalecer el Liderazgo en las Organizaciones. *Posgrado y Sociedad*, 7 (2), 34–49. <file:///C:/Users/Daniel/Downloads/Dialnet-ElCoachingGerencial-3662373.pdf>

Seminario, K. y Torres, E. (2018). *Diagnóstico del sector textil de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en el distrito de la Victoria – Lima Metropolitana* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Institucional – Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Suárez, A. (2 de septiembre de 2018). Mejoramiento personal en 16 pasos. Recuperado de <https://www.cambio16.com/mejoramiento-personal-en-16-pasos/#:~:text=El%20mejoramiento%20personal%20es%20un,de%20metas%20puntuales%20y%20alcanzables>.

Tripier, B. (28 de diciembre de 2002). Estilos gerenciales. Recuperado de [https://degerencia.com/articulo/estilos\\_gerenciales/](https://degerencia.com/articulo/estilos_gerenciales/).

Universidad San Martín de Porres (2018). El modelo de competencias personales y profesionales para el éxito. Recuperado de [https://www.usmp.edu.pe/recursoshumanos/capacitacion/files/2018/Separata\\_Competicencias.pdf](https://www.usmp.edu.pe/recursoshumanos/capacitacion/files/2018/Separata_Competicencias.pdf).

Uzurriaga, M., Osorio, C., Arias, O. (2020) *Liderazgo: Definiciones y estilos*. [Tesis de licenciatura, Universidad Santiago de Cali]. Repositorio Institucional – Universidad Santiago de Cali. <https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/4680/LIDERAZGO%3A%20DEFINICIONES%20Y%20ESTILOS.pdf?sequence=3&isAllowed=y>.

World Economic Forum. (2020). *Global Gender Gap Report 2020*. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf)

Wilcox, A., Fowler, S., y Zeithaml, Carl. (1995). Managing Organizational Competencies for Competitive Advantage: The Middle Management Edge. *Academy of Management Executive*, 15 (6), 95-106. <https://www.jstor.org/stable/4165738>

Yukl, G. A. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Pearson Educación.

Zacca; R. & Dayam, R. (2018) Consolidating core entrepreneurial competences: toward a meta-competence framework. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25 (2), 256-276. Doi: 10.1108/JSBED-02-2017-0042

Zapata, G., Sigala, L. y Mirabal, A. (2016) Toma de decisiones y estilo de liderazgo: Estudio en medianas empresas. *Compendium*, 19 (36), 35-59.  
<https://www.redalyc.org/journal/880/88046587003/html/>.

Zuzama, J. (2015). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*. [Tesis de Licenciatura de Pedagogía, Universitat de les Illes Balears].  
Repositorio Institucional - Universitat de les Illes Balears.

## ANEXOS

### Anexo 1 Matriz de Consistencia

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES DE INVESTIGACIÓN
¿De qué manera se relacionan los estilos de liderazgo y las competencias gerenciales en mujeres del sector textil en el emporio comercial de Gamarra durante el periodo 2021?	Analizar la relación de los estilos de liderazgo y las competencias gerenciales en mujeres del sector textil en el emporio comercial de Gamarra durante el periodo 2021.	Existe relación entre los estilos de liderazgo y las competencias gerenciales en mujeres del sector textil en el emporio comercial de Gamarra durante el periodo 2021.	1. Estilos de Liderazgo - Liderazgo Transformacional - Liderazgo Democrático - Liderazgo Resonante
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPOTESIS ESPECÍFICAS	
a) ¿De qué manera se relaciona el liderazgo transformacional y las competencias gerenciales en mujeres del sector textil en el emporio comercial de Gamarra durante el periodo 2021?  b) ¿De qué manera se relaciona el liderazgo democrático y las competencias gerenciales en mujeres del sector textil en el emporio comercial de Gamarra durante el periodo 2021?  c) ¿De qué manera se relaciona el liderazgo resonante y las competencias gerenciales en mujeres del sector textil en el emporio Comercial de Gamarra durante el periodo 2021?	a) Analizar la relación del liderazgo transformacional y las competencias gerenciales en mujeres del sector textil en el emporio comercial de Gamarra durante el periodo 2021.  b) Analizar la relación del liderazgo democrático y las competencias gerenciales en mujeres del sector textil en el emporio comercial de Gamarra durante el periodo 2021.  c) Analizar la relación del liderazgo resonante y las competencias gerenciales en mujeres del sector textil en el emporio comercial de Gamarra durante el periodo 2021.	a) Existe relación entre el liderazgo transformacional y las competencias gerenciales en mujeres del sector textil en el emporio comercial de Gamarra durante el periodo 2021.  b) Existe relación entre el liderazgo democrático y las competencias gerenciales en mujeres del sector textil en el emporio comercial de Gamarra durante el periodo 2021.  c) Existe relación entre el liderazgo resonante y las competencias gerenciales en mujeres del sector textil en el emporio comercial de Gamarra durante el periodo 2021.	2. Competencias Gerenciales - Interpersonal - Capacidad Personal externa - Capacidad Personal interna - Dimensión de Negocio

## Anexo 2 Referencias Bibliográficas

Nº	Título	Autor	Revista	Año	Cuartil
1	A female leadership competency framework from the perspective of male leaders	Anke Esser, Marion Kahrens, Yusra Mouzughy, Ester Eomois	Gender in Management: An International Journal	2018	Q2
2	¿A manager or a leader? Analysis of managerial and leadership competences in Lithuanian civil service	Butkeviciene, Egle; Vaidelyte, Egle; Snapstiene, Rasa	FILOSOFIJA-SOCIOLOGIJA	2011	Q2
3	Are women business owners authentic servant leaders?	Cynthia Mignonne Sims, Lonnie R. Morris	Gender in Management: An International Journal	2018	Q2
4	Competencies which shape leadership.	Carmen Delia Davila Quintana, Jose-Gines Mora Ruiz Y Luis E. Vila	International Journal of Manpower	2014	Q2
5	Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar.	Jiménez, A. y Villanueva, M.	Gestión Joven. Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)	2018	Q1
6	Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario.	González, O., González, O., Ríos, Gh. y León, J. (2013).	Telos	2013	Q1



7	Effect of female executives on Chinese cultural media enterprise efficiency	Ying Li; Yung-Ho Chiu; Tai-Yu Lin; Hongyi Cen	Gender in Management: An International Journal	2020	Q2
8	El liderazgo democrático: una aproximación conceptual.	Fierro, I. y Villalva, M..	Revista de Investigación Uide – Innova,	2017	Q1
9	Toma de decisiones y estilo de liderazgo: Estudio en medianas empresas.	Zapata, G., Sigala, L. y Mirabal, A.	Compendium,	2017	Q1
10	Entrepreneurial women in the wine industry: a study in emerging economies	Abel Duarte Alonso, Seng Kok, Jeremy Galbreath	International Journal of Wine Business Research	2021	Q2
11	Entrepreneurs' competencies and networking as determinants of women-owned ventures success in post-economic crisis era in Greece	Lida Kyrgidou , Naoum Mylonas , Eugenia Petridou , Evdokia Vacharoglou	Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship	2021	Q2
12	Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas.	Núñez, N. y Díaz, D. (2017).	Estudios pedagógicos,	2017	Q1
13	Establishing the effect of government support on the relationship between gender egalitarian and women leadership effectiveness among public universities in KSA	Abdullahi Hassan Gorondutse,Haim Hilman, Maruf Gbadebo Salimon and Rajeh Alajmi,Fayez Hamed Al Shdaifat,Vikniswari Vija Kumaran.	Gender in Management: An International Journal	2019	Q2

14	Fit for purpose? Exploring competence in quality management	Fit for purpose? Exploring competence in quality management	International Journal of Quality and Service Sciences	2019	Q2
15	Gender diversity on board of directors: comprehensive analysis of female directorate networks and the linkage between busyness and performance	Maryam Safari	Meditari Accountancy Research	2021	Q2
16	Human competences for sustainable strategic management: evidence from Brazil	Barbara Galleli y Flavio Hourneaux Junior	Benchmarking: An International Journal	2019	Q2
17	Latin American female business executives: an interesting surprise	Cárdenas, et al.	Gender in Management: An International Journal	2014	Q2
18	Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida-Venezuela.	Camacaro, M.	Actualidad Contable Faces	2017	Q1
19	Performance of Ghanaian women businesses community: the moderating role of social competence	Cynthia Ayorkor Sallah , Livingstone Divine Caesar	Journal of Enterprising Communities: People and Places	2020	Q2
20	Professional competences of nurse to work in Intensive Care Units: an integrative review	Henriques, Silvia Helena	Revista Latinoamericana de Enfermagem	2012	Q2

21	Revisiting leadership styles and attitudes towards women as managers in Greece	Eleanna Galanaki, Nancy Papalexandris and John Halikias	Gender in Management: An International Journal	2009	Q2
22	Shared leadership and gender: all members are equal...but some more than others	Maria J. Mendez y John R. Busenbark	Leadership & Organization Development Journal	2015	Q2
23	Stereotyping and women's roles in leadership positions	Cortney Baker	Industrial and Commercial Training	2014	Q2
24	Coaching como herramienta gerencial: reflexiones teóricas.	Podesta, L., Vigo, E., Ponce, D. y Romero, S.	Revista Venezolana de Gerencia	2019	Q1
25	Gestión gerencial para un ambiente laboral más humano en las organizaciones.	Donawa, Z.	NOVUM, Revista de Ciencias Sociales Aplicadas	2018	Q1
26	Liderazgo resonante según género.	Arteaga, A. y Ramón, S.	Revista Multiciencias	2009	Q1
27	Unequal egalitarianism: Does organizational structure create different perceptions of male versus female leadership abilities?	Lynn Genciano Chin	Gender in Management: An International Journal	2016	Q2
28	Untangling the relationship between gender and leadership	Kenneth S. Rhee , Tracey H. Sigler	Gender in Management: An International Journal	2015	Q2
29	El Coaching Gerencial: Una Propuesta para Fortalecer el Liderazgo en las Organizaciones	Scott, I.	Posgrado y Sociedad	2007	Q1

<b>30</b>	Women on boards of directors in Latin America: building a model.	Lidia Heller Patricia Gabaldon	Academia Revista Latinoamericana de Administración	2018	Q3
<b>31</b>	Technology and leadership styles: a review of trends between 2003 and 2021	Andrea Chiarini, Pavitra Dhamija y Shara Shapla	The TQM Journal	2021	Q1
<b>32</b>	Preferred leadership styles by gender	Sophia Raquel Miranda	Journal of Management Development	2019	Q2

### **Anexo 3 Encuesta**

#### **Relación entre los estilos de liderazgo y las competencias gerenciales en mujeres del sector textil en el emporio comercial de Gamarra durante el período 2021**

Esta encuesta está dirigida a mujeres directivas, líderes o que tengan a cargo un grupo de personas de diversas áreas en empresas del sector textil en el Emporio Comercial de Gamarra, y la finalidad es obtener información relevante para analizar la relación entre los estilos de liderazgo y el desarrollo de competencias gerenciales en mujeres del Sector Textil. El cuestionario es de carácter confidencial y está dividido en 2 secciones, sobre cada una de las variables que analizaremos: estilos de liderazgo y Competencias Gerenciales.

##### Sección 1:

El Objetivo de esta sección es brindar información sobre el liderazgo que ejerce con sus colaboradores. Para cada ítem, marque el número que corresponda en la escala de Likert, donde donde 1 es “Totalmente en desacuerdo”, 2 es “En desacuerdo”, 3 es “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, 4 es “De acuerdo” y 5 es “Totalmente de acuerdo”.

		<b>ESCALA</b>				
<b>N°</b>	<b>ITEM</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Demuestra un sentido de autoridad y confianza en sus colaboradores.					
2	Considera que tiene un objetivo claro y lo transmite a los demás.					
3	Considera diferentes perspectivas para solucionar los problemas.					
4	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.					
5	Escucha atentamente los intereses, necesidades y aspiraciones de cada integrante del equipo.					
6	Dedica tiempo a enseñar y capacitar a sus colaboradores.					
7	Muestra entusiasmo y optimismo por el futuro.					
8	Motiva constantemente a los demás a tener confianza en sí mismos.					
9	Delega tareas y funciones a su equipo con facilidad					
10	Emplea la retroalimentación sobre el trabajo que realiza el personal a su cargo.					
11	Promueve el trabajo en equipo entre los colaboradores.					
12	Procura que los colaboradores participen en las decisiones del trabajo.					
13	Propone y comunica con claridad los objetivos y misión de la empresa.					
14	Propicia un clima positivo para el desarrollo de las actividades.					
15	Brinda apoyo y estímulos a sus colaboradores cuando lo requieren.					

16	En las reuniones laborales, siempre se llega a un consenso.					
----	---	--	--	--	--	--

## Sección 2:

El objetivo de esta sección es brindar información acerca de las Competencias gerenciales que posee. Para cada ítem, marque el número que corresponda en la escala de Likert, donde donde 1 es “Totalmente en desacuerdo”, 2 es “En desacuerdo”, 3 es “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, 4 es “De acuerdo” y 5 es “Totalmente de acuerdo”.

N°	ITEM	ESCALA				
		1	2	3	4	5
1	Contribuyo con el desarrollo del potencial de cada colaborador.					
2	Fomento un ambiente de colaboración, apoyo y confianza entre los colaboradores.					
3	Recibo y transmito información a todas las áreas interesadas.					
4	Afronto y resuelvo conflictos sin dañar la relación con los demás.					
5	Logro compromiso mediante la motivación e inspirando confianza.					
6	Muestro un comportamiento emprendedor con iniciativa y optimismo.					
7	Priorizo objetivos, programo actividades de manera adecuada y manejo emociones ante el personal.					
8	Conozco mis reacciones, emociones y mi integridad para la toma de decisiones.					
9	Busco mejorar mis conocimientos de manera continua.					

10	Conozco la empresa más allá de los límites de mi función, comprendo y desarrollo la interrelación con visión al futuro.					
11	Utilizo de manera eficiente los recursos materiales y económicos para obtener resultados deseados					
12	Logro acuerdos exitosos con valor agregado.					
13	Desarrolló e integró la red interna y externa de la empresa y el sector.					
14	Logró satisfacer las necesidades del cliente dando respuesta a sus solicitudes.					



### Anexo 4 Matriz de Operacionalización de Variables

#### ESTUDIO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y LAS COMPETENCIAS GERENCIALES

VARIABLE 1	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS	ESCALA			
ESTILOS DE LIDERAZGO	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Influencia Idealizada	1. Demuestra un sentido de autoridad y confianza en sus colaboradores. 2. Considera que tiene un objetivo claro y lo transmite a los demás.	1. Totalmente en Desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni Deacuerdo, Ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo			
		Estimulación Intelectual	3. Considera diferentes perspectivas para solucionar los problemas. 4. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.				
		Consideración Individualizada	5. Escucha atentamente los intereses, necesidades y aspiraciones de cada integrante del 6. Dedicar tiempo a enseñar y capacitar a sus colaboradores.				
		Motivación inspiradora	7. Muestra entusiasmo y optimismo por el futuro. 8. Motiva constantemente a los demás a tener confianza en sí mismos.				
	LIDERAZGO DEMOCRATICO	Participación en la toma de decisiones y las tareas	9. Delega tareas y funciones a su equipo con facilidad.		10. Emplea la retroalimentación sobre el trabajo que realiza el personal a su cargo. 11. Promueve el trabajo en equipo entre los colaboradores. 12. Procura que los colaboradores participen en las decisiones del trabajo.		
			13. Propone y comunica con claridad los objetivos y misión de la empresa.				
	LIDERAZGO RESONANTE		Visionario			14. Propicia un clima positivo para el desarrollo de las actividades.	
			Coaching			15. Brinda apoyo y estímulos a sus colaboradores cuando lo requieren.	
		Afiliativo	16. En las reuniones laborales, siempre se llega a un consenso.				
	COMPETENCIAS GERENCIALES	INTEPERSONAL	Coaching			17. Contribuyo con el desarrollo del potencial de cada colaborador.	1. Totalmente en Desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni Deacuerdo, Ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
			Trabajo en equipo			18. Fomento un ambiente de colaboración, apoyo y confianza entre los colaboradores.	
			Comunicación			19. Recibo y transmito información a todas las áreas interesadas.	
Gestión de Conflictos			20. Afronto y resuelvo conflictos sin dañar la relación con los demás.				
CAPACIDAD PERSONAL EXTERNA		Productividad	Carisma	21. Logro compromiso mediante la motivación e inspirando confianza.			
			Gestión personal	22. Muestro un comportamiento emprendedor con iniciativa y optimismo			
CAPACIDAD PERSONAL INTERNA		Autoconocimiento	Gestión personal	23. Priorizo objetivos, programo actividades de manera adecuada y manejo emociones ante el			
			Mejora personal	24. Conozco mis reacciones, emociones y mi integridad para la toma de decisiones.			
DIMENSIÓN DE NEGOCIO		Visión en la organización	Mejora personal	25. Busco mejorar mis conocimiento de manera continua.			
			Gestión de recursos	26. Conozco la empresa más allá de los límites de mi función, comprendo y desarrollo la interrelación con visión al futuro			
			Negociación	27. Utilizo de manera eficiente los recursos materiales y economicos para obtener resultados			
			Networking	28. Logro acuerdos exitosos con valor agregado.			
		Orientación al cliente	29. Desarrollo e integro la red interna y externa de la empresa y el sector 30. Logro satisfacer las necesidades del cliente dando respuesta a sus solicitudes.				

