



Universidad
Continental

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Tesis

**Actitudes de los líderes empresariales
para la participación gerencial de las mujeres
en las medianas y grandes empresas
de la provincia de Huancayo**

para optar el Grado Académico de Maestro en
Administración de Negocios

Jessica Giovanna Santivañez Contreras

Huancayo, 2018



Repositorio Institucional Continental
Tesis digital



Obra protegida bajo la licencia de [Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/peru/)

Asesor

Mg. Víctor Fernando Jesús Burgos Zavaleta

Dedicatoria

A Walter y a Gladys por enseñarme que todo era posible.

A Sofía, Andrea y Rodolfo, que me retan a que todo sea posible.

Agradecimiento

Quiero agradecer al profesor Dr. Cristian Ojeda Zaga, quien con mucha paciencia y desde las aulas de la Maestría, me enseñó a dar los primeros pasos para el desarrollo de esta investigación.

Al Sr. Enrique Sifuentes Martínez, quien me inspiró a investigar este tema, por ser un gran líder empresarial.

Índice

Asesor	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Índice de Tablas	viii
Índice de Figuras.....	xi
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción.....	15
Capítulo I Planteamiento del Estudio	17
1.1. El Problema de Investigación	17
1.2. Formulación del Problema de Investigación y Justificación del Estudio	
25	
1.2.1. Formulación del Problema General.	25
A. Problema General	25
B. Problemas Específicos:.....	25
1.2.2. Justificación del Estudio.....	26
1.3. Objetivos	27
1.3.1. Objetivo General.....	27
1.3.2. Objetivos Específicos.....	27
Capítulo II Marco Teórico	28
2.1. Antecedentes de la Investigación	28
2.1.1 Antecedentes Internacionales.....	28
2.1.2 Antecedentes Nacionales.	31
2.2. Bases Teóricas.....	37
2.2.1. La Mujer como Líder: Entre la Historia y los Desafíos Futuros.	
.....	37
2.2.2. El Liderazgo Empresarial: Confrontando los Paradigmas.....	42
A. Liderazgo.....	42
B. Teorías del Liderazgo.....	45
C. El Liderazgo en el siglo XX.....	55
D. El Liderazgo en el Siglo XXI	58
E. Con respecto a la dimensión cultural:	62

F.	Con respecto a la dimensión social:.....	64
G.	Con respecto a la dimensión inteligencia emocional:.....	65
2.2.3.	Mujeres ejerciendo Liderazgo Empresarial.....	67
A.	Metáforas sobre la Mujer y el Liderazgo.....	67
2.2.4.	Participación Gerencial de las Mujeres:.....	68
2.3.	Definición de términos básicos.....	70
2.3.1.	Liderazgo Empresarial.....	70
2.3.2.	Rol de Género:.....	71
2.3.3.	Alta Dirección.....	74
2.3.4.	Ejecutivo en Alta Dirección.....	74
2.3.5.	Empresa.....	75
2.4.	Hipótesis y Variables.....	75
2.4.1.	Hipótesis General.....	75
2.4.2.	Hipótesis Específicas.....	75
2.5.	Operacionalización de las Variables.....	76
Capítulo III	79
Metodología de Investigación	79
3.1.	Enfoque de la Investigación.....	79
3.2.	Diseño de Investigación.....	79
3.2.1.	Alcance y Método de Investigación.....	79
3.2.2.	Diseño de Investigación.....	80
3.3.	Población y Muestra.....	81
3.3.1.	Población.....	81
3.3.2.	Muestra:.....	82
3.4.	Técnicas e Instrumentos de Investigación.....	82
3.4.1.	Técnica de Investigación.....	82
3.4.2.	Instrumento de Investigación.....	82
3.5.	Recolección de Datos.....	83
Capítulo IV	84
Resultados de la Investigación	84
4.1.	Presentación y análisis de resultados.....	84
4.1.1.	Perfil de los Encuestados.....	85
4.1.2.	Aspectos Educativos.....	86

4.1.3. Aspecto Laboral.....	88
4.1.4. Sobre la Empresa.....	92
4.1.5. Valoración de los Líderes Empresariales sobre las oportunidades de las Mujeres en la Gerencia.....	93
4.1.6. Valoración de los Líderes empresariales respecto a las Oportunidades que tienen las Mujeres dentro de la Empresa.	97
4.1.7. Relación entre el Liderazgo Empresarial y la Participación Gerencial de las Mujeres.....	101
4.2. Contrastación de Hipótesis: Relación entre Liderazgo Empresarial y Participación Gerencial de las Mujeres	122
Conclusiones.....	132
Recomendaciones.....	137
Referencias Bibliográficas	139
Anexos	147
Anexo 1: Matriz de Consistencia.....	147
Anexo 2: Documentos SUNAT.....	148
Anexo 3: Cuestionario.....	149

Índice de Tablas

Tabla 1. Indicadores del mercado laboral por sexo	18
Tabla 2. Porcentajes de lugares ocupados por mujeres en las juntas directivas, 2013	19
Tabla 3. <i>Porcentaje de mujeres respecto del total de directivos, OIT, últimos años hasta el 2012.</i>	22
Tabla 4. <i>Participación Laboral en cargos directivos de Gerente General en empresas PRICOS según género en la provincia de Huancayo 2016.</i>	24
Tabla 5. <i>Nivel de ventas en las medianas y grandes empresas</i>	75
Tabla 6. <i>Matriz de operacionalización de variables</i>	77
Tabla 7. <i>Número de medianas y grandes empresas en la Provincia de Huancayo</i>	82
Tabla 8. Nivel en el que se encuentra el Directivo o Gerente	85
Tabla 9: Sexo de los encuestados.....	85
Tabla 10: Profesión de los directivos y gerentes	86
Tabla11: Grado de instrucción más alto alcanzado por los directivos y gerentes	88
Tabla 12: Áreas en las que trabajan los líderes empresariales	89
Tabla 13 Tiempo de servicio en la empresa	90
Tabla 14 Años de experiencia en el cargo actual	91
Tabla 15 Valoración de la gerencia respecto a la capacitación de personal.....	93
Tabla 16 Sobre la vocación o anhelo de las mujeres por alcanzar puestos gerenciales	94
Tabla 17 Existencia de oportunidades de desarrollo profesional sin distinción de sexo dentro de las empresas	95
Tabla 18 Participación de las mujeres en la gerencia de la empresa	96
Tabla 19 Valoración de los directivos y gerentes respecto a las oportunidades que tienen las mujeres dentro de la empresa para alcanzar puestos gerenciales (en el aspecto cultural)	97
Tabla 20 Valoración de la gerencia respecto al desarrollo social de la mujer para alcanzar puestos gerenciales (en el aspecto social)	99

Tabla 21 Valoración de la gerencia respecto al logro de la inteligencia emocional de la mujer para alcanzar puestos gerenciales (en el aspecto de inteligencia emocional)	101
Tabla 22 La gerencia entiende que la diversidad de género contribuye a una mejor gestión empresarial	102
Tabla 23 La gerencia promueve el desarrollo profesional de género femenino .	103
Tabla 24 Existen oportunidades para que las mujeres accedan a los cargos directivos y gerenciales	104
Tabla 25 Existen patrones culturales para facilitar el acceso de las mujeres en cargos gerenciales	105
Tabla 26 Los gerentes promueven el desarrollo social a favor de la participación gerencial de las mujeres.....	107
Tabla 27 Los gerentes promueven la integración social de las mujeres para desarrollar competencias en puestos gerenciales.....	108
Tabla 28 Existen estereotipos positivos para que las mujeres puedan lograr alcanzar puestos gerenciales	109
Tabla 29 Las mujeres con cargos gerenciales en la organización demuestran buena capacidad de negociación con agentes internos y externos de la empresa	111
Tabla 30 La gerencia promueve la empatía y las habilidades sociales para que las mujeres alcancen puestos de gerencia	113
Tabla 31 La inteligencia emocional de los trabajadores en los cargos directivos es adecuada para la empresa	114
Tabla 32 La gerencia promueve la participación de las mujeres en puestos gerenciales	115
Tabla 33 La gerencia valora la inteligencia emocional de las mujeres	116
Tabla 34 Las mujeres logran participar en cargos directivos y gerenciales dentro de la empresa.....	118
Tabla 35 Las mujeres tienen la predisposición de participar en cargos directivos y gerenciales dentro de la empresa	119
Tabla 36 Las mujeres profesionales tienen capacidad y competencias en los cargos directivos y gerenciales de la empresa	120

Tabla 37 Las mujeres con cargo gerencial y directivo se mantienen en el puesto por más de un año.....	121
Tabla 38 Liderazgo –Dimensión cultural	122
Tabla 39 Liderazgo –Dimensión social	123
Tabla 40 Liderazgo –Dimensión inteligencia emocional	124
Tabla 41 Liderazgo empresarial.....	125
Tabla 42 Participación gerencial de las mujeres.....	126
Tabla 43 Tabla cruzada entre el liderazgo –dimensión cultural y la participación gerencial de las mujeres.....	127
Tabla 44 Liderazgo empresarial –dimensión cultural en la participación gerencial de las mujeres	128
Tabla 45 Tabla cruzada entre el liderazgo –dimensión social y la participación gerencial de las mujeres.....	128
Tabla 46 Liderazgo empresarial –dimensión social en la participación gerencial de las mujeres	129
Tabla 47 Tabla cruzada entre el liderazgo –dimensión inteligencia emocional y la participación gerencial de las mujeres.....	129
Tabla 48 Liderazgo empresarial –dimensión inteligencia emocional en la participación gerencial de las mujeres.....	130
Tabla 49 Tabla cruzada entre el liderazgo empresarial y la participación gerencial de las mujeres	130
Tabla 50 Liderazgo empresarial en la participación gerencial de las mujeres ...	131

Índice de Figuras

Figura 1. Proporción del rol ejercido por mujeres en cargos directivos a nivel mundial (las diez posiciones más altas y bajas).	19
Figura 2. Proporción de altos cargos ejercidos por mujeres – por industria.	20
Figura 3. Propuesta de un modelo de la relación del liderazgo empresarial en la participación gerencial de las mujeres.....	70
Figura 4. Cargo que ocupa el entrevistado.....	85
Figura 5. Sexo de los Entrevistados.	86
Figura 6. Profesión que tienen los directivos y gerentes.	87
Figura 7. Grado de instrucción más alto alcanzado por los directivos y gerentes.	88
Figura 8. Áreas en las que trabajan los líderes empresariales.....	89
Figura 9. Tiempo de servicio en la empresa.....	90
Figura 10. Años de experiencia en el cargo actual.....	92
Figura 11. Valoración de la gerencia respecto a la capacitación de personal.	93
Figura 12. Sobre la vocación o anhelo de las mujeres por alcanzar puestos gerenciales.	94
Figura 13. Existencia de oportunidades de desarrollo profesional sin distinción de sexo dentro de las empresas.	95
Figura 14. Participación de las mujeres en la gerencia de la empresa.....	96
Figura 15. Valoración de los directivos y gerentes respecto a las oportunidades que tienen las mujeres para alcanzar puestos gerenciales (en el aspecto cultural). Fuente: Elaboración Propia.....	98
Figura 16. Valoración de la gerencia respecto al desarrollo social de la mujer para alcanzar puestos gerenciales (en el aspecto social).	100
Figura 17. Valoración de la gerencia respecto al logro de la inteligencia emocional de la mujer para alcanzar puestos gerenciales (en el aspecto de inteligencia emocional).	101
Figura 18. La gerencia entiende que la diversidad de género contribuye a una mejor gestión empresarial.	102
Figura 19. La gerencia promueve el desarrollo profesional de género femenino. Fuente: Elaboración Propia	103

Figura 20. Existen oportunidades para que las mujeres accedan a cargos de dirección y gerenciales.	104
Figura 21. Existen patrones culturales para facilitar el acceso de las mujeres en cargos gerenciales.	105
Figura 22. Los gerentes promueven el desarrollo social a favor de la participación gerencial de las mujeres.	107
Figura 23. Los gerentes promueven la integración social de las mujeres para desarrollar competencias en puestos gerenciales.	108
Figura 24. Existen estereotipos positivos para que las mujeres puedan lograr alcanzar puestos gerenciales.	110
Figura 25. Las mujeres con cargos gerenciales en la organización demuestran buena capacidad de negociación con agentes internos y externos de la empresa.	111
Figura 26. La gerencia promueve la empatía y las habilidades sociales para que las mujeres alcancen puestos de gerencia.	113
Figura 27. La inteligencia emocional de los trabajadores en los cargos directivos es adecuada para la empresa.	114
Figura 28. La gerencia promueve la participación de las mujeres en puestos gerenciales.	115
Figura 29. La gerencia valora la inteligencia emocional de las mujeres.	116
Figura 30. Las mujeres logran participar en cargos directivos y gerenciales dentro de la empresa.	118
Figura 31. Las mujeres tienen la predisposición de participar en cargos directivos y gerenciales dentro de la empresa.	119
Figura 32. Las mujeres profesionales tienen capacidad y competencias en los cargos directivos y gerenciales de la empresa.	120
Figura 33. Las mujeres con cargo gerencial y directivo se mantienen en el puesto por más de un año.	121
Figura 34. Liderazgo –Dimensión cultural.	123
Figura 35. Liderazgo –Dimensión social.	124
Figura 36. Liderazgo –Dimensión inteligencia emocional.	125
Figura 37. Liderazgo empresarial.	126
Figura 38. Participación gerencial de las mujeres.	127

Resumen

La participación gerencial de las mujeres se encuentra determinada por el proceso de liderazgo empresarial; el mismo que está comprendido en su dimensión cultural, social e inteligencia emocional. La investigación tiene como objetivo determinar la relación del liderazgo empresarial y la participación gerencial de las mujeres en las medianas y grandes empresas de la provincia de Huancayo. En la dimensión cultural existe una cultura empresarial que facilita el ascenso de las mujeres. En la dimensión social, el aspecto social está condicionado por las costumbres que marcan los patrones adecuados en el comportamiento de ascenso de las mujeres en el centro laboral. La dimensión inteligencia emocional que tienen las mujeres para poder tener la oportunidad de desarrollarse profesionalmente, bajo la evaluación del líder empresarial. En ésta investigación se concluye que el liderazgo empresarial es positivo y significativo en la participación gerencial de las mujeres en las medianas y grandes empresas de la provincia de Huancayo.

Palabras clave: participación gerencial de las mujeres y liderazgo empresarial en sus dimensiones cultural, social e inteligencia emocional.

Abstract

The managerial participation of women is determined by the process of business leadership, which is understood in its cultural, social and emotional intelligence dimension. The objective of the research is to determine the relation between the business leadership and the managerial participation of women in medium and large companies in the province of Huancayo. In the cultural dimension there is a masculine entrepreneurial culture to provide the promotion of women. In the social dimension, the social aspect is conditioned by the customs that mark the appropriate patterns in the behavior women's rising in the workplace. The emotional intelligence dimension that women of organizations have to take opportunity to develop professionally into the leadership business perception. This research concludes that business leadership has a positive and significant in the management participation of women in medium and large companies in the province of Huancayo.

Keywords: women's managerial participation, business leadership and cultural, social and emotional intelligence dimension.

Introducción

En estos últimos años la mujer ha avanzado significativamente, debido a los grandes cambios sociales que se han presentado, en la actualidad el rol de las mujeres en las empresas son distintas y cada vez sus aspiraciones a nivel profesional son mayores y ello hace que se preparen cada vez más, desarrollen habilidades interpersonales y busquen oportunidades para demostrarlos.

A nivel mundial, la participación ejecutiva de las mujeres en las empresas se ha incrementado del 19% al 22% entre el 2004 al 2015, siendo estas cifras insuficientes cuando se habla de la lucha día a día a favor de la igualdad de oportunidades para las mujeres en el mundo. Este incremento de la participación laboral de las mujeres, no constituyen necesariamente un incremento de la participación gerencial de las mujeres, el cual es tema de investigación; sino, que son situaciones que deberán ser superadas con decisiones políticas para seguir generando más y mejores empleos directivos. También es cierto que cuanto mayores son las dimensiones de una empresa o una organización, más difícil será para una mujer ocupar un cargo gerencial.

La decisión que esas mujeres ocupen puestos gerenciales, no sólo depende de ellas, sino de la persona que toma la decisión de ascenderlas a esos puestos; es decir, del líder empresarial: sea éste varón o mujer, y de la influencia que tiene para que la mujer ascienda a puestos más altos dentro de la organización, porque depende del poder que este líder tiene para posicionar a esa mujer en los puestos gerenciales; y en ese sentido, el propósito que tiene esta investigación es demostrar cual es la relación que existe entre el liderazgo empresarial y la participación gerencial de las mujeres en las medianas y grandes empresas de la Provincia de Huancayo.

En cuanto a la metodología, es un estudio de nivel descriptivo correlacional, con un diseño no experimental transeccional – correlacional, con una población de 72 grandes y medianas empresas y se ha considerado una muestra intencional no aleatoria a 37 empresas a través de un cuestionario a los líderes de las organizaciones.

La presente investigación está dividida en cuatro capítulos: El capítulo I plantea el problema de investigación, la formulación del problema, la justificación y la determinación de los objetivos que persigue esta investigación.

En el capítulo II, se plantea la fundamentación teórica presentando antecedentes básicos. Asimismo, se define la hipótesis general, hipótesis específicas y la matriz de operacionalización de las variables, lo que permite determinar los principales conceptos aplicados en la presente investigación.

En el capítulo III, se establece la metodología que es aplicada en esta investigación y considera el enfoque, el diseño, la población, el procedimiento muestral, las técnicas y los instrumentos utilizados para la recolección de la información.

En el capítulo IV, se presenta y se discuten los resultados de la investigación, así como la contrastación de la hipótesis.

Finalmente, están las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

La Autora.

Capítulo I

Planteamiento del Estudio

1.1. El Problema de Investigación

Respecto a la participación ejecutiva de las mujeres en las empresas a nivel mundial, el *Grant Thornton International Business Report (2015)*, señala que la proporción de los trabajos ejecutivos en las mujeres se ha incrementado del 19% al 22% entre el 2004 al 2015. Además, existen otras apreciaciones que manifiestan que a pesar de estas cifras dentro de las diversas empresas en el mundo se lucha día a día a favor de la igualdad de oportunidades para las mujeres.

Una de las principales razones que impide a la mujer llegar a los altos cargos en las empresas es el obstáculo cultural y, cuanto mayores son las dimensiones de una empresa o una organización, más difícil será para una mujer ocupar el cargo de directivo (Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2011). De la misma manera, en el ranking de las 500 empresas más importantes del mundo, se observa que 51 empresas son dirigidas por mujeres (Fortune 500, 2015); es decir, el 10.2% del total constituye la participación femenina.

La última edición del informe Panorama Laboral, que publica la Oficina Regional de la OIT informó que la reducción en la tasa de desocupación general que se había registrado en la región de América Latina y El Caribe favoreció proporcionalmente más a las mujeres. De hecho, la tasa de desocupación de las mujeres se redujo de 10.0% en 2005 a 7.3% en 2014 y al tercer trimestre 2014 y 2015 ha vuelto a crecer de 7.7% a 8.2%, destacando que en los últimos años la tasa de participación de las mujeres en la fuerza laboral llegó a 49.4%, y la tasa de ocupación a 45.4%, aunque aún son inferiores a las de los hombres que tienen tasas de 74.2% y 69.8% respectivamente (Informe Panorama Laboral, 2015). Ver tabla 1.

Tabla 1.*Indicadores del mercado laboral por sexo*

	Promedio al III Trimestre	
	2014	2015
Tasa de participación		
Hombre	74.4%	74.2%
Mujeres	49.0%	49.4%
Tasa de ocupación		
Hombre	70.3%	69.8%
Mujeres	45.3%	45.4%

Fuente: Tomado de «Informe Panorama Laboral 2015», por OIT.

En los últimos años, se ha estudiado el equilibrio de género en los equipos de gestión y su contribución a la mejora del rendimiento de las empresas. Por el momento estos estudios se han centrado principalmente en las empresas que cotizan en las bolsas de América del Norte, Europa y Australia, destacando varias de ellas en la obtención de resultados financieros superiores en función del número de mujeres que integran las juntas de dirección, aunque en algunas investigaciones se muestra que no existe relación causal directa, sino que los resultados se explican por otros factores; por ejemplo, las empresas que promueven el ascenso de la mujer a los cargos más altos suelen ser las empresas que invierten mucho en investigación, innovación y tecnología, y este modelo sería sumamente valioso en las regiones en desarrollo y en las organizaciones que promueven activamente una mayor inclusión de la mujer (OIT, 2015).

La situación no es mucho mejor en la política, las mujeres representaban casi el 21.9% de todas las parlamentarias del mundo en abril de 2014, y a junio 2016 solo existen 10% de los gobiernos que está en manos de mujeres (OIT, 2015).

Con respecto al número de mujeres miembros de juntas de dirección, Catalyst (2013) en su encuesta anual, muestra que en los últimos años, de 44 países sólo en cuatro de ellos: Finlandia, Suecia, Noruega y el Reino Unido, las mujeres representaban más del 20% de los miembros de las juntas, en 13 países, entre el 10 y el 20%, en 14 países, entre el 5 y el 10% y en 13, menos del 5%. Ver Tabla 2.

Tabla 2.

Porcentajes de lugares ocupados por mujeres en las juntas directivas, 2013

>20 %	10-20 %	5-10 %	<5 %
Finlandia	Australia	Bélgica	Bahrain
Noruega	Austria	Brasil	Chile
Suecia	Canadá	China	India
Reino Unido	Dinamarca	Grecia	Japón
	Francia	Hong Kong China	Kuwait
	Alemania	Indonesia	Omán
	Israel	Irlanda	Portugal
	Países Bajos	Italia	Qatar
	Polonia	Malasia	República de Corea
	Sudáfrica	México	Federación de Rusia
	Turquía	Nueva Zelandia	Arabia Saudita
	Suiza	Singapur	Taiwan
	Estados Unidos	España	Emiratos Árabes
		Tailandia	

Fuente: Tomado de «Informe Catalyst 2013, Quick take women on boards»

Según, el Grant Thornton International Business Report (2015) los países europeos han tenido un avance de 26% con respecto al 19% en el 2004 con respecto a mayor presencia femenina en los puestos ejecutivos. Países que han tenido mayor progreso sobre este periodo incluyen a España con un incremento de 14% a 26%, Francia de 21% a 33%, Suecia de 18% a 28% y Alemania con un retroceso de 16% a 14%. En la región Asia Pacífico hubo una reducción en la proporción de mujeres ejecutivas en lo alto de la pirámide organizacional de 25% en el 2009 al 20% actualmente. Ningún progreso se ha visto en Canadá ni en Estados Unidos, aunque la proporción de mujeres líderes ha tenido una caída de 30% en el 2012 a 22% en el 2015 (ver Figura 1).

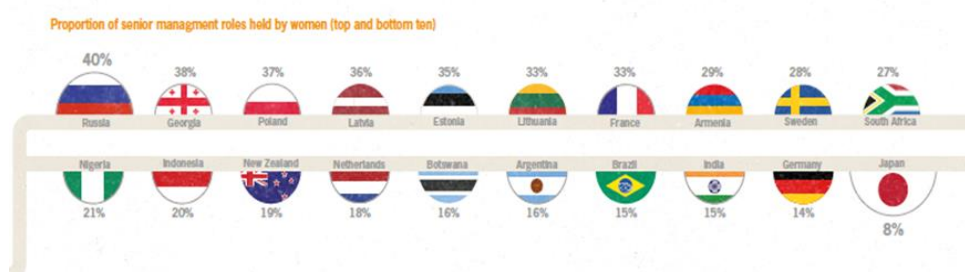


Figura 1. Proporción del rol ejercido por mujeres en cargos directivos a nivel mundial (las diez posiciones más altas y bajas).

Fuente: Tomado de «Women in business: the path to leadership». En: Grant Thornton International Business Report 2015.

En la Figura 2 se puede observar la proporción de los altos cargos ejercidos por mujeres en el sector industrial a nivel mundial, donde el 41% de mujeres ocupan cargos ejecutivos en empresas de educación y servicios sociales y el 12% se encuentran ubicados en el sector minero y extractivo.

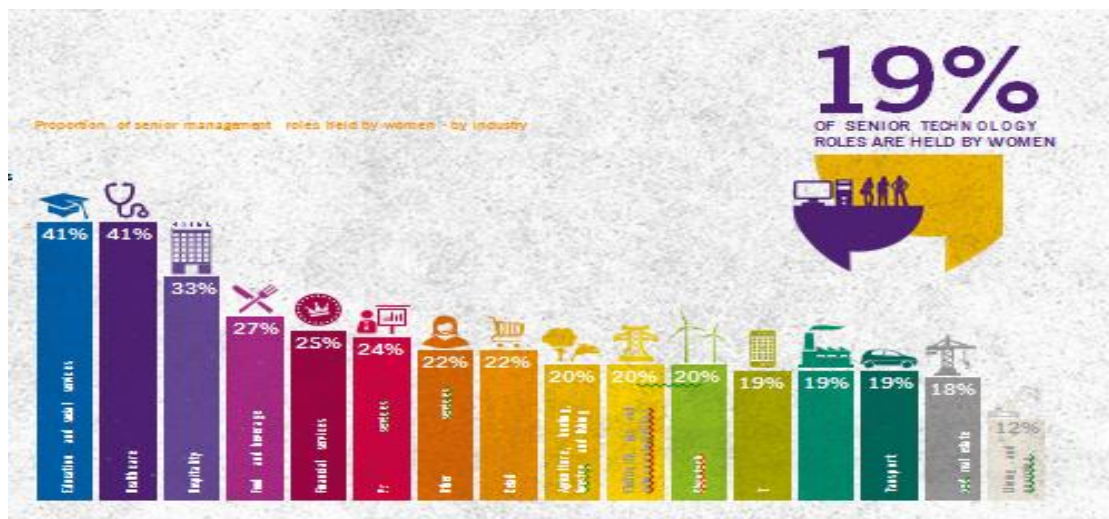


Figura 2. Proporción de altos cargos ejercidos por mujeres – por industria.

Fuente: Tomado de «Women in business: the path to leadership», Grant Thornton 2015.

Sin embargo, es preocupante que en América Latina se ha invertido el rol ejecutivo de las mujeres de 28% en el 2009 a 18% el 2015, estas cifras nos demuestran que necesitamos realizar mayores cambios sociales en la región (Grant, 2015).

Durante las dos últimas décadas, en América Latina y el Caribe se incorporaron a la población económicamente activa unos 50 millones de mujeres, lo cual se produjo tanto por el incremento natural en la población, como por un aumento en la tasa de participación laboral de las mujeres que pasó de 45.5% en 1995 a más de 53% al 2013 (OIT, 2015). Este incremento de la participación laboral de las mujeres, no constituyen necesariamente un incremento de la participación gerencial de las mujeres, persistiendo aún las brechas de género que deberán ser superadas con decisiones políticas para seguir generando más y mejores empleos directivos.

En el último informe de brechas de género del Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú - INEI (2014), se señala que las mujeres trabajadoras aumentaron de 4 millones 996 mil en el 2001 a 6 millones 896 mil en el 2014. Es cierto que actualmente existen oportunidades de trabajo hoy en día; sin embargo, la mujer aún sigue en condición de rezagada en los cargos gerenciales.

En el mismo informe se observa que el Perú se encuentra en la ubicación 59 de 108 países de este *ranking* con 29.3% al 2012 (OIT, 2015), en la participación de las mujeres en los cargos directivos, sobre todo en los niveles medio y superior de la organización (ver Tabla 3). Si bien es cierto, existe avance en el empleo de mujeres, pero esto no constituye un avance en la participación gerencial.

Tabla 3.*Porcentaje de mujeres respecto del total de directivos, OIT, últimos años hasta el 2012.*

Lugar	País	Año	%	Lugar	País	Año	%	Lugar	País	Año	%
1	Jamaica	2008	59.3	36	Canadá	2012	36.2	69	Rep. Checa	2012	26.2
2	Colombia	2010	53.1	37	Namibia	2004	36.0	70	Italia	2012	25.8
3	Santa Lucía	2004	52.3	38	Suecia	2012	35.5	71	Grecia	2012	25.1
4	Filipinas	2012	47.6	39	Bolivia	2009	35.1	72	Guinea	2010	23.9
5	Panamá	2012	47.4	40	Portugal	2012	34.6	73	Chile	2012	23.6
6	Belarús	2009	46.2	41	Azerbaiyán	2012	34.2	74	Mauricio	2012	23.4
7	Letonia	2012	45.7	41	Reino Unido	2012	34.2	75	Macedonia	2012	23.1
8	Guatemala	2012	44.8	42	Georgia	2007	34.0	76	Viet Nam	2009	23.0
9	Bahamas	2009	44.4	42	Rwanda	2012	34.0	77	Albania	2009	22.5
10	Moldova	2012	44.1	43	Venezuela	2012	33.4	78	Etiopía	2012	22.1
11	Uruguay	2011	43.9	44	Hong Kong, China	2012	33.2	79	Malasia	2012	21.5
12	Bermudas	2010	43.5	44	Suiza	2012	33.2	80	Liberia	2010	21.4
13	Barbados	2004	43.4	45	Eslovaquia	2012	33.1	81	Indonesia	2010	21.2
14	Trinida y Tabago	2010	43.1	46	Estonia	2012	32.8	82	Zimbabwe	2011	20.6
15	Estados Unidos	2008	42.7	47	Irlanda	2012	32.6	83	Uganda	2009	20.2
16	Islas Caimán	2012	42.4	48	Bélgica	2012	32.4	84	Camboya	2010	18.00
17	Mongolia	2012	41.9	49	Kirguistán	2012	32.3	84	Luxemburgo	2012	18.00
18	Belice	2005	41.3	49	Paraguay	2012	32.3	85	China	2005	16.8
19	Aruba	2010	41.0	50	Noruega	2012	32.2	86	Tanzanía	2006	16.5
19	Nicaragua	2006	41.0	51	México	2012	32.1	87	Chipre	2012	15.8
20	Seychelles	2011	40.8	52	Israel	2012	31.8	88	Yemen	2010	15.2
21	Nueva Zelanda	2008	40.0	53	Macao, China	2012	31.4	89	Kosovo	2012	14.8
22	Islandia	2012	39.9	53	Rumania	2012	31.4	89	Túnez	2012	14.8
22	Ucrania	2012	39.9	53	Singapur	2008	31.4	90	Irán (Rep. Islá.)	2010	14.6
23	Ecuador	2012	39.7	54	Sudáfrica	2012	31.3	91	Palestina	2012	14.4
24	Francia	2012	39.4	55	Alemania	2012	31.1	92	Kuwait	2005	13.9
25	Fed. De Rusia	2012	39.1	56	Argentina	2012	31.0	93	Maldivas	2010	13.4
26	Ghana	2010	39.0	57	Austria	2012	30	94	Marruecos	2008	12.8

Lugar	País	Año	%	Lugar	País	Año	%	Lugar	País	Año	%
26	Eslovenia	2012	39.0	57	España	2012	30	95	Turquía	2012	12.2
27	Lituania	2012	38.8	58	Finlandia	2012	29.7	96	Japón	2012	11.1
28	Botswana	2010	38.6	59	Perú	2012	29.3	97	Rep. de Corea	2012	11.0
28	Rep. Dominicana	2012	38.6	60	Serbia	2012	29.1	98	Siria	2007	10.2
28	Hungría	2012	38.6	61	Países Bajos	2012	29.0	99	Em.Árabes Unidos	2008	10.0
29	Cuba	2010	38.1	62	Vanuatu	2009	28.5	100	Egipto	2012	9.7
30	Polonia	2012	37.8	63	Dinamarca	2012	28.4	101	Omán	2000	9.3
31	Brasil	2012	37.3	63	Sri Lanka	2012	28.4	102	Líbano	2007	8.4
32	Kazajstán	2010	37.2	64	Tailandia	2012	28.2	103	Arabia Saudita	2008	7.1
33	El Salvador	2012	37.1	65	Costa Rica	2012	27.9	104	Qatar	2007	6.8
34	Madagascar	2010	36.6	66	Bután	2012	27.6	105	Bangladesh	2011	5.4
35	Bulgaria	2012	36.4	66	Croacia	2012	27.6	106	Jordania	2004	5.1
35	Kiribati	2010	36.4	67	Montenegro	2012	27.3	107	Argelia	2004	4.9
36	Australia	2012	36.2	68	Malta	2012	27.0	108	Pakistán	2008	3.0

Fuente: Base de datos estadísticos de la OIT, empleo y ocupación, junio de 2014.

Los factores que explican la participación gerencial de las mujeres en cargos directivos y gerenciales están asociados a los grandes cambios sociales, culturales, económicos, tecnológicos y laborales que han modificado la forma y los intereses de las personas, sobretodo de la población femenina. Decisiones como la educación, la tendencia a tener menos hijos, hacer línea de carrera dentro de las empresas donde laboran, han hecho que el deseo de la participación femenina en la vida laboral sea mayor (OIT, 2015).

A nivel regional, en el departamento de Junín, provincia de Huancayo, se ha revisado las fuentes: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Ministerio de la Producción, entrevistas al Gerente General de la Cámara de Comercio de Huancayo y Gobierno Regional de Junín y no se cuenta con información sobre la participación de las mujeres en la actividad empresarial y su participación gerencial.

Se ha recurrido a la base de datos de Principales Contribuyentes (PRICOS) de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) y se ha procesado para efectos de explicar la participación gerencial de la mujer; para el efecto presentamos el consolidado en la Tabla 4, en el cual se evidencia que las mujeres con cargos directivos de Gerente General en la empresa, representan el 26.43% y los hombres con cargos directivos de Gerente General en la empresa el 73.57% de las empresas PRICOS de la provincia de Huancayo, evidenciando que existe una baja participación gerencial de las mujeres.

Tabla 4.

Participación Laboral en cargos directivos de Gerente General en empresas PRICOS según género en la provincia de Huancayo 2016.

	N°	%
Mujeres con cargos directivos de Gerente General en la empresa.	125	26.43
Hombres con cargos directivos de Gerente General en la empresa.	348	73.57
Total de empresas PRICOS en la provincia de Huancayo 2016.	473	100.00

Fuente: Tomado de SUNAT. Elaboración propia.

En la presente investigación, se analiza la relación del liderazgo empresarial en la participación gerencial de las mujeres, de las medianas y grandes empresas de la Provincia de Huancayo. Entendiendo el liderazgo empresarial en sus dimensiones cultural, social e inteligencia emocional. En esta investigación, la relación del liderazgo empresarial en la participación gerencial de las mujeres está determinado por una relación directa entre las variables; y no, de un enfoque de género. Es decir, el interés es si el liderazgo empresarial, sean estos líderes varones o mujeres, contribuye directamente en una mayor participación gerencial de las mujeres.

1.2. Formulación del Problema de Investigación y Justificación del Estudio

1.2.1. Formulación del Problema General.

A. Problema General

¿Cuál es la relación entre el liderazgo empresarial y la participación gerencial de las mujeres en las medianas y grandes empresas de la provincia de Huancayo?

B. Problemas Específicos:

1. ¿Cuál es la relación entre la dimensión cultural del liderazgo empresarial y la participación gerencial de las mujeres en las medianas y grandes empresas de la provincia de Huancayo?
2. ¿Cuál es la relación entre la dimensión social del liderazgo empresarial y la participación gerencial de las mujeres en las medianas y grandes empresas de la provincia de Huancayo?
3. ¿Cuál es la relación entre la dimensión inteligencia emocional del liderazgo empresarial y la participación gerencial de las mujeres en las medianas y grandes empresas de la provincia de Huancayo?

1.2.2. Justificación del Estudio.

Desde que se implantó el voto universal de la mujer en 1893 en Nueva Zelanda y en 1955 en Perú; han venido surgiendo cambios sustanciales en la vida de las mujeres, así como su rol dentro de las organizaciones y su participación en éstas ha venido incrementándose; en parte porque su nivel educativo es cada vez mejor, sus expectativas profesionales se han incrementado, su estilo de vida ha ido cambiando y su inserción al mundo laboral es cada vez más una necesidad, Avolio(2013), Wirth (2012) & Wirth (2004).

Sin embargo, vemos que en las organizaciones aún existe poca participación femenina principalmente en puestos de alta dirección y observamos que muchas de ellas al tener la necesidad de cumplir con los roles propios de su género, deben tomar decisiones para lograr un equilibrio entre ellos y nos damos cuenta que el liderazgo empresarial tiene mucho que ver en estas decisiones, decisiones en las que debe prevalecer qué tan productivo es un colaborador y cuánto aporta con su trabajo a los resultados que espera dicha organización inclusive, sin importar el género de dicho colaborador. Lo anteriormente dicho, podría sustentarse cuando Goleman (1999) manifiesta que las mujeres tienen más práctica que los varones en algunas habilidades interpersonales como la empatía, detectar sentimientos del otro, motivan mejor, lideran de forma visionaria, democrática y carismática, siendo este estilo de liderar el que causa mayor impacto positivo sobre las organizaciones, frente a los estilos autoritarios y coercitivos.

Las mujeres profesionales en todo el mundo y principalmente en el ámbito del presente estudio, se les hace difícil conciliar entre la vida profesional y la vida personal, y por otro lado, los líderes ya sean varones o mujeres aún no comprenden y no cambian sus estilos de liderazgo para poder mantener a los talentos femeninos dentro de las organizaciones y puedan participar gerencialmente.

Los resultados de la investigación, respecto al conocimiento de la relación del liderazgo empresarial en la participación gerencial de las mujeres permitirá establecer lineamientos de política empresarial, y de incentivos para que las mujeres puedan lograr una mayor participación gerencial en las medianas y grandes empresas de la Provincia de Huancayo.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General.

Determinar la relación entre el liderazgo empresarial y la participación gerencial de las mujeres en las medianas y grandes empresas de la provincia de Huancayo.

1.3.2. Objetivos Específicos.

1. Determinar la relación entre la dimensión cultural del liderazgo empresarial y la participación gerencial de las mujeres en las medianas y grandes empresas de la provincia de Huancayo.
2. Determinar la relación entre la dimensión social del liderazgo empresarial y la participación gerencial de las mujeres en las medianas y grandes empresas de la provincia de Huancayo.
3. Determinar la relación entre la dimensión inteligencia emocional del liderazgo empresarial y la participación gerencial de las mujeres en las medianas y grandes empresas de la provincia de Huancayo.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1. Antecedentes de la Investigación

Respecto al tema de investigación, se puede apreciar, de los antecedentes reunidos, que existen pocas investigaciones que analizan la relación del liderazgo empresarial en la participación gerencial de las mujeres en las medianas y grandes empresas de la Provincia de Huancayo. El mismo, que permitirá que muchas mujeres puedan desarrollarse profesionalmente dentro de las organizaciones.

En cuanto al conjunto de antecedentes internacionales, se destaca el trabajo que está desarrollando la Organización Internacional del Trabajo - OIT para la inclusión femenina en los diferentes campos laborales, otra de las instituciones es la Organización de las Naciones Unidas – ONU y mujeres empresarias que se presentan como el prototipo de mujeres en puestos gerenciales. Con respecto a los antecedentes nacionales, se ha hallado poca información sobre el tema específico; sin embargo, es preciso mencionar que instituciones estatales como Ministerio de la Mujer y ONPE de alguna forma están tratando de incluir cuotas de género femenino dentro de empresas y en los partidos políticos, tema que mencionaremos más adelante.

2.1.1 Antecedentes Internacionales.

Muchas interrogantes están a la vista cuando tratamos de analizar ¿por qué las mujeres deberían seguir una línea de carrera y alcanzar puestos de liderazgo dentro de las organizaciones? En ese sentido, Goleman (1999), refiere que las mujeres tienen más práctica que los varones en algunas habilidades interpersonales, al menos en culturas como las de los Estados Unidos, donde se enseña a las niñas a sintonizar mejor los sentimientos y sus matices. En base a estudios científicos se afirma que las mujeres en promedio pueden ser mejores

que los hombres para algunas habilidades emocionales. Sandberg (2013), cuenta su experiencia de cómo recorrió el camino hacia el éxito profesional, ocupando no sólo en Facebook un puesto en la Alta Dirección, sino en otras empresas del mismo sector y de cómo ha podido hasta la fecha conciliar la vida profesional y personal e invita a todas las mujeres a atreverse a recorrer este camino y que no existen límites en cuanto a sus capacidades para lograr cualquier objetivo que se proponga. Si bien, siguen existiendo obstáculos en el camino que recorren las mujeres para alcanzar todo su potencial, es necesario que se unan los líderes empresariales para retener ese capital de trabajo talentoso y ayudarlas a romper el techo de cristal al que se refiere Wirth (2002) y Wirth (2012).

En relación a lo descrito anteriormente y haciendo una comparación con Wirth (2002) y Wirth (2012) en el capítulo dos de la obra “Romper el techo de cristal: Las mujeres en puestos de dirección”, se confirma que la situación global de las mujeres en materia de empleo no ha evolucionado significativamente desde el año 2001, fecha en la que terminó el estudio, y no existe un compromiso de alto nivel para cambiar la cultura existente dentro de una empresa u organización y que las mujeres no disponen de las mismas oportunidades que los hombres para ejercer los empleos de responsabilidades más altas, que favorecen el progreso en sus carreras profesionales.

En esta línea, Instituciones y Organismos internacionales como la OIT, La Entidad de la ONU para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de la Mujer también conocida como ONU Mujeres, World Economic Forum, entre otras, han comprendido que la competitividad de un país se mide en términos de igualdad de género y están aunando esfuerzos para lograr que se cumpla lo acordado en la cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, celebrada en Beijing en 1995, marcando ésta un importante punto de inflexión para la agenda mundial de igualdad de género y siendo adoptada de forma unánime por 189 países, constituyéndose un programa en favor del empoderamiento de la mujer.

Para el profesor Juan Pérez López, ex decano de la IESE Business School, las mujeres directivas son un grupo especial de las mujeres profesionales y el papel que cumplen dentro de las empresas tienden a alentar el trabajo en equipo, la participación y la delegación y no lo ven como una amenaza, sino como parte integral de su papel directivo, también valoran la comunicación interpersonal y la cooperación más que la competencia. En el proceso de toma de decisiones hombres y mujeres son complementarios, cada uno con características específicas que parten de una base de experiencias diferentes y en parte se debe al proceso de educación y a las diferencias biológicas, que hacen que el modo de trabajo y el de ver la realidad se direccionan hacia los objetivos empresariales y por ello la mujer puede aportar valores específicos al mundo laboral. Asimismo, en este artículo se presenta datos alentadores de la incorporación de la mujer al mercado laboral, pero ¿por qué las mujeres no están en los puestos de alta dirección a pesar de su presencia en el mundo laboral?, y el autor afirma que “es en parte por un techo de cemento autoimpuesto por elecciones personales, como rechazar la promoción y otro de los factores es el equilibrio que busca entre vida personal/familiar y profesional y en ese sentido, reprochan la ausencia de ayuda por parte de las empresas, el Estado y los mentores profesionales, a pesar que ellas pueden aportar a humanizar el mundo laboral y crear una cultura laboral eficiente y productiva” (p.5).

Soto (2013), en la tesis *“La participación de las mujeres en el ámbito laboral: cambios y permanencias en las significaciones culturales de las trabajadoras de la maquiladora del ejido colectivo Batopilas”*, de la Universidad en San Luis de Potosí, México, investigación de enfoque cualitativo, con un diseño descriptivo; manifiesta que el ingreso de las mujeres al mundo laboral va en aumento, pero su participación sigue desarrollándose en desigualdad por diferentes factores como la desigualdad de salarios, discriminación, precariedad laboral, entre otros; sin embargo, la autora afirma que el rol de género

tanto para varones como para las mujeres, se afirma en la familia. Asimismo, la incorporación de las mujeres al mundo laboral se da por las transformaciones económicas y la necesidad de mano de obra barata. En el aspecto social, la vida laboral de las mujeres les da la oportunidad de desarrollar interacciones de manera cotidiana, donde convergen experiencias, aprendizajes, esquemas de pensamiento distintos a antes de tener esta experiencia laboral. Se concluye en esta investigación, que los cambios en la condición femenina se dan en ritmos distintos y coyunturas distintas, pero la significancia otorgada a su ser mujer y ser trabajadora están condicionadas en gran medida por la cultura.

Farfán (2013), en la tesis *“La inserción femenina en los órganos empresariales de gobierno en la Argentina. Una revisión de la literatura y de sus implicancias organizacionales”* de la Universidad de San Andrés, Argentina; manifiesta que la mujer que quiere acceder a un puesto de alta responsabilidad, “no obedece a un desarrollo natural de su carrera profesional, sino que representa un reto sumamente ambicioso que no necesariamente todas las mujeres están dispuestas a encarar” y destaca que el deseo de ser madre marca un antes y un después de sus carreras. Asimismo, concluye que “no existe ningún motivo para considerar que el mando de una empresa requiera alguna cualidad particular que esté presente en los hombres y excepcionalmente en unas pocas mujeres” sino que infiere que las únicas limitaciones para el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad son los prejuicios culturales que se ven expresados inclusive en las políticas organizacionales, así como en el comportamiento de los hombres y las mujeres individualmente.

2.1.2 Antecedentes Nacionales.

Avolio (2013), en su libro *Mujeres Ejecutivas en Grandes Empresas*, analiza la participación de las mujeres a nivel empresarial y el rol que

cumplen dentro de las organizaciones, afirmando que ha cambiado, y, también su participación se ha incrementado; atribuye este incremento a los mayores niveles de educación que han alcanzado y por las diferentes metas que tienen. Es interesante lo que menciona la autora en este estudio, que para las mujeres lograr puestos de alta dirección no es la meta en sí, sino la motivación en búsqueda de su desarrollo profesional. Asimismo, el grupo analizado confirma que no ha tenido discriminación de género y, es posible, lograr acceder a puestos de alta dirección. Asimismo, es posible conciliar la vida profesional y familiar; dependiendo de una mentalidad y una disposición para alcanzar las metas, que está en relación exclusivamente de los talentos, la vocación y el empeño de las mujeres.

De la misma manera, Rivera-Mata (2012), dice que la mujer ha progresado bastante en educación y salud, pero su acceso a los puestos de liderazgo - que involucra llegar a éstos dentro de las organización - aún se ve muy limitado y, es en realidad, un problema de justicia social, pero también de competitividad de países. Queda claro que el logro educativo de las mujeres no ha conllevado una mayor igualdad para su participación a nivel profesional y manifiesta que existe una relación inversa entre jerarquía y mujeres; es decir, cuanto más alto es el puesto a ocupar, menor es el número de mujeres en estos puestos.

Existen situaciones deseadas y sólo será eso, en el sentido que no se tengan leyes de cuotas de género, es así que Townsend (1997), en el documento preparado a solicitud del Programa de apoyo al Liderazgo y la Representación de la Mujer (PROLID) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), denominado la introducción del enfoque de género en la formulación de leyes nacionales y políticas públicas en el Perú: Los casos de la Ley de Cuotas y la ley de Igualdad de Oportunidades, realiza un avance sobre los factores claves que permitieron la aprobación de las leyes con enfoque de género en el Perú, estas son La Ley de Cuotas electorales por género en 1997 y

la posterior sanción de la Ley de Igualdad de Oportunidades en 2007, y sobre la importancia de establecer alianzas entre Estado y empresas gubernamentales y privadas para incentivar la cuota de género femenina. Es importante destacar que este proceso sobre la discusión de leyes de cuotas dio inicio a una agenda de género en la labor política y legislativa, dándose un efecto multiplicador en la aprobación de leyes con enfoque de género en el Perú, siendo este el inicio para elaborar una estrategia que garantice la igualdad de oportunidades para las mujeres en nuestro país en todos los ámbitos. En este sentido y para cumplir con las metas de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer (Beijing, 1995), los Objetivos de Desarrollo del Milenio y la X Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe en 2007, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en su documento Perú: Brechas de Género, 2001-2013, Avances hacia la igualdad de mujeres y hombres, confirma que sigue vigente la división del trabajo entre varones y mujeres y que existe una desigualdad de asignación de tareas en la familia y esto resta oportunidades de desarrollo profesional a las mujeres, de manera que se presenta una marcada diferencia entre las oportunidades laborales que tienen varones y mujeres, mientras la amplia mayoría de los varones se encuentra entre la población económicamente activa, las mujeres se distribuyen en proporciones similares entre la población económicamente activa y la inactiva. Sin embargo y de acuerdo a lo que menciona el documento, es un hecho innegable que la participación de las mujeres en el mercado laboral ha experimentado un acelerado crecimiento en el período en estudio, lo que permite prever que las brechas de género en este ámbito también irán decreciendo rápidamente; así al año 2013, el 69.8% de mujeres se encuentran trabajando en establecimientos entre 1 a 5 trabajadores y el 6,4% en empresas de 6 a 10 trabajadores, solo el 17.5% labora en empresas con más de 51 trabajadores.

Respecto al rol que desempeña la mujer actualmente, en lo profesional y en lo personal, "...la mujer está dejando de tener hijos

para competir en el mercado laboral y ganar más dinero” (Lora, 2016, p.2). En la misma línea, Bustamante (2015), menciona que a veces un hijo se convierte en una limitación para el desarrollo profesional, porque la mujer no tiene dónde dejarlo mientras trabaja y para la ex Ministra de la Mujer, Marcela Huaita (2015), las mujeres se están incorporando cada vez más al trabajo remunerado, pero sin dejar de lado las labores domésticas, eso hace que sus horas para descansar, capacitarse, sean menos y otras veces no lo hagan. Por lo tanto, hay una brecha por cerrar, porque ese cuidado de los niños, de los adultos mayores o de las personas con discapacidad es una responsabilidad que debería compartirse con los hombres y es aquí donde debe intervenir el Estado con leyes y políticas que incentiven las cuotas de género a todo nivel (Sausa, 2015).

Arroyo, Calvo, Huaroto y Pacheco (2014), en la tesis *“Aspiraciones laborales de la mujer profesional de Lima Metropolitana”* de la Pontificia Universidad Católica del Perú, afirman que las mujeres se han trazado objetivos aspiracionales: (i) cuidar a su familia y (ii) lograr su desarrollo profesional, y definen al desarrollo profesional como el grado en el que la mujer aspira a posiciones de liderazgo y la continuación de su formación dentro de sus carreras y para lograrlo existen factores que influyen, como: (i) el género, (ii) el nivel socioeconómico, (iii) la educación, (iv) la percepción social, (v) la percepción empresarial, (vi) aspectos culturales, entre otros; y de estas aspiraciones depende promover la participación de las mujeres en puestos gerenciales. Asimismo, existe un número creciente de mujeres que están trabajando duro para posicionarse en puestos más altos y lo están logrando, pero aun así es muy poco ese número de mujeres. Asimismo, concluyen que debe haber cambios en las políticas de las empresas, ya que éstas influyen en que las mujeres no se posicionen en un nivel mayor jerárquico y siga existiendo el techo de cristal.

En este marco de participación de la mujer en puestos de alta dirección, el concepto de liderazgo ha evolucionado, de rasgos de

hombres especiales a comportamientos efectivos en las relaciones con personas; y a finales del siglo XX ya lo consideramos como un proceso de influencia entre personas (Rivera-Mata, 2012). Se entiende que el liderazgo es algo más complejo, y mucho más en el momento actual en el que vivimos, en el que se mezclan elementos personales, expectativas individuales y colectivas en un entorno de crisis; por ello se dice que el liderazgo es un proceso de influencia individual, grupal y colectiva, que es dinámico, que es cambiante y es interactivo (Rivera, 2012). Asimismo, debido a que la sociedad actual es compleja e interdependiente, el liderazgo también lo es.

En relación a lo descrito anteriormente, Peters (2016), señala que las mujeres deben ocupar puestos directivos no sólo en pro de la igualdad de derechos, sino que por motivos de rentabilidad; ya que sus habilidades innatas superan a los hombres en una amplia gama de capacidades, indispensables para tener éxito; también, añade que son las mujeres el principal poder del mercado, ya que controlan gran parte de las compras que realizan las familias; otro aspecto, que menciona es que las mujeres tienen mayor inclinación hacia la comunicación, el trabajo en equipo y la delegación, características que se identifican en las nuevas empresas de éxito.

Lo anterior señalado, lo confirma El Grant Thornton International Business Report (2015): “Para ponerlo simple: cuando las mujeres prosperan, los negocios crecen. Si una economía sólo usa la mitad de sus talentos entonces inmediatamente detiene el crecimiento de su potencial” (Grant Thornton, 2015. p.3). Así como manifiesta que trabajar con mujeres significa mayor comunicación, mejor trabajo en equipo, delegación y resultados más eficientes.

En la misma ruta el informe, la mujer en la gestión empresarial Wirth (2012), precisa que invertir en las mujeres es uno de los medios más eficaces para aumentar la igualdad y promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible de los países. Se debe tomar en cuenta que hoy las organizaciones están incorporando cada vez más el género femenino; debido al impulso gubernamental en el

incremento del cuerpo laboral femenino. Siendo varios los países que han aprobado leyes destinadas al cumplimiento de cuotas, el informe también señala que el liderazgo empresarial es un factor de importancia crítica para ayudar a romper “el techo de cristal”. La autora pone como ejemplo a Brasil, donde muchas de las grandes empresas de propiedad estatal tienen líderes que promueven la diversidad de género y muchos de los cuales son miembros del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

Según el informe de la firma mexicana Consultores en Administración CEBM y Asociados SCP (citado por Avolio, 2013) la mujer tiene la fórmula para ser altamente efectiva en el trabajo, pues a través de una permanente capacitación logra ocupar los puestos de más alto nivel en las empresas. Además, en dicho informe se destaca también su participación en la toma de decisiones importantes, entre otras capacidades, y se afirma que llega a desarrollar esquemas de trabajo altamente eficientes, que muchas veces sirven como modelo para el sucesor en su puesto.

El país que inició esta transformación fue Noruega en 2003, cuando el porcentaje de mujeres en los consejos directivos de las empresas era solo del 6.8%; España siguió el ejemplo del país nórdico en 2007; Islandia y Francia lo hicieron en 2010; los Países Bajos, Italia, Bélgica y Malasia en 2011 y actualmente la Unión Europea está considerando la introducción de cuotas para todos los países miembros. En América Latina se viene gestando las cuotas que tratan de promover la participación de las mujeres en las estructuras políticas empresariales (Avolio, 2013). En nuestro país, sólo a nivel político el Jurado Nacional de Elecciones (JNE) ha hecho hincapié en las elecciones presidenciales y congresal 2016 a que se respete la cuota de género tal como lo establece la Resolución N° 0288-2015-JNE publicada en el Diario Oficial El Peruano el 7 de octubre de 2015.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. La Mujer como Líder: Entre la Historia y los Desafíos Futuros.

No es un capricho estudiar a la mujer en la historia, es un tema de reflexión y constantes debates, pues define los paradigmas de la mujer de hoy, la importancia que se da a la antigüedad de las costumbres y valores pueden traer al presente actitudes que son peligrosas como la desigualdad social, la subalternidad de las mujeres frente a los varones, entre otros.

Para explicar el rol de la mujer en la historia debemos remontarnos a la época de las cavernas o a la prehistoria, “es en la prehistoria más profunda cuando surge nuestra especie y se definen sus pautas de comportamiento biológico y cultural; pero también es en la prehistoria cuando aparecen todos aquellos componentes, materiales y sociales, que conforman las bases de la vida social tal como la conocemos ahora: el poder, la explotación económica, el estado, la transformación del medio natural, pero también la vida en sociedad, el arte, las tecnologías...” (González, 2006, p.16).

Uno de esos componentes que ha marcado el comportamiento de la mujer hasta hace pocos años, es cuando se habla de modelos evolutivos y se presenta al simio encorvado hasta el varón erguido, y se muestra al varón como el motor del progreso evolutivo y se deja claro y de manera explícita que los genes masculinos eran los artífices de nuestra especie; por lo tanto, se empieza a resaltar las tareas y aptitudes del sexo masculino (Rivera, 2012).

Querol (2006) en su estudio mujeres y la construcción de la prehistoria, confirma lo descrito en el párrafo anterior, cuando describe a los varones que están trabajando fuera del hogar, cazando o recolectando y cuando están dentro del hogar ellos son los protagonistas en el arte rupestre siendo ellos los que realizan las actividades más importantes y la mujer en su espacio interior (dentro de la cueva o cabaña) se dedica a actividades relacionadas con la

crianza y el mantenimiento y en muchos casos están de rodillas o asumen posturas inclinadas mientras el varón sale a cazar.

En ese sentido, muchos antropólogos han cuestionado la ausencia de las mujeres en actividades como la caza que era exclusivamente del varón (Estioko-Griffin, 1981), en la producción lítica o en la metalurgia. En la obra *La representación del cuerpo femenino: mujeres y arte rupestre levantino del arco mediterráneo de la Península Ibérica*, Escoriza (2002) concluye, con respecto al rol de la mujer en aquellas sociedades cazadoras, que existe una representación figurada de la división del trabajo en función del sexo y habla de una disimetría social y de explotación, independiente de las técnicas de obtención de alimentos.

Ya en el Neolítico, el rol de la mujer va cambiando y se convierte en protagonista de los trabajos del campo y en la vida de la comunidad, pero dentro de la unidad familiar sigue cumpliendo el rol de reproductora y productora, y el desarrollo de las actividades son compartidas entre varón y mujer realizando ambas actividades económicas de igual importancia, pero todo esto no hace que tenga acceso a estructuras de poder.

Sin embargo, los análisis paleontropológicos, atribuyen a las mujeres ámbitos de acción social como la gestión doméstica, las relaciones interpersonales o el cuidado y la socialización de la infancia (Bonet, 2002). En la misma línea, Elisabeth Barber (1994) plantea el uso de una tecnología básica de las mujeres en la prehistoria: el tejido, principalmente el hilado que sería una actividad que es compatible con el cuidado y vigilancia de los niños de corta edad, y con la posibilidad de interrumpirla y retomarla sin que quede afectada la labor que se realiza. Es indiscutible entonces, la vinculación social e histórica de las mujeres con los niños en su función de madres y socializadoras (Lillehammer, 1989).

De acuerdo a las investigaciones sobre arqueología de género, es importante que revisemos el papel de la mujer dentro de la sociedad

ibérica a partir del neolítico medio y podemos compararlo con las mujeres del Paleolítico (descrito en los párrafos anteriores), y darnos cuenta cómo su rol ha cambiado, de solo dedicarse al mantenimiento del hogar y el cuidado de los niños a ser productora y proveedora de la economía del hogar, sin descuidar las actividades familiares, hecho similar a nuestros días.

En ese sentido, Bonet (2016), afirma que la mujer ibérica sigue desarrollando las actividades de mantenimiento, que es natural y culturalmente les pertenece y no tiene trascendencia en la sociedad. Sin embargo, existen afirmaciones que esas actividades sí se proyectan hacia la sociedad, pues tienen que interactuar con otras esferas sociales y económicas según Monton (citado por Bonet, 2016), lo cual nos demuestra que desde estas épocas de la prehistoria la mujer comenzó a desarrollar su dimensión social por necesidad de sobrevivencia propia y familiar. Asimismo, existen evidencias dentro de los espacios domésticos, exclusivos de las mujeres, de la transformación de alimentos a grandes escalas como del vino, aceite y molienda y de actividades especializadas como la metalurgia del plomo y de la plata. Por lo cual, se afirma que la mujer ibérica ha tenido un papel activo en la metalurgia de la plata y como administradora de la economía doméstica, el control de las cuentas y la gestión de los bienes domésticos, funciones que se mantienen hasta la actualidad; del mismo modo, se ha observado que existe un claro predominio de la mujer en la sociedad ibérica por la presencia de las actividades de mantenimiento ocupando el mismo espacio que un horno metalúrgico, lo que significaría: a) que en la sociedad íbera no había discriminación entre hombres y mujeres, por lo menos en esa actividad o b) que la mujer desarrolló el trabajo metalúrgico dentro de su espacio habitual como una labor de medio tiempo y que le generaba ingresos para la economía del hogar (Bonet, 2016). Pero estos cambios que se observan en el rol de la mujer, pareciera surgir por las constantes ausencias del varón por los compromisos militares

o comerciales que tenían y ello hizo que la mujer desarrolle esas habilidades (Bonet, 2016).

Asimismo, Bachofen en su libro *El derecho Materno* de 1861, formula cuestiones interesantes con respecto al rol de la mujer en la sociedad ibérica, es decir que las tribus y comunidades determinaron que la filiación sea por línea materna, este hecho hizo que la mujer, como única progenitora y responsables de la descendencia gozara de aprecio y respeto y llegó hasta el dominio femenino absoluto, posición que hasta hoy no han vuelto a tener (citado por Engels, 1884).

Por otro lado, en la edad de los metales, las mujeres en la sociedad griega y romana (entre el segundo y primer milenio a.C.) eran las organizadoras de las tareas del campo y administradoras del hogar (Aventín et al.,1999). Las siguientes líneas escritas por Jenofonte (362 a.C.) en su obra *Económico*, describe el trabajo de la mujer y su rol en esa época.

Por tanto, ya que tanto las faenas de puertas adentro como las de puertas afuera exigen trabajo y cuidado, la divinidad, según creo, hizo apta desde un principio la naturaleza de la mujer para las labores y el cuidado de fuera [...]. Y sabiendo que había dotado a la mujer para la crianza de los niños recién nacidos y la había encargado a ella, le concedió en su reparto mayor cariño y ternura hacia los recién nacidos que al hombre. Como también le confió la vigilancia de las provisiones [...]. Tu obligación será recogerte en casa, despachar a los esclavos ocupados en las faenas externas a la mansión, vigilar a los que han de trabajar dentro de ella, recibir lo que se traiga, distribuir lo que se ha de gastar, prever lo que debe quedar sobrante y velar para que el presupuesto de un año no se malgaste en un mes. Cuando te traigan lana, debes cuidar de que se hagan vestidos a los que lo precisen; también has de procurar que el grano seco se conserve bien comestible. Y quizá una de las tareas que te incumben no será muy de tu agrado, que, si un esclavo enferma, debes procurar por todos los medios que sea atendido [...].

Sin embargo, en la sociedad griega por cuestiones religiosas (comienzan a venerar a dioses creados por ellos) hacen que la situación social de la mujer cambie y la mujer comienza a perder sus derechos que provenían de una ley antiquísima y se ve que el derecho materno y todo ese poder que tenía hasta ese entonces queda desterrado por el derecho paterno (Bachofen, citado por Engels, 1884).

A partir de la edad media, las cosas se pusieron más estrictas y definitivas para la mujer. El mundo se consolidó como un todo donde el hombre era el centro, los únicos que tenían la posibilidad de conocer y entender la verdad revelada por Dios, entonces el conocimiento se convirtió en un arma poderosa en la que combinada con la Iglesia católica, dejaron a la mujer relegada a ser sólo esposa y madre (Aventín et al.,1999).

En la edad moderna, a partir de la Revolución Francesa la mujer comienza a tener un rol más protagónico respecto a la vida política, comienza a fundar algunas asociaciones políticas sin mayor éxito, inclusive Olympe de Gouges, la revolucionaria más importante de esta época redactó la Declaración de los derechos de la mujer y de la ciudadanía y reivindica en ese documento la igualdad entre varones y mujeres; si bien es cierto no se tuvieron mayores logros, estos hechos despertaron la conciencia femenina para el futuro.

Ya en la edad contemporánea, se da un punto de inflexión, la mujer tiene una transformación en los ámbitos social, político y económico. El siguiente texto tomado de Wikipedia, nos dice:

En esta etapa se movilizaron mujeres feministas en pos de la igualdad de género. Las mujeres en países de primer mundo, recibieron libertad en el sentido de expresión hasta poder ser parte del mundo laboral. En 1979, se aprobó la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer. Este evento, aprobado por la Asamblea de Naciones Unidas, fue un logro para las mujeres quienes lucharon por sus derechos en la sociedad. La mujer a través de la

historia ha tenido que combatir muchos problemas. Con los siglos los derechos, roles y estereotipos de las mujeres han evolucionado; desde la Edad Media hasta el Siglo XXI. Los derechos humanos de la mujer, definen la discriminación contra la mujer como "toda distinción, exclusión o restricción basada en el sexo".

Asimismo, la más notable agitadora política y social de la primera parte del siglo XX y la suprema protagonista de la campaña de emancipación electoral de las mujeres Emmeline Pankhurst, logró que el Parlamento Británico deje votar por primera vez a las mujeres mayores de 30 años y posteriormente fueran electas al Parlamento, como es el caso de Nancy Astor, la primera mujer que ocupó un escaño en la Cámara de los Comunes. La marcha de las sufragistas fue otro punto de inflexión en este siglo después de la Revolución Francesa, siendo los inicios para que la mujer acceda a puestos laborales con derechos y mejores oportunidades.

Con estos hechos, se ha cambiado la historia de la mujer y su rol en el mundo actual.

2.2.2. El Liderazgo Empresarial: Confrontando los Paradigmas.

A. Liderazgo

Robbins y De Cenzo (2009) nos aclara que hay una gran diferencia entre gerentes y líderes, tomando en cuenta que muchas veces usamos esos términos como sinónimos y no lo son. Los gerentes tienen influencia basada en la autoridad formal que le da su puesto. Los líderes en cambio, pueden ser nombrados o surgir del interior de un grupo y son capaces de influir en otros para que, con sus acciones, lleguen más allá de lo que dicta la autoridad formal con el objeto que se alcancen las metas. De manera que la capacidad de liderar es una ventaja para cualquier gerente, cabe decir que idealmente, cada gerente debería ser un líder, principalmente porque son éstos quienes

propician lo que ocurre al interior de las organizaciones y la forma de conseguirlo varía enormemente.

Visto desde otra perspectiva, Covey (2005), define al liderazgo como el transmitir a las personas su valía de un modo tan claro que éstas acaban viéndolo en sí mismas; de modo que acepten la tarea y den lo mejor de sí mismos, explotando sus recursos físicos, mentales, emocionales y espirituales.

Para Kouzes y Posner (1997), cuando pensamos en líderes, recordamos tiempos de turbulencia, conflicto, innovación y cambio. Pensamos en personas que triunfaron sobre dificultades enormes, que tomaron la iniciativa cuando reinaba la inercia, que enfrentaron el orden establecido, que pelearon ante el desafío de la adversidad, que movilizaron personas e instituciones a pesar de las fuertes resistencias. La raíz de la palabra liderar es “ir, viajar, guiar”. El liderazgo transmite una sensación cinestética, de movimiento. Los líderes van primero, son pioneros, ellos inician la búsqueda de un nuevo orden, se aventuran por territorios inexplorados y nos conducen a destinos nuevos y desconocidos y se despierta la motivación intrínseca.

Para Senge (2015), el liderazgo es la capacidad de una comunidad humana de dar forma a su futuro y cuando se habla de una comunidad, se está hablando de un aspecto colectivo donde son los logros colectivos los que cuentan y cuando se dice de dar forma al futuro, se está hablando de la orientación fundamental que es la orientación creativa, de cómo se crean las cosas que de verdad nos preocupan y cómo logramos las cosas que de verdad nos importan.

Y en esa perspectiva, Nanus (1992) nos habla de la visión personal que tenemos todos desde cuando éramos niños y soñábamos con lo que queríamos ser de grandes; a ello le llama tener una idea clara de lo que es la visión y si lo hemos logrado, ya tenemos la experiencia en la formación y sabemos de cuán

poderosa es la visión para motivar las conductas y para modelar nuestro destino. Esos mismos conceptos son válidos para el papel como líder de individuos unidos para un objetivo común, es decir, el líder de una organización; pues la visión de ese líder inspira acción y contribuye a modelar el futuro y a diferencia de la visión personal, lo hace por medio de los poderosos efectos sobre la gente que trabaja o se interesa en la organización.

En línea similar, Fischman (2000), considera el primer paso que debe dar aquella persona que quiere ser líder, es aprender a estar consciente, pues éste es un elemento clave para lograr el liderazgo personal, no se puede ser líder si no tenemos la capacidad de liderarnos a nosotros mismos y éste se logra cuando la persona emprende el camino trabajando su autoestima, creatividad, visión, equilibrio y capacidad de aprender; para dar lugar al liderazgo interpersonal, que se logra cuando la persona domina la comunicación, aprende a dirigir a otros y a entregarles el poder, a trabajar en equipo y a servir a sus seguidores. El liderazgo es un camino en espiral que va de dentro hacia afuera y si la persona no tiene primero un nivel de profundidad interior, no podrá irrigar un liderazgo constructivo y hacer crecer a las personas que la siguen.

Finalmente, para Goleman, Boyatzis y McKee (2017), el liderazgo es el resultado de dos dimensiones que deben tener los líderes: el gran impacto emocional que provocan las palabras y las acciones del líder y la empatía que tiene porque los empleados se dirigirán a él en busca de contacto emocional; asentándose las competencias de la inteligencia emocional que poseen los líderes y sólo así se encauzará las emociones de sus subordinados y estas emociones determinaran la eficacia laboral.

Lo descrito en los párrafos anteriores, nos demuestra desde épocas remotas que los líderes, ya sea del hogar, de la etnia a

la que pertenecían, de las sociedades más avanzadas inclusive; han influenciado para que las mujeres puedan participar en roles que probablemente pensábamos que eran solo masculinos, y también se observa que las dimensiones cultural, social y de inteligencia emocional en las mujeres de la historia, han sido parte esencial para que ellas logren esa participación en cada etapa.

B. Teorías del Liderazgo

“Los estudios sobre liderazgo han ido evolucionando con el tiempo desde un concepto de gran hombre, en el que se creía que había varones que tenían cualidades y capacidades especiales por encima del resto de los mortales” (Rivera, 2012, p.19).

En 1841, Thomas Carlyle con la publicación de sus conferencias *Los héroes*, sostiene que el avance de la civilización se debe a las acciones de individuos excepcionales y no de las masas y confirma que la democracia es la desesperación de no encontrar héroes que nos dirijan; es desde este momento que se comienza a estudiar a algunos de esos hombres especiales como Napoleón, Alejandro Magno, Mahoma entre otros para descubrir qué características o cualidades tienen ellos que hacen que la historia cambie y determinar desde ese momento quiénes serían líderes y quiénes no.

En la misma línea de Carlyle, encontramos a Hegel y a Nietzsche (1833) cuando nos habla del superhombre o suprahombre en su obra *Así habló Zaratustra*. Dando este análisis lugar a la teoría de los rasgos.

- **Teoría de los Rasgos:**

De acuerdo a la Real Academia Española, un rasgo es una peculiaridad o nota distintiva. Para Chiavenato (1999), un

rasgo es una cualidad o característica distintiva de la personalidad. Esta teoría parte del supuesto que el líder nace, no se hace. Es decir, si no contabas con esas características y cualidades innatas, estabas destinado a ser un seguidor por el resto de tu vida.

Para Robbins (2004) esta teoría distingue a los líderes de quienes no lo son analizando sus cualidades y características personales y los describe con términos como carismáticos, entusiastas y valientes y busca atributos personales, sociales, físicos o intelectuales que eran excepcionales de ciertos individuos.

En ese sentido, los estudios que realizó Weber en 1946 (citado por Chiavenato, 1999) sobre el carisma, va a contribuir a la teoría de los rasgos, pues los subordinados aceptan que las órdenes del superior son justificadas por la influencia de la personalidad y el liderazgo del superior con el cual se identifican. En cuanto a la legitimidad de la autoridad carismática proviene de las características personales carismáticas del líder y de la devoción y las emociones que despierte en sus seguidores. Weber no se centra en el “gran hombre” sino intenta entender las sociedades y su orden institucional.

Sin embargo, Stogdill (citado por Rivera, 2012) identifica un grupo básico de rasgos comunes a los líderes, entre los que estaban la inteligencia, la confianza en sí mismo, la determinación, la integridad y la sociabilización; todos estos relacionados con rasgos masculinos. Pero también afirma que “es claro que un análisis adecuado del liderazgo implica no sólo el estudio de los líderes, sino también de las situaciones en que se encuentren inmersos”.

En la misma línea, Schein (1973), desarrolló investigaciones con estudiantes de Dirección de Empresas

y con Directivos de mando medio en países como Japón, China, Alemania, Estados Unidos y Gran Bretaña; para encontrar los estereotipos y características que son percibidas por varones y mujeres como necesarias para gerenciar exitosamente y los resultados revelaron que los directivos con éxito desarrollaban características, actitud y temperamentos que se asociaban más a los varones que a las mujeres, por lo tanto el pensamiento de aquella época se resume en “piensa directivo – piensa hombre”.

Estudios sobre esta teoría hay muchos, diferentes autores han enumerado rasgos característicos de este tipo de líderes, lo cual ha hecho confuso este enfoque. Aquí se presenta un consolidado de estas características.

- Rasgos físicos: energía, apariencia, estatura y peso.
- Rasgos intelectuales: adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoestima.
- Rasgos sociales: cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa.
- Rasgos relacionados con el trabajo: interés en la realización, persistencia e iniciativa. (Chiavenato, 1999, p.154)

Concluyendo con este estudio lo que existe no son características innatas sino características que van a ser aprendidas y que definitivamente los puestos gerenciales requieren de éstos para un mejor desarrollo de sus funciones.

Queda claro, con esta teoría de los rasgos que los puestos directivos o gerenciales son para varones, no para mujeres. Sin embargo, a inicios del siglo XX, las mujeres empiezan a integrarse en las empresas en posiciones de secretarias y asistentes y a partir de 1940 se las veía en

puestos de profesoras, ayudantes, cuidadoras y otros, pero no como líderes (Rivera, 2012, p.20).

- **Teorías Conductuales:**

Los estudios de liderazgo evolucionaron desde la primera asociación de personas especiales y del Gran Hombre y llevó a los investigadores a estudiar el comportamiento de ciertos líderes, particularmente de empresarios o directores de organizaciones.

Esta teoría estudia el liderazgo en términos de los estilos de comportamiento del líder con sus subordinados; es decir, “mientras que en el enfoque de los rasgos se refiere a lo que el líder es, el enfoque de conductas se refiere a lo que el líder hace y a su estilo de comportamiento” (Chiavenato, 1999, p.155).

Los estudios iniciales sobre el comportamiento humano se empiezan a realizar a partir del enfoque humanístico y la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo, con el famoso experimento de Hawthorne entre los años 1924 y 1932 y sus conclusiones sobre los niveles de producción que dependen de la integración social y el comportamiento de los trabajadores y no como se creía inicialmente de la luz y otros factores ambientales, descubriéndose en éste la importancia de los grupos y la sensación de los trabajadores al ser observados (Chiavenato, 1999).

Posteriormente en la década de los años cuarenta, profesores de la Universidad de Iowa, dirigido por Kurt Lewin iniciaron un experimento sobre el poder de los líderes que puede ser ejercido de distintas formas y de cómo ese poder puede lograr que la gente moldee su comportamiento en los grupos y se hace referencia a tres

estilos de liderazgo: el autocrático y democrático Lippitt (1940) y el laissez-faire Lippitt y White (1943).

En el primer estilo, el autocrático, es el líder quien toma todas las decisiones dando como resultado que los seguidores trabajaban más duro pero solo cuando el líder los observaba y le mostraban sumisión, eran más agresivos, el segundo estilo era el liberal o laissez-faire en el cual se daba total libertad al grupo sin guiarlos y el resultado fue que hacían el trabajo pero de la peor calidad y era un caos, el tercer estilo era el democrático donde el líder animaba activamente al equipo y les ayudaba a tomar decisiones obteniendo como resultado mayor creatividad y motivación en el equipo. El experimento concluyó que el estilo democrático funcionó mejor y que las situaciones sociales controlan el comportamiento de las personas.

Años después, Stogdill, (1974) de la Universidad Estatal de Ohio, realiza investigaciones para identificar las dimensiones independientes de la conducta del líder. Se enlistaron nueve categorías de comportamientos del líder y se redactaron descripciones a cada una de ellas y se obtuvo un instrumento denominado Cuestionario Descriptivo de la Conducta del Líder (Leader Behavior Description Questionnaire), llegando a determinar dos dimensiones consideración y estructura de inicio. En el primer caso, se refiere al grado de confianza, respeto por las ideas de los subordinados y por sus sentimientos que el líder tiene y demuestra, en el segundo caso hablamos del comportamiento del líder para organizar el trabajo, estableciendo roles, canales de comunicación que se habrán de utilizar en el intento de conseguir las metas (Robbins, 2004).

Posteriormente, Kahn & Katz (1952) describían dos dimensiones del comportamiento del líder a los que llamaron orientación a los empleados y orientación a la producción, concluyendo que los líderes orientados a los empleados se interesaban por sus necesidades y aceptaban sus diferencias individuales y de esa forma se mejoraba la satisfacción entre los empleados y se generaba una mayor productividad.

Sin embargo, aquellos estudios se fueron profundizando y Blake y Mouton (1962) nos presentan su “rejilla gerencial” con dos dimensiones: interés por las personas e interés por la producción. Esta rejilla con 81 cuadrantes, presenta cinco estilos de liderazgo, empobrecido, club campestre, producir o perecer, equilibrado y equipo, concluyendo que el estilo óptimo para liderar es el “equilibrado”, ya que en este nivel o cuadrante se logra altos niveles de preocupación tanto del líder como del grupo y se establece el trabajo en equipo y se logra el compromiso de los trabajadores a través de la confianza y el respeto.

Estas teorías conductuales se mostraban cuando aún había pocas mujeres en puestos directivos y de autoridad (Powell 1999). Una pregunta que surge es si el contexto o la situación en el cual se iban desarrollando estos líderes influía en sus decisiones y en su estilo de liderazgo y se da paso a los estudios de las teorías situacionales.

- **Teorías de la Contingencia o Situacionales:**

Estas teorías parten del principio que toda situación y el contexto en el cual nos desarrollamos requiere de un tipo de liderazgo que se acomode a esa situación, es impensable creer que existe un solo estilo de liderazgo para todas las situaciones (Chiavenato, 1999). “Una cosa

era decir que la eficacia del liderazgo dependía de una situación y otra poder aislar las condiciones” (Robbins, 2004, p.320).

Según Fiedler (1967), para el común de las personas el liderazgo es lo que una persona “tiene”, puede ser hereditario o adquirir algún rasgo; sin embargo, ha demostrado con su modelo de la contingencia o llamada también teoría de la efectividad del liderazgo que para que un líder sea exitoso depende mucho de la situación, de las habilidades y de la personalidad que tiene el individuo y describe que el desempeño eficaz de un grupo depende del estilo del líder y la situación; es decir, si su estilo se orienta a las tareas o a las relaciones con las personas. Si se orienta a las tareas tienen buen desempeño y son mejores en condiciones favorables y desfavorables, en cambio si se orienta a las relaciones tendrían mejor desempeño en situaciones moderadamente favorables. Por tanto “...si una situación requiere de un líder orientado a las tareas y quien ocupa ese puesto se orienta a las relaciones, se debe cambiar de líder o modificar la situación para obtener una eficacia máxima” (Robbins, 2004, p.320). Asimismo, Fiedler identifica tres dimensiones de contingencia que definen los factores situacionales que determinan la eficacia del liderazgo: relaciones entre el líder y los miembros, estructura de la tarea y posición del poder.

Fiedler y García (1987) propusieron en base a la teoría de la contingencia, una denominada teoría de los recursos cognoscitivos, cuya base está en función al estrés y definen que el líder en situaciones de tensión no razona de

la misma forma cuando se encuentra en un estado relajado.

En la década de 1960, Paul Hersey y Ken Blanchard desarrollaron la teoría del liderazgo situacional, la cual se enfoca en los seguidores; de manera que el líder tiene que escoger el estilo correcto que se adecúa a las necesidades de éstos y adaptar su estilo a la situación; e interesante es la premisa de que existen diferentes grados de madurez de los seguidores lo cual se ve reflejado en sus habilidades y su disposición de cumplir con una tarea específica. Es necesario aclarar que se da énfasis a los seguidores porque son ellos quienes aceptan o rechazan al líder y sin importar lo que haga el líder, su eficacia dependerá si es aceptado o no por los seguidores. En esta etapa, las mujeres seguían sin ser vistas como líderes, pero sí como personas (Rivera, 2012).

Para Lussier y Achua (2002), la teoría del intercambio de líder - miembro busca entender la relación diádica que existe entre líder y seguidores o miembros del grupo, donde los líderes crean grupos internos llamados camarillas y se desarrolla una relación especial caracterizada por la confianza, la responsabilidad y el compromiso mutuo donde el uno sobre el otro ejerce una influencia importante y logrando como consecuencia de esta diada que el subordinado esté satisfecho y se desempeñe con un alto nivel. El segundo grupo que crea el líder es el llamado externo o periferia, donde el líder ejerce su poder y autoridad sobre los subordinados para que éstos cumplan con lo que se les ha encomendado.

House (1971), presentó su teoría de la trayectoria a la meta, donde el trabajo del líder es ayudar a sus seguidores a cumplir sus objetivos y apoyarlos a que sus metas sean

compatibles a las metas de la organización, para ello se identificó cuatro tipos de liderazgo: el líder directivo, el líder que apoya, el participativo y el que está orientado a los logros. Asimismo, House propone que todos los líderes son flexibles y podrían asumir estos comportamientos según se presente la situación.

Vroom y Yetton (1973), postularon el modelo de participación del líder, que relaciona el comportamiento del líder y la participación en la toma de decisiones, “siendo éste un modelo normativo que proporciona un conjunto secuencial de reglas que pretende determinar la forma y la calidad de la decisión en función de los diferentes tipos de situación” (Robbins, 2004, p.327).

En la década de los setenta, se le daba poco valor al trabajo de la mujer y asumían roles con poca autoridad y con ninguna oportunidad de acceder a ascensos o a puestos de liderazgo, estando reservados los puestos de mayor jerarquía para los hombres (Kanter 1977).

Para Kantz (1974), en su enfoque de las habilidades, los ejecutivos pueden aprender o desarrollar determinadas habilidades para que sean efectivos en puestos de liderazgo y para ello, se requiere de tres habilidades básicas: las habilidades técnicas (conocimientos y el trabajo en sí), habilidades humanas (saber crear equipos, interactuar con otros, gestionar relaciones) y el tercero son las habilidades conceptuales (capacidad de pensar y actuar estratégicamente). Las dos primeras son necesarias para los niveles de supervisión y la última para la alta dirección.

- **Teoría del Liderazgo Transformacional:**

MacGregor Burns en 1978, introduce los conceptos de liderazgo transformacional y transaccional y define al liderazgo transaccional como el intercambio de recompensas para lograr los objetivos entre subordinados y jefe; por el contrario, define al líder transformacional como aquel que apela a los más altos valores morales para guiar a sus seguidores identificando su potencial, es decir lograr que los seguidores hagan cosas que ni ellos pensaban que podían hacerlo. Interesante es descubrir que Burns no diferencia a los líderes por su sexo.

En el caso de Bass, quien ayudó a Burns en sus investigaciones, sí diferencia los estilos de liderazgo por sexo y describe al liderazgo transaccional como aquella transacción que se da entre el que tienen el poder y/o ejerce el liderazgo y sus seguidores, para recompensar o castigar según cómo estos seguidores desarrollan su trabajo: si cumplen o no con los objetivos y metas encomendadas (Rivera, 2012). Asimismo, Bass le da características masculinas a este tipo de liderazgo porque lo asocia a la competitividad, a la autoridad basada en el poder por el cargo que tienen (jerarquía), el control en la toma de decisiones y la forma de resolver los problemas.

Muchos autores, entre ellos Goleman y Fischman consideran que las mujeres poseen este estilo de liderazgo por las características que exige y que son la influencia, motivación inspiradora, empatía, forma de comunicarse, la forma de escuchar, entre otras. Asimismo, este estilo de liderazgo es el que se exige en la actualidad en las organizaciones.

Como hemos visto, los estudios de liderazgo pasan de estudiar la conducta y las situaciones, a alcanzar los

objetivos y comienzan a darle importancia a las relaciones entre líderes y seguidores, y no solo hablamos del liderazgo transformacional sino también del carisma, el cual fue estudiado por House en 1977, basándose en la teoría de Max Weber de 1946 y se comienza a hablar del *liderazgo neocarismático* que señala que la labor del líder es generar conductas que inspiran, involucran y construyen confianza y lealtad entre los seguidores, así como es una atribución basada en la percepción de los seguidores y también se considera que el líder carismático trabaja sobre el concepto que los seguidores tienen de ellos mismos (Rivera, 2012), lo cual hará que se afronten cambios de forma efectiva que es lo que buscan las organizaciones hoy en día.

Cuando las personas ejercen el poder, deben hacerlo con responsabilidad y con ética, dentro de los valores morales que los individuos deben poseer y que están permitidos a la hora de tomar las decisiones sobre lo que es bueno o malo y aparece *el liderazgo ético*, el cual tendrá dos dominios i) las teorías de la conducta del líder y ii) el carácter del líder. Entre sus representantes de esta teoría tenemos a Heifetz (1994), Burns (1978) y Greenleaf (1977), entre los principios que apelan estos pensadores están el respeto a las personas, el servicio a los demás, mostrar justicia, manifestar honestidad y construir comunidad (Rivera, 2012).

C. El Liderazgo en el siglo XX

Ha transcurrido el tiempo y observamos que en el siglo XX las relaciones líder-seguidor y los procesos unidireccionales se están convirtiendo en procesos sociales y grupales donde en forma conjunta se logren los objetivos y de manera sostenible y

se da lugar a un liderazgo compartido, tomemos en cuenta que hoy las organizaciones se están volviendo más planas y los niveles jerárquicos son cada vez menos y la sociedad por los mismos niveles de educación que tienes y las nuevas tendencias sobre género, ya no acepta las teorías del gran hombre, es así que aparecen nuevas teorías y nos damos cuenta que la figura del líder ha cambiado y debe cambiar conforme lo requiere este mundo actual. En ese sentido, se presentan las siguientes teorías:

- **Liderazgo Compartido**

A partir de los nuevos modelos empresariales, fusiones, absorciones y alianzas estratégicas, las organizaciones ven la necesidad de seguir posicionándose en las mente de los consumidores y así mantenerse en los mercados, a partir de estas realidades nace el liderazgo compartido que se basa en un intercambio de influencias entre pares y en cualquier nivel de la organización, impulsando la creatividad, la agilidad y lo más interesante es que alienta a todos los miembros de la organización a poner en marcha su creatividad sin esperar que sus superiores lo autoricen y así puedan accionar en ciertas situaciones. En el 2003, Cox, Pearce y Perry (citados por Rivera, 2012) usan el término liderazgo compartido para describir que es el equipo el que ejerce influencia colectiva.

Para Bolivar (2000) y a través de la visión de Peter Senge, el liderazgo compartido es una forma desburocratizada que pretende capacitar a todos los miembros, requiere un modo más democrático de funcionar, en una redistribución de poder y capacidad. Por otro lado, en las organizaciones que aprenden tanto los directores como los líderes que

toman las decisiones dejan de tener sentido, para pasar a una forma más comunitaria.

Por otro lado, este modelo de liderazgo compartido puede utilizarse temporalmente para completar cambios, por ejemplo, una alianza estratégica, sin intenciones de mantenerlo de manera permanente en la organización, vale decir puede ser utilizada mientras sucede la transición, posterior a ello los colaboradores retornan a sus responsabilidades y funciones iniciales o según se defina en la nueva estructura.

Es así que el liderazgo inicia un proceso de separación de las personas como el único individuo que lo ejerce (Rivera, 2012).

- **Liderazgo Complejo**

Para Lichtenstein, Marion y Uhl-Bien (2006) el liderazgo complejo trasciende las capacidades del individuo, es más bien el producto de la interacción de personas y grupos tanto internos como externos, donde se crean redes de personas y el liderazgo se convierte en una dinámica de relaciones generadas por esas asociaciones.

- **Liderazgo Relacional**

La teoría de Pérez López (citado por Cardona, 2000) menciona que el liderazgo relacional son relaciones de influencia no coercitivas en las que el líder ejerce cierta influencia en el colaborador para que actúe de una manera deseada, así como el colaborador también influye en el líder para que haga que éste cumpla las tareas encomendadas, por lo tanto, observamos que esta es una relación dinámica donde líder y colaborador se necesitan mutuamente. Estas relaciones se han clasificado en:

relaciones económicas y relaciones sociales, pero las sociales se dan por otras dos razones que son: a) porque al colaborador le gusta y/aprende el trabajo encomendado o b) porque siente que su trabajo contribuye.

Sin embargo, para Lipman, el liderazgo relacional hace referencia que a un individuo le gusten más personas o grupos de personas y los conceptos de líder-seguidor se redefinen constantemente según el entorno y el tiempo, “queda claro entonces que esta teoría no localiza el conocimiento en la mente individual sino en las relaciones interpersonales, al concebir al individuo no como una mente aislada sino como un participante en relaciones situacionales” (Rivera, 2012, p.32).

D. El Liderazgo en el Siglo XXI

El tiempo avanza y las teorías de liderazgo se modifican y vemos procesos sociales interactivos, que ya no hacen discriminación de género, pero que de alguna manera nos ayudan a evaluar porqué algunas mujeres y algunos varones están en determinados puestos gerenciales.

De acuerdo a las *teorías biológicas*, no existen factores importantes que marquen alguna diferencia entre varones y mujeres y justifique las razones por la cual las mujeres no puedan acceder a puestos gerenciales; sin embargo, algunos estudios hacen referencia al factor hormonal que podría marcar una diferencia de comportamientos entre ambos y con ello se justifica la orientación que tienen las mujeres al cuidado de las personas y la agresividad que tienen los varones (Hines, 2005).

Con respecto a las *teorías evolutivas*, estas analizan las diferencias sexuales tanto en comportamientos como en normas sociales, que de alguna forma reflejan problemas adaptativos que han tenido nuestros antecesores y tuvieron que afrontarlos,

tal como se ha explicado en el ítem uno de este capítulo, por lo tanto, los seres humanos desarrollamos comportamientos que faciliten nuestra supervivencia y definitivamente serán diferentes según el sexo y la historia vital diferenciada (Rivera, 2012, pg.36). Por ejemplo, el comportamiento de las mujeres a lo largo de los tiempos ha sido un proceso por el cual comenzó a defender sus propios intereses.

La *teoría de la socialización de género*, planteada por Parke y Buriel en 1998, nos habla sobre la influencia que tienen los padres en el proceso de desarrollo psicológico de los niños y niñas y que será determinante para su comportamiento y desarrollo de habilidades en su madurez como hombres y mujeres; sin embargo, se debe tomar en cuenta la cultura en la cual se encuentran los actores (Rivera, 2012).

Del mismo modo, las *teorías de poder y género*, nos habla de la lucha de poder que existe entre varones y mujeres por lo cual se generan relaciones de desigualdad; sin embargo, “para que exista esa lucha de poder, la relación entre los sexos debe estar desequilibrada e implicar desventajas para uno de ellos y esas desventajas o ventajas en razón del sexo deben haber sido experimentadas individualmente por las personas en el poder” (Stiegler, 2009, pg.7).

Pratto y Walker (citado por Rivera, 2012) nos refiere a la *teoría del género como papel social y posición social*, donde se evidencia una clara diferencia entre varones y mujeres en las sociedades actuales para alcanzar puestos de liderazgo, principalmente en segmentos como la iglesia, las fuerzas armadas y en la política que son más accesibles a los varones, mientras que para las mujeres los puestos más fáciles de alcanzar son los de personas que cuidan, de trabajadoras sociales y educadoras. Y esta diferencia ha dado como

resultado las diferencias económicas a la cual las mujeres podrían acceder con respecto a sus pares masculinos.

En la misma línea, la *teoría de la incongruencia del papel social de género*, está relacionado con el rol de género que son las características y los roles que la sociedad les pone a varones y mujeres y por tanto ellos se comportan y desarrollan habilidades en la forma que esa sociedad espera de ellos, es a partir de estos estereotipos que se evalúa a las mujeres cuando asumen roles masculinos de forma negativa y muchas veces pierden influencia y son menos apreciadas cuando se comportan de forma dominante y extremadamente competitiva (Rivera, 2012); para Spence las mujeres y los varones se evalúan de forma positiva en la medida que están comportándose de acuerdo al papel social del género estereotípico.

- **Liderazgo adaptativo**

Heifetz, Grashow y Linsky (2012), nos presenta la propuesta de liderazgo adaptativo, que viene a ser un proceso de selección y adaptación frente a los cambios, los desafíos y un futuro complejo e incierto, por lo cual nace la necesidad de realizar un trabajo adaptativo y se realiza con tres tareas principales: (i) seleccionar qué prácticas pasadas conservar, (ii) descubrir que prácticas desechar e (iii) identificar prácticas nuevas, a partir de lo mejor del pasado. Pero no se trata de cambiarlo todo, sino de ir evolucionando.

También es un proceso experimental, porque se identificará que cambios dieron los frutos esperados y esto permitirá a la organización cambiar para adaptarse y crecer en la dirección adecuada. Debe quedar claro, que el liderazgo adaptativo no consiste solo en cambiar, sino que se debe conservar las mayor parte del ADN anterior y para

las organizaciones su ADN es la cultura; en ese sentido, los desafíos adaptativos (diferentes en cada ser humano), están en función a los tipos de problemas que se presentan: (a) Desafíos técnicos: problemas para los cuales estamos preparados porque sabemos cuál es la solución antes que aparezca y (b) desafíos adaptativos: nadie tiene una respuesta y los conocimientos técnicos no ayudan, porque no hay una solución acertada, y es entonces que se hace necesario realizar cambios en las personas, crear nuevos hábitos y formas de hacer las cosas. Ambos requieren actividades muy distintas, el primero requiere un experto y son procesos de gestión, el segundo son procesos de incertidumbre, no requieren gestión sino liderazgo para que las personas desarrollen una nueva forma de hacer las cosas.

Resulta evidente, que los integrantes de la organización, es decir los colaboradores, esperan que sea el líder quien solucione los problemas, pero bajo este modelo de liderazgo adaptativo, son las propias personas que deben ser capaces de cambiar y de adaptarse a las exigencias de este mundo empresarial tan cambiante. Queda claro, que los colaboradores también deben hacerse responsables de encontrar las soluciones más rápidas porque son parte del problema y de la solución; por lo tanto, la respuesta ha de ser colectiva: líder y colaboradores.

Por todo lo mencionado, el liderazgo adaptativo exige movilizar a las personas para lograr acuerdos sobre lo que se debe hacer y ayudar a desarrollar competencias y hábitos que serán necesarios para adaptarse a las nuevas circunstancias. En un corto plazo, la movilización de las personas será para superar los desafíos inmediatos y a largo plazo se debe estar en la capacidad de generar

nuevos genes, es decir, la nueva cultura que permitirá prosperar en el futuro.

Después de toda esta discusión teórica sobre liderazgo, planteamos en esta investigación, que el liderazgo empresarial será medido con tres dimensiones: Dimensión cultural, dimensión social y dimensión inteligencia emocional, lo cual influirá en la participación gerencial de las mujeres.

E. Con respecto a la dimensión cultural:

Wirth (2015) afirma: “Existe un obstáculo cultural que impide a la mujer llegar a los altos cargos en las empresas y se debe principalmente a las políticas y medidas que proponen los líderes de las organizaciones, para promover a la mujer en la gestión empresarial”. Del mismo modo, Senge (1990) manifiesta que los gerentes deben aprender a reflexionar sobre sus modelos mentales arraigados que frenan los cambios que harían más competitiva a la organización.

En ese sentido, se desarrollará en primer lugar el concepto cultura y posteriormente su relación con el liderazgo empresarial, de manera que se pueda entender las razones del uso de la dimensión cultural en el liderazgo empresarial.

Geertz (citado por Soto, 2013) define a la cultura como “un esquema históricamente transmitido de significaciones, un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medio del cual los hombres se comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actitudes frente a la vida” (Soto,2013, p.67).

Thompson (2002), considera que las significaciones son producidas o actuadas en circunstancias socio históricas por individuos específicos que aprovechan ciertos recursos y que

poseen distintos niveles de poder y autoridad que los sitúa en diferentes circunstancias y los dota de diversos recursos y oportunidades; en ese sentido, relaciona la cultura con el poder (dominación y subordinación) que tienen algunos individuos (Soto, 2013).

Para Soto (2013) “la cultura es transmitida, aprendida e internalizada a través de las interacciones sociales por medio de la interiorización en una primera instancia de los símbolos que ya están establecidos, conformando las identidades dentro de las cuales convergen normas, valores, socialización, educación, roles, clase social, género...”

Molero (2002), afirma que la cultura tiene tres aspectos: a) Las creencias que señalan cómo son las cosas, b) las actitudes, normas y valores que indican cómo deberían ser las cosas y c) las reglas del cómo hacer las cosas.

En ese sentido, en los últimos años “numerosos autores han reconocido la influencia que tienen los factores culturales sobre los procesos psicológicos, psicosociales y organizacionales” (Molero, 2002, p.1).

Por otra parte, el liderazgo es un proceso psicosocial y en ese sentido, para cualquier organización resulta muy importante conocer y fomentar aquellas conductas o características que definen a un líder eficaz. Como consecuencias de lo descrito, Molero (2002) afirma “que las relaciones entre cultura y liderazgo pueden contemplarse desde múltiples perspectivas y niveles”.

Schein (citado por Molero, 2002) señala que “la cultura y liderazgo (...) son dos caras de la misma moneda existiendo la posibilidad – poco enfatizada en las investigaciones de liderazgo – de que la única cosa realmente importante que los líderes hacen sea la creación y el manejo de las culturas” y “como consecuencia a la hora de tratar las relaciones entre cultura y

liderazgo es importante tener en cuenta el plano en el cual se examina la cultura” (Molero, 2002, p.61)

Autores como Cantor, Lord y Gerstenr (citados por Molero, 2002), manifiestan que una de las posibles vías o mecanismos psicológicos de influencia de la cultura sobre el liderazgo es a través de la existencia de prototipos de liderazgo, los cuales influirán en las conductas del líder como en la percepción que se tiene de ellos. Por otra parte, Molero (2002) afirma que “los teóricos del liderazgo no han estudiado aún de manera explícita la influencia de la cultura sobre el liderazgo”, lo que sí se ha estudiado es la influencia del liderazgo sobre la cultura de la organización.

En esta investigación se ha seleccionado a la dimensión cultural como parte de la variable liderazgo empresarial, porque consideramos que frente a lo manifestado por Wirth, se debe investigar si la cultura personal con la que los líderes gerencian a las organizaciones influye en la decisión de la participación de las mujeres en puestos gerenciales, más aún en estos tiempos donde tanto se habla de diversidad de género.

En ese sentido, la teoría de la socialización de género del liderazgo, recomienda que se debe tener en cuenta la cultura en la cual se desarrollan las personas o los actores antes de ejercer estos puestos de alta responsabilidad (líderes empresariales), en el sentido de la influencia que tienen los padres en el proceso de desarrollo psicológico de los niños (as) y que será determinante para su comportamiento y desarrollo de habilidades en su futuro.

F. Con respecto a la dimensión social:

Sobre la dimensión social, se describirá los aspectos de interacción social de la mujer y la necesidad de interactuar con

otros, en ese sentido el aspecto social está condicionado a las costumbres que marcan cuáles son los patrones adecuados de comportamiento tanto para varones como para mujeres (Gander, 1979) & (Jayme, 2000), inclusive en el ámbito laboral, tomándose en cuenta que cuando una mujer va ascendiendo en la pirámide organizacional va a tener compromisos que atender dentro y fuera del centro laboral y ello está en relación constante con el rol de género que debe asumir y probablemente este aspecto tenga influencia en su desarrollo profesional y a su vez podría ayudarnos a determinar si este rol de género que asumen las mujeres se inicia con las barreras que existen en su interior y de esa forma podría ir ajustando comportamientos para el desarrollo profesional de la mujer.

Molero (2002) afirma: "(...) cómo lo social, en forma de cultura, influye sobre los individuos (sean estos líderes o subordinados) y cómo los individuos (en este caso los líderes) influyen sobre los social a través de la cultura.

De manera que esta dimensión social, desarrollada por las mujeres en el transcurso de su vida y a través de sus experiencias, promoverá que los líderes empresariales vean en ellas competencias para lograr participar en cargos gerenciales.

G. Con respecto a la dimensión inteligencia emocional:

Se refiere a cómo nos manejamos nosotros mismos y con los demás, norma que debería ser aplicada a quién será contratado y quién no, a quién se retiene y a quién dejar ir, a quién ascender y a quién se pasa por alto (Goleman, 1999). En este sentido, esta dimensión medirá que tanta inteligencia emocional requieren los líderes de las organizaciones, de las mujeres, para poder dar la oportunidad a las mujeres de desarrollarse profesionalmente. Barbosa (2013), manifiesta que tanto

empresas como trabajadores enfrentan el reto de mantenerse competitivos y frente a ello ubican a la inteligencia emocional como la capacidad más importante que debe tener un trabajador y de la misma forma, el jefe-líder.

En ese sentido, Fernández (2005) nos dice que “(...) la decisión y desafío más importante de cualquier alto ejecutivo (director o gerente general) de una organización, es contratar al ejecutivo adecuado a causa de su impacto, sus consecuencias a largo plazo, su irreversibilidad, su creciente complejidad y su cada vez mayor importancia. Esta decisión añade o destruye una enorme cantidad de valor económico para la organización” (p.259), y como consecuencia ya no es suficiente ver su coeficiente intelectual sino su grado de inteligencia emocional, es decir la manera en que se relacionan consigo mismos y con los demás (Goleman, 1998), “las competencias en los campos de empatía y habilidades sociales (...) son ahora fundamentales en la mayoría de los puestos de alta dirección” (Fernández, 2005, p.262). En esta investigación, se selecciona la dimensión inteligencia emocional como parte de la variable liderazgo empresarial, por una sola razón, las emociones son contagiosas y una sola persona puede influir en un grupo y generar altos niveles de productividad y lograr la eficacia organizativa; por tanto, los líderes empresariales deben evaluar esta competencia en las mujeres para poder participar en los puestos gerenciales, por las razones antes señaladas.

2.2.3. Mujeres ejerciendo Liderazgo Empresarial.

A. Metáforas sobre la Mujer y el Liderazgo

Es interesante identificar las razones por las cuales las mujeres no pueden acceder a los puestos de liderazgo dentro de las organizaciones, para ello, evaluaremos algunas de las metáforas para explicar el acceso a esos puestos de mayor responsabilidad.

El techo de cristal:

Este término utilizado por Hymowitz y Schellhardt en 1986, refleja las barreras que las mujeres enfrentan al intentar alcanzar altos cargos o puestos directivos y gerenciales a pesar de verlos tan cercanos; es decir, los ve, está casi a su alcance, pero no puede alcanzar los máximos puestos dentro de la organización porque se chocan con una barrera invisible.

La muralla de cemento:

Esta metáfora demuestra una barrera clara, visible e indiscutible para el acceso de las mujeres a puestos directivos; esas barreras son las normas, leyes, regulaciones, opiniones escritas o verbalizadas públicamente y que determinan una clara discriminación de la mujer, un caso claro de esto es cuando Nixon en su discurso de salida de la Casa Blanca, manifestó que ninguna mujer debería estar en algún puesto gubernamental porque son imprevisibles y emocionales mucho más que los varones y por otro lado, en un artículo de la Harvard Business Review de 1965, se preguntaba si “¿las mujeres ejecutivas son personas?”. Es necesario mencionar que estos niveles de discriminación en el mundo de hoy existen en menores grados, pero es importante manifestar que también dependerá del país en el cual se encuentren las mujeres.

El acantilado de cristal:

Esta metáfora fue acuñada por Michelle Ryan y Alexander Haslam (2004), que demuestra que las mujeres rompen el techo de cristal y logran asumir puestos gerenciales y por alguna razón fracasan, se ha determinado que podría ser por la experiencia que es diferente a la de los varones o por la falta de recursos y el apoyo necesario para mantenerse en el puesto.

El laberinto:

Eagly y Carli (2007), nos presentan un nuevo concepto: el laberinto, el cual debería ser evaluado por las organizaciones y entender si ellos son parte de los obstáculos que impiden el camino de las mujeres hacia los puestos de liderazgo. Ese laberinto contiene barreras como: estereotipos y prejuicios que limitan a las mujeres, las personas se resisten más al liderazgo femenino que masculino, las organizaciones crean obstáculos para las mujeres que asumirían esos puestos. Es así que el laberinto comunica la complejidad y variedad de desafíos que pueden aparecer a lo largo del camino de las mujeres (Rivera, 2012).

Asimismo, se evaluará la variable liderazgo empresarial en función de las dimensiones cultural, social e inteligencia emocional.

2.2.4. Participación Gerencial de las Mujeres:

La contribución del liderazgo empresarial sobre la participación gerencial de las mujeres, las ayuda a que puedan ocupar cargos gerenciales dentro de las organizaciones teniendo como estrategia conservar a las mujeres más competentes.

Es así, que esta investigación, trata de determinar la relación que tiene el liderazgo empresarial en la participación gerencial de las mujeres, a través de las tres dimensiones ya mencionadas; ya que esta variable, liderazgo empresarial, es determinante en el ascenso de las mujeres y dependerá de los líderes empresariales, si se les da la oportunidad a las mujeres de participar en los puestos gerenciales, a través de la medición de las tres dimensiones.

Mientras el liderazgo empresarial, visto como un proceso, ayude a conciliar vida profesional y personal de las mujeres, éstas podrán crecer profesionalmente dentro de las organizaciones y posicionarse en puestos gerenciales. Si el liderazgo empresarial no ayuda a esta conciliación, entonces no se logrará el crecimiento profesional de las mujeres al interior de las empresas en estudio y no podrán alcanzar puestos gerenciales, (Arroyo, 2014).

En base a toda esta discusión teórica y al planteamiento del problema de investigación, el liderazgo empresarial (con sus tres dimensiones: cultural, social e inteligencia emocional), entendido como el proceso de influencia para gestionar a las personas y a los procesos en sí, contribuye de manera directa en la participación gerencial de las mujeres. Para efectos de una mayor comprensión, se muestra la siguiente figura.

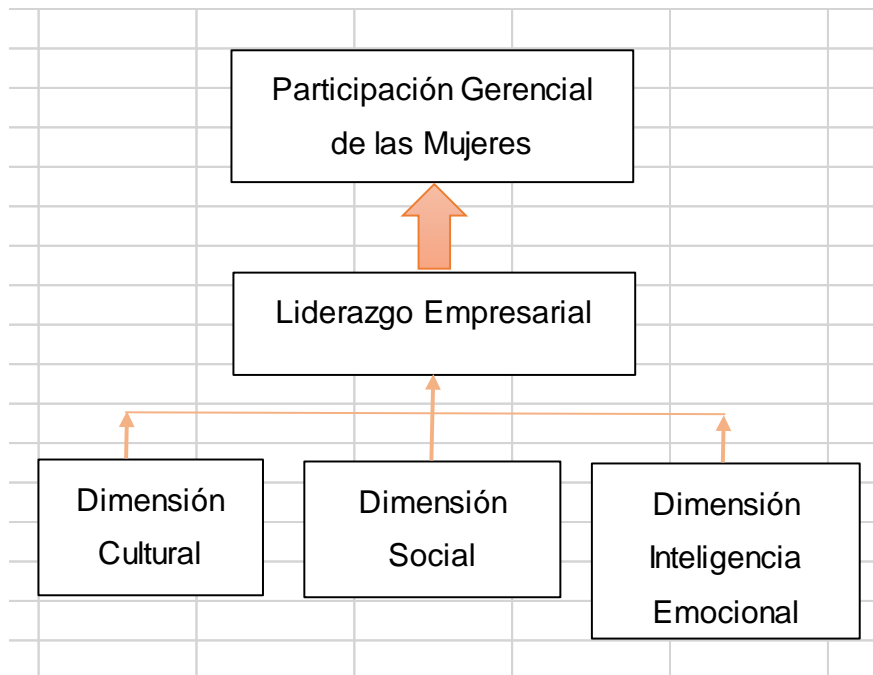


Figura 3. Propuesta de un modelo de la relación del liderazgo empresarial en la participación gerencial de las mujeres.

Fuente: Elaboración propia

Este modelo “Propuesta de un modelo de la relación del liderazgo empresarial en la participación gerencial de las mujeres”, no tiene una única base teórica, sino varias. Porque de otra forma, sería de un nivel explicativo y por tanto, en esta investigación se propone el modelo mencionado, que es una abstracción del autor en base a la teoría, experiencia y a la observación (Gutiérrez, 2018); como tal, se probará en el nivel correlacional.

2.3. Definición de términos básicos

2.3.1. Liderazgo Empresarial

Es un proceso de cómo se gestiona a las personas y a los procesos en sí. “Es un proceso de influencia y dominio individual, grupal y colectivo” (Rivera, 2012, p.14), sin importar el sexo de quien sea el líder en las organizaciones (Rivera, 2012).

En este trabajo de investigación, el liderazgo empresarial se mide en términos de las tres dimensiones: dimensión cultural, dimensión

social y dimensión inteligencia emocional. Términos que han sido adaptados por el autor para la presente investigación.

2.3.2. Rol de Género:

Uno de los primeros autores que habría introducido esta conceptualización es Money en 1955 (citado por Carreras & Savoca, 2014), para referirse a los comportamientos asociados a la identidad masculina y femenina de las personas, donde intervendría factores sociobiológicos. Aquí un extracto Money (1955)

“La expresión rol de género se usa para significar todas aquellas cosas que una persona dice o hace para revelar que él o ella tiene el estatus de niño u hombre, o niña o mujer, respectivamente. Ésta incluye, pero no está restringida, a la sexualidad en el sentido de erotismo”.

Desde esta perspectiva, para Money el rol de género subyace a la identidad de género, términos que son inseparables: “la identidad de género es la experiencia personal del rol de género, y este es la expresión pública de la identidad de género”.

Gander (1979), separa los términos en dos palabras: género y rol de género. A la primera le da la categoría de variable social, en vista de entender la diferencia de hombre y mujer dentro de un contexto socio cultural pero basada en la identidad de género individual como núcleo de diferencias que son resultado de prescripciones culturales sobre lo adecuado para hombres y mujeres respectivamente. Y al rol de género, lo plantea como un sistema dentro de un entorno sociocultural, el cual sería el trasfondo necesario que hace que hombres y mujeres atravesasen distintas experiencias de socialización durante la infancia, experiencias privadas, entre otras.

No obstante, Jayme (2000), manifiesta que la propuesta de género nació en un contexto eminentemente sociológico, motivado por los efectos restrictivos que los roles sociales han impuesto

tradicionalmente a hombres y mujeres. Todos nacemos con un sexo asignado, en concordancia con los genitales externos, y esa asignación implica automáticamente otra, la de género. Desde ese momento, el individuo recién llegado al mundo adquiere una marca masculina o femenina que, a medida que se desarrolle su capacidad cognitiva, irá construyendo ya no pasiva sino activamente, recibiendo los contenidos de los estereotipos de género y aprendiendo los roles correspondientes, a través de la influencia decisiva de los agentes socializadores, encargados de vigilar el normal desarrollo de la identidad de género. Los estereotipos se aprenden como parte del desarrollo de la persona en un determinado contexto sociocultural, a través de la interacción social, y se instauran en la identidad personal, siempre en respuesta a la presión que la sociedad ejerce para mantener dos grupos de seres humanos en ámbitos diferentes, contemplando a hombres y mujeres como poseedores de unas características propias. Más importante aún, cabe contemplar todo el proceso de socialización como un aprendizaje de lo que es lícito por ser hombre o mujer, entendiendo siempre que lo relegado a la mujer está menos valorado, en el espacio público, puesto que el sexo femenino está subordinado a su función reproductora, entendida como una exigencia ineludible incluso más allá de lo fisiológico.

En un entendimiento más amplio, respecto a los autores anteriores, Aparisi-Miralles (2012), nos expone la conexión que existe entre sexo y género que se han sucedido a lo largo de la historia y a partir de ello nos permite distinguir tres modelos de relación varón-mujer: la subordinación, el igualitarista y el de la reciprocidad y corresponsabilidad.

El primer modelo, el de la subordinación, se caracteriza por la desigualdad social y jurídica entre varón y mujer, se entiende que el sexo biológico determina el género, es decir, las funciones o los roles que la personas debe desempeñar en la sociedad. por otro lado, esta se presenta dividida en dos espacios: el público y el privado, teniendo primacía el primero sobre el segundo, la actividad de la mujer se limita

al espacio privado, fundamentalmente a la crianza de los hijos y a las labores domésticas, al varón le corresponde la actividad pública: la política, la economía, la cultura, la guerra, etc. De esta manera, se conforman los estereotipos clásicos en los que el espacio social se asigna, directamente, por el hecho de ser varón o mujer, atribuyendo a la biología la justificación para el desempeño de unas funciones determinadas dentro de la sociedad, se cae así en un reduccionismo biologicista, base del denominado sistema patriarcal (Elosegui, 2016). Estos estereotipos rigieron, en general, las relaciones entre los sexos durante toda la Edad antigua, serán menos rígidos en la Edad Media, y se tornarán categóricos en la Modernidad.

El segundo modelo, el igualitarista, ha contribuido a la superación de la discriminación de la mujer a lo largo de la historia. Dicho modelo ha tenido consecuencias sociales muy positivas, que han llegado hasta nuestros días: el logro del derecho al voto, de una mayor igualdad en los ámbitos familiar, político, laboral, jurídico, económico, etc. su perenne valor radica, por ello, en la valiente defensa de la igualdad de derechos entre el hombre y la mujer; sin embargo, este modelo también cae en ciertos errores. El más fundamental es la negación de cualquier diferencia entre varón y mujer, llegando a la pérdida de la identidad de esta última. En su obra *El Segundo Sexo*, Beauvolr (1949) estableció las bases sobre las que posteriormente se construiría una nueva forma de entender la identidad sexual humana y enunció su conocida afirmación “la mujer no nace, se hace”.

Frente a esta visión el tercer modelo, el de la reciprocidad, corresponsabilidad o complementariedad varón-mujer, intenta hacer compatibles la igualdad y la diferencia entre ambos. Por un lado, se parte de su igual condición de personas y en consecuencia, de su igual dignidad y derechos, ambos, varón y mujer, participan de una misma naturaleza y tienen una misión conjunta: la familia y la cultura. En consecuencia, están llamados, de igual manera, a ser protagonistas de un progreso equilibrado y justo que promueva la armonía y la felicidad.

No obstante, la igualdad en dignidad y derechos no es óbice para defender, al mismo tiempo, la diferencia entre varón y mujer, como hacen los anteriores modelos, en propuestas ideológicas o elaboradas a priori, este modelo intenta sentar sus raíces en la realidad de la existencia humana y sus diferencias por ser varón o mujer y las oportunidades que estos tienen en los diferentes segmentos que se desenvuelven y principalmente en el ámbito laboral.

2.3.3. Alta Dirección

Según la revista Business Week del año 2003, citado por el portal Los Recursos Humanos (2008), se utiliza este término en el medio empresarial, se considera alta dirección a los cargos más elevados dentro de una organización, con puestos como presidente, vicepresidente, gerente general y/o director. En las empresas privadas o de capital mixto, la alta dirección forma habitualmente parte del comité de dirección o comité ejecutivo, órgano que se reúne con determinada periodicidad y delinea el camino estratégico que debe seguir la organización, tanto en el corto como en el mediano plazo y el largo plazo.

2.3.4. Ejecutivo en Alta Dirección

Una vez identificadas las personas en la alta dirección, pueden ser directores o gerentes; es preciso comprender que su función y su responsabilidad fundamental es crear renta económica mediante el crecimiento financiero (Marin, 2010). Es tan importante el rol que desempeñan estos ejecutivos o altos ejecutivos o CEO (Chief Executive Officer) en la dirección de la empresa que amerita que sus acciones, actitudes o decisiones sean previamente planificadas y estudiadas de acuerdo a lo que manifiesta Sánchez (citado por Avolio

2013), pues repercutirán en alguno de los distintos ámbitos de la empresa (Avolio, 2013, p.55).

2.3.5. Empresa

Una empresa es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los solicitantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial, así como sus necesarias inversiones.

En el Perú las medianas y grandes empresas se diferencian por el nivel de venta, de acuerdo a la Ley N° 30056. (Ver Tabla 5).

Tabla 5.

Nivel de ventas en las medianas y grandes empresas

Medianas empresas	Grandes empresas
Ventas anuales superiores a 1700 UIT y hasta el monto máximo de 2300 UIT	Ventas anuales superiores a 2300 UIT.

Fuente: Tomado de la Ley N° 30056 "Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial".

2.4. Hipótesis y Variables

2.4.1. Hipótesis General.

El liderazgo empresarial contribuye de manera directa y significativa en la participación gerencial de las mujeres en las medianas y grandes empresas de la provincia de Huancayo.

2.4.2. Hipótesis Específicas.

- La dimensión cultural del liderazgo empresarial contribuye de manera directa y significativa en la participación gerencial de las mujeres en las medianas y grandes empresas de la provincia de Huancayo.

- La dimensión social del liderazgo empresarial contribuye de manera directa y significativa en la participación gerencial de las mujeres en las medianas y grandes empresas de la provincia de Huancayo.
- La dimensión inteligencia emocional del liderazgo empresarial contribuye de manera directa y significativa en la participación gerencial de las mujeres en las medianas y grandes empresas de la provincia de Huancayo.

2.5. Operacionalización de las Variables

Tabla 6.

Matriz de operacionalización de variables

Matriz de Operacionalización de la Variable Independiente: Liderazgo Empresarial				
Variable Independiente	Definición	Dimensiones	Indicadores (Variable cualitativa ordinal)	Unidad de medida (Escala de Lickert)
Liderazgo Empresarial	Es un proceso de cómo se gestiona a las personas y a los procesos en sí. "Es un proceso de influencia y dominio individual, grupal y colectivo" (Rivera, 2012, p.14), sin importar el sexo de quien sea el líder en las organizaciones (Rivera, 2012).	Dimensión cultural Tiene que ver con la cultural, de los líderes, que facilita el ascenso de las mujeres a cargos gerenciales.	<ul style="list-style-type: none"> •La gerencia entiende que la diversidad de género contribuye a una mejor gestión empresarial. •La gerencia promueve el desarrollo profesional del género femenino •Existen oportunidades para que las mujeres accedan a experiencias de dirección. •Existen patrones culturales para facilitar el acceso de las mujeres en cargos gerenciales. 	1= Totalmente en desacuerdo 2= En desacuerdo 3= Neutro 4= De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo
		Dimensión social Describirá los aspectos de interacción social de la mujer y la forma de interactuar con otros, competencia que es importante para acceder a cargos gerenciales.	<ul style="list-style-type: none"> • Los gerentes promueven el desarrollo social a favor de la participación gerencial de las mujeres. • Los gerentes promueven la integración social de las mujeres para desarrollar competencias en puestos gerenciales. • Existen estereotipos positivos para que las mujeres puedan lograr alcanzar puestos gerenciales. • Las mujeres con cargos gerenciales en la organización demuestran buena capacidad de negociación con agentes internos y externos de la empresa 	1= Totalmente en desacuerdo 2= En desacuerdo 3= Neutro 4= De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo
		Dimensión inteligencia emocional Medirá los componentes de la inteligencia emocional que tienen las mujeres para poder	<ul style="list-style-type: none"> •La gerencia promueve la empatía y las habilidades sociales para que las mujeres alcancen puestos de gerenciales. •La inteligencia emocional (manejo de conflictos, comunicación, influencia, empatía, otros) de los trabajadores en los cargos directivos es adecuada para la empresa 	1= Totalmente en desacuerdo 2= En desacuerdo 3= Neutro 4= De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo

Matriz de Operacionalización de la Variable Independiente: Liderazgo Empresarial

Variable Independiente	Definición	Dimensiones	Indicadores (Variable cualitativa ordinal)	Unidad de medida (Escala de Lickert)
Participación Gerencial de las mujeres	Se refiere a la capacidad y oportunidad que tienen las mujeres para ascender y lograr un puesto gerencial dentro de la organización.	participar en puestos gerenciales.	<ul style="list-style-type: none"> •La gerencia promueve la participación de las mujeres en puestos gerenciales •La gerencia valora la inteligencia emocional de las mujeres. •Las mujeres logran participar en puestos gerenciales y directivos dentro de la organización. •Las mujeres tienen la predisposición de participar en cargos directivos y gerenciales dentro de la empresa. •Las mujeres profesionales tienen capacidad y competencias en los cargos directivos y gerenciales de la empresa. •Las mujeres con cargo gerencial y directivo se mantienen en el puesto por más de un año. 	1= Totalmente en desacuerdo 2= En desacuerdo 3= Neutro 4= De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo

Elaboración: Propia

Capítulo III

Metodología de Investigación

3.1. Enfoque de la Investigación

El enfoque de la investigación es cuantitativo. “El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamientos y probar teorías” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p.4).

En esta investigación el enfoque cuantitativo presenta las siguientes características: mide el fenómeno de la influencia del liderazgo empresarial en la participación gerencial de las mujeres, utiliza estadística para la medición de las variables, se prueba la hipótesis correlacional y se prueba las hipótesis de trabajo; además es secuencial, deductivo, probatorio y analiza una realidad objetiva cómo es la influencia del liderazgo empresarial en la participación gerencial de las mujeres en las medianas y grandes empresas de Huancayo.

3.2. Diseño de Investigación

3.2.1. Alcance y Método de Investigación.

El tipo o alcance de la investigación es descriptivo - correlacional. Según Vara-Horna (2015), el alcance descriptivo-correlacional, “determina el grado de asociación entre ...variables. Las asociaciones entre variables nos dan pistas para suponer influencias y relaciones causa-efecto” (p.246).

En la misma línea, respecto a la investigación descriptiva, Hernández et al. (2014) manifiesta que “los estudios de alcance descriptivo, busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p.92). Y es correlacional, porque asocia variables

mediante un patrón predecible para un grupo o población (Hernández et al., 2014, p.93).

En este trabajo de investigación, se describe en primer lugar las características relevantes de la empresa, del liderazgo empresarial con sus tres dimensiones: dimensión cultural, dimensión social y dimensión inteligencia emocional y de la participación gerencial de las mujeres. Es correlacional, en el sentido que en este trabajo demostramos la relación que existe entre el liderazgo empresarial y la participación gerencial de las mujeres; a partir del cual, apoyado del marco teórico, se infiere la influencia del liderazgo empresarial en la participación gerencial de las mujeres de las medianas y grandes empresas de la provincia de Huancayo.

3.2.2. Diseño de Investigación.

Para Hernández et al., (2014), “el término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema” (p.128).

El diseño de investigación de la presente tesis es No experimental – transeccional o transversal – correlacional o causal. Hernández et al. (2014), manifiesta que “la investigación no experimental, refiere a estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p.152). Los diseños de investigación transeccional o transversal son investigaciones que recolectan datos en un momento único (Hernández et al., 2014, p.154) y los diseños correlacionales-causales “describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales, o en función de la relación causa-efecto” (p.158). Para el efecto, la prueba de hipótesis se realizará con la prueba de chi cuadrado.

3.3. Población y Muestra

3.3.1. Población.

Debido a que no existe una base de datos oficial para determinar la población, se ha tenido que utilizar diferentes fuentes para identificar los potenciales participantes en la presente investigación.

En primer lugar, se trabajó tomando la base de datos de los Principales Contribuyentes- PRICOS de SUNAT, la cual después de alimentarla y analizarla minuciosamente, se encontró que no contemplaba la información que se requería, que era por niveles de ventas. Es necesario mencionar que los parámetros bajo los cuales esta institución clasifica a los principales contribuyentes, no es de acceso público por ser información de reserva tributaria. Ver anexo N° 2.

En segundo lugar, a partir de la base de datos de SUNAT, se construyó una nueva data con información obtenida de las centrales de riesgo, a partir de la cual se construyó la relación de empresas que cumplen los parámetros de medianas y grandes empresas, tal como indica la Ley N°30056 para medianas empresas cuyas ventas anuales son superiores a 1700 UIT y hasta el monto máximo de 2300 UIT y superior a 2300 UIT corresponde a las grandes empresas.

P = 72 empresas

En base a lo descrito, la población consta de 72 medianas y grandes empresas en la provincia de Huancayo, es importante mencionar que se ha incluido empresas propias de Huancayo y sucursales de grandes empresas, para seleccionar a este último se ha utilizado el informe Perú The Top 10,000 Companies 2016. Ver Tabla 7. La información de la investigación incluye a los líderes empresariales de las organizaciones, es decir al gerente general y/o directores, quienes

darán la información requerida en el cuestionario, para la investigación.

Tabla 7.

Número de medianas y grandes empresas en la Provincia de Huancayo

Empresas constituidas en Huancayo	Empresas sucursales de Lima
62	10

Elaboración: Propia

3.3.2. Muestra:

La muestra se ha construido de manera intencional no aleatoria.

Dada la relevancia y siendo las más representativas de la provincia de Huancayo, se ha considerado a 37 empresas.

La unidad de análisis son los directores y/o gerentes de las medianas y grandes empresas de la provincia de Huancayo, y por cada empresa se ha tomado tres participantes, a partir del cual se realiza el promedio de la valoración de los tres que va a representar la valoración de las variables respecto a la empresa.

Entre las grandes empresas seleccionadas se ha considerado a: Banco de Crédito del Perú, Scotiabank, Banco Interbank, Banco Financiero, Real Plaza, Telefónica del Perú, Multimarkas entre otras.

3.4. Técnicas e Instrumentos de Investigación

3.4.1. Técnica de Investigación.

En la presente investigación, se ha utilizado la técnica de la encuesta para la recolección de datos, el cual ha sido aplicado a los gerentes y/o directores de las medianas y grandes empresas de la Provincia de Huancayo.

3.4.2. Instrumento de Investigación.

En la presente investigación se ha utilizado un cuestionario que será utilizado para la recopilación de datos, construido por la presente

investigación y validado por un especialista. El cuestionario recoge la información de las variables cualitativas.

Respecto a las variables cualitativas, son ordinales en una escala de Lickert, medibles, que serán de base en la investigación y prueba de hipótesis.

3.5. Recolección de Datos

Para la recolección de datos de la investigación, se ha realizado el cuestionario, a los gerentes y/o directores de las medianas y grandes empresas de la provincia de Huancayo.

Se concertó una cita para realizar las encuestas en un día y fecha determinado, dependiendo de la agenda de los gerentes. El cuestionario, tuvo una duración de 45 minutos en promedio; asimismo, se tomaron fotografías para evidenciar la aplicación de las encuestas.

Una de las principales dificultades en la recolección de datos, fue la recepción de los directivos y gerentes, se tuvo que esperar hasta dos meses para que nos den una cita, lo cual hizo que esta investigación tome más tiempo de lo planeado.

Los participantes tuvieron una contribución significativa que enriqueció esta investigación, siendo muy colaboradores en el proceso. En el caso de las mujeres encuestadas, se les vio con mucho interés al momento de hablar sobre sus experiencias como gerentes.

Capítulo IV

Resultados de la Investigación

4.1. Presentación y análisis de resultados

El presente capítulo muestra los resultados del estudio realizado en las grandes y medianas empresas de la Provincia de Huancayo, Departamento de Junín, en el cual se incluye no solo empresas creadas y con actividad comercial en esta Provincia, sino también se incluye sucursales de grandes empresas cuyo domicilio fiscal es en la Capital del Perú y sus actividades económicas se realizan en la Provincia de Huancayo.

Asimismo, para esta investigación y de acuerdo a la Ley N° 30056 publicada el 2 de julio del 2013, se ha considerado a dos grupos de empresas que son: a) Grandes empresas, con una venta anual superior a 2300 UIT, es decir mayor a S/. 9 millones y b) Medianas empresas, con ventas anuales superiores a 1700 UIT y hasta el monto máximo de 2300 UIT, vale decir superior a S/. 6 millones y menor de S/. 9 millones de soles, de acuerdo a la UIT del período 2016, que asciende a S/ 3,950.

Las empresas que cumplen con esta condición son 72, tal como lo explicáramos en el apartado de la población. Asimismo, para definir los cargos de los encuestados: Directores y/o Gerentes, se tomó en cuenta dos de los tres niveles de la organización: a) Nivel institucional o estratégico, son aquellos que participan en la definición de objetivos y estrategias de la organización a largo plazo y b) Nivel Gerencial, es el siguiente nivel de la organización y se encarga de transformar en planes y programas las decisiones tomadas por el nivel estratégico, Parsons (citado por Chiavenato, 1999). Vale decir, que son estos dos niveles los que definirán a través del Liderazgo Empresarial si las mujeres pueden posicionarse dentro de las organizaciones en cargos Gerenciales y por lo tanto tener participación en estos.

Del total de la muestra, el 16.2% se encuentran en el nivel estratégico, en el cargo de Directores y el 83.8% se encuentran en el nivel gerencial, en el cargo de Gerente General o Gerente. Ver Tabla 8.

Tabla 8.

Nivel en el que se encuentra el Directivo o Gerente

	Frecuencia	Porcentaje
Directivo	6	16.2
Gerencial	31	83.8
Total	37	100.0

Fuente: Elaboración: Propia

De la misma forma en la figura 4, se puede confirmar los cargos que ocupan los encuestados, 84 por ciento son gerentes en las diversas áreas de la organización y el 16 por ciento son los directores y/o dueños de la empresa.

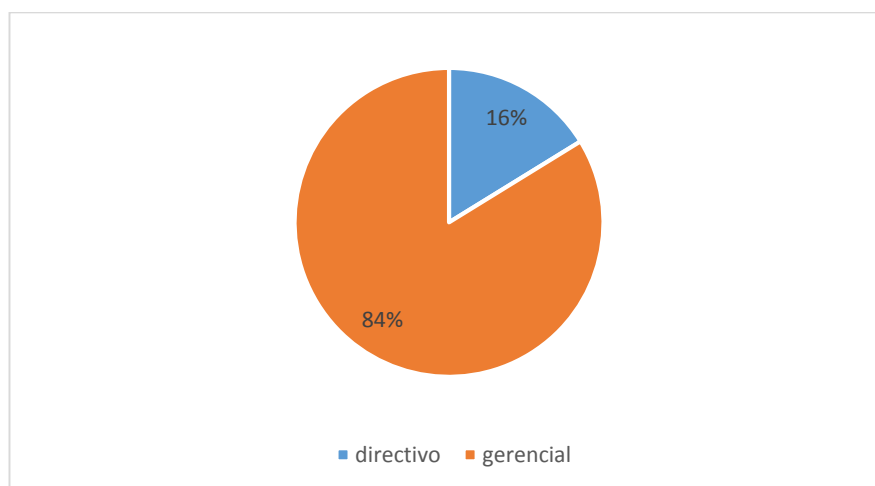


Figura 4. Cargo que ocupa el entrevistado.

Fuente: Elaboración: Propia

4.1.1. Perfil de los Encuestados.

Las características en cuanto al sexo de los encuestados se presentan en la Tabla 9 y figura 6, observando que el 62.2% son varones y 37.8% son mujeres; esto nos lleva a confirmar que la presencia de la mujer en el mercado laboral en puestos Gerenciales aún es inferior a la del varón.

Tabla 9:

Sexo de los encuestados

	Porcentaje	Porcentaje válido
Masculino	62.2	62.2
Femenino	37.8	37.8
Total	100.0	100.0

Fuente: Elaboración: Propia

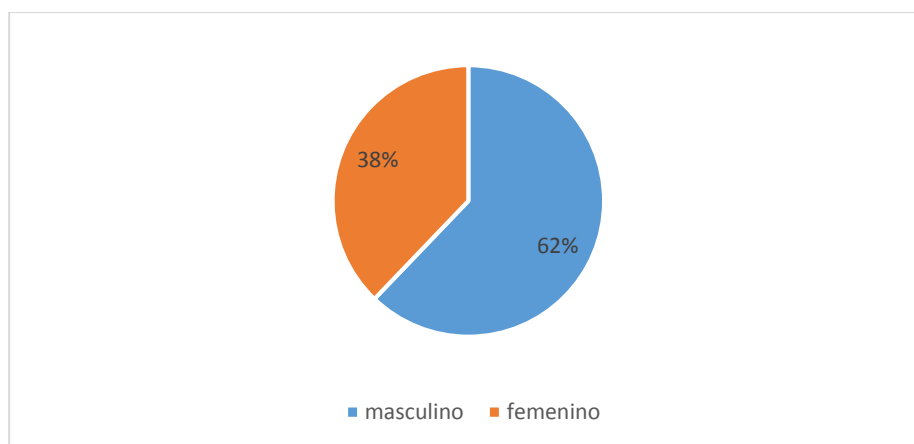


Figura 5. Sexo de los Entrevistados.

Fuente: Elaboración: Propia

4.1.2. Aspectos Educativos.

Entre los encuestados, es decir, los líderes empresariales, varones y mujeres, existe un alto porcentaje cuya formación profesional es la carrera de Administración con 32.4%, seguido de cerca por las ingenierías con 24.3% y otras carreras con un porcentaje de 21.6% (entre ellas: médico, comunicador social, abogado, docente y un técnico mecánico). El 16.2% ha estudiado contabilidad y finalmente el 5.4% ha estudiado economía (ver Tabla 10 y figura 6). Es importante destacar que, a excepción de dos encuestados, todos tienen formación universitaria completa.

Tabla 10:

Profesión de los directivos y gerentes

	Frecuencia	Porcentaje
Administración	12	32.4
Contabilidad	6	16.2
Economía	2	5.4
Ingeniería	9	24.3
Otros	8	21.6
Total	37	100.0

Fuente: Elaboración: Propia

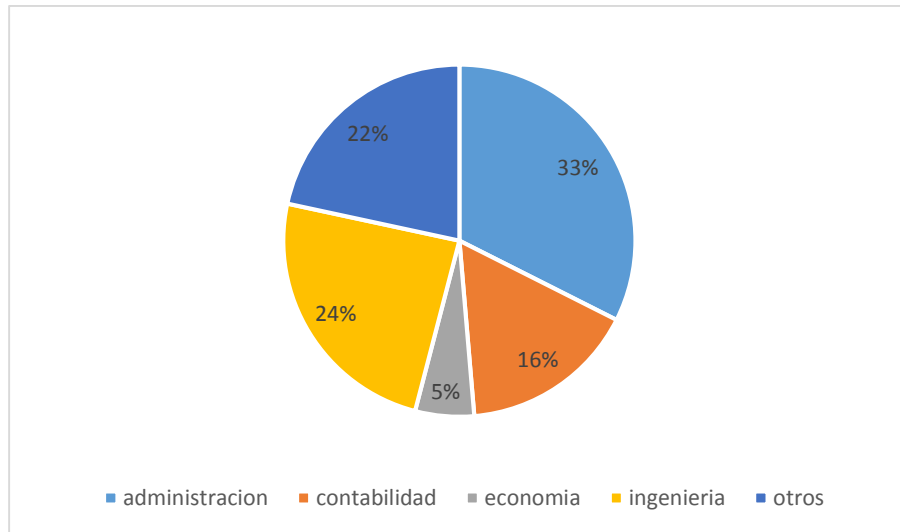


Figura 6. Profesión que tienen los directivos y gerentes.

Fuente: Elaboración Propia

Por otra parte, se puede observar que el 35.1% cuenta con el grado de Maestría, seguido de un 32.4% que sólo cuenta con el Título Profesional. Asimismo, el 16.2% cuenta con estudios de maestría culminados y el 5.4% cuenta con: i) grado de Bachiller ii) educación técnica superior y iii) otros estudios como segunda especialización (ver Tabla 11 y figura 7). Se puede inferir que el alto porcentaje en los estudios de maestría revela un interés constante por adquirir nuevos conocimientos para aplicarlos en su centro laboral y por la misma competencia que requieren estos puestos de Alta Dirección, este escenario se da principalmente en las sucursales de las grandes empresas ubicadas en el lugar de investigación. Por otro lado, también se observa que los empresarios locales (Huancayo) al ser dueños de sus empresas no tienen mayor interés en seguir capacitándose y este dato se puede observar en los resultados (32.4% con título profesional).

Tabla11:

Grado de instrucción más alto alcanzado por los directivos y gerentes

	Frecuencia	Porcentaje
Educación Superior Técnica	2	5.4
Bachiller Universitaria	2	5.4
Título Profesional	12	32.4
Estudios de Maestría	6	16.2
Grado de Maestría	13	35.1
Otro	2	5.4
Total	37	100.0

Fuente: Elaboración Propia

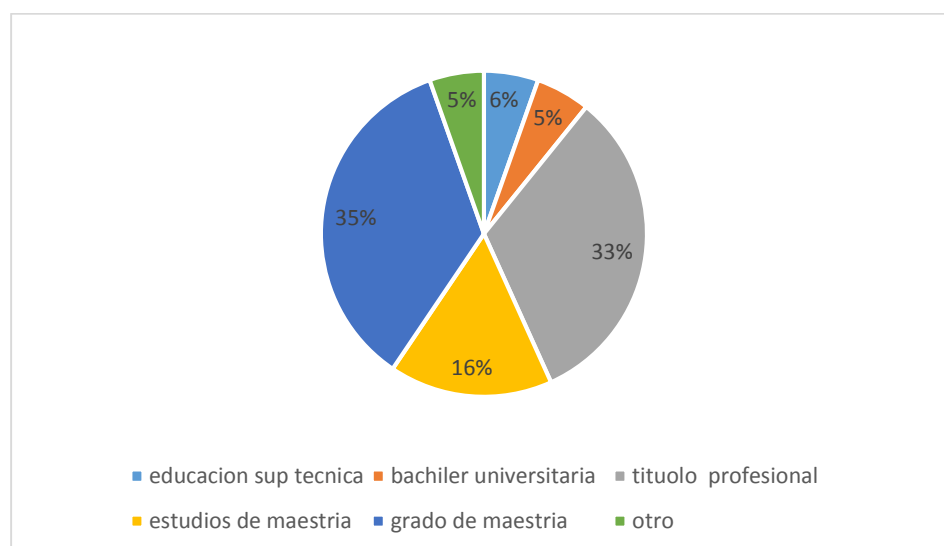


Figura 7. Grado de instrucción más alto alcanzado por los directivos y gerentes.

Fuente: Elaboración Propia

4.1.3. Aspecto Laboral.

Por otra parte, se puede señalar que los líderes empresariales encuestados pertenecen a diferentes áreas de trabajo dentro de las empresas: i) Gerencia General, ii) Administración, iii) Comercial, iv) Operaciones, v) Finanzas y vi) Recursos Humanos; en ese sentido, el 37.8 por ciento labora en la Gerencia General, es decir son los Gerentes Generales de las Organizaciones, seguido de un 29.7 por ciento que trabaja en la gerencia de Administración, 16.2 por ciento en la gerencia comercial, 8.1 por ciento en operaciones, 5.4 por ciento

en finanzas y 2.7 por ciento en Recursos Humanos (ver Tabla 12 y figura 8).

Tabla 12:

Áreas en las que trabajan los líderes empresariales

	Frecuencia	Porcentaje
Otros: Gerencia General	14	37.8
Administración	11	29.7
Comercial	6	16.2
Operaciones	3	8.1
Finanzas	2	5.4
Recursos Humanos	1	2.7

Fuente: Elaboración Propia

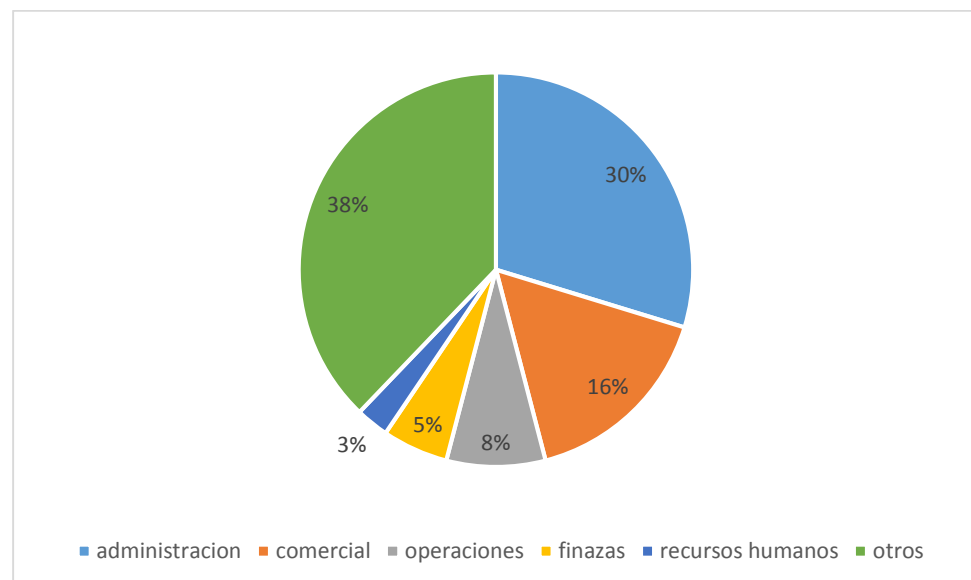


Figura 8. Áreas en las que trabajan los líderes empresariales.

Fuente: Elaboración Propia

Otro punto interesante es que el 27 por ciento de los encuestados tiene entre 16 a 20 años de servicio dentro de la empresa en la cual labora, el 18.9 por ciento tiene: i) de 21 a 25 años y ii) de 11 a 15 años trabajando en la misma empresa, el 16.2 por ciento labora más de 26 años en la empresa, el 13.5 por ciento labora de 6 a 10 años y el 5.4 por ciento tiene hasta cinco años de permanencia en la empresa (ver Tabla 13 y figura 9). Estos datos revelan que los líderes empresariales tienen una valiosa experiencia laboral, manifestando que han trabajado constantemente, en algunos casos desde que salieron de

la universidad y en algunos pocos desde que estaban en aulas universitarias en los dos últimos años. Para el caso de las mujeres entrevistadas, aun teniendo hijos no han tenido paradas laborales.

Tabla 13

Tiempo de servicio en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje
Hasta 5 años	2	5.4
De 6 a 10 años	5	13.5
De 11 a 15 años	7	18.9
De 16 a 20 años	10	27.0
De 21 a 25 años	7	18.9
De 26 a mas	6	16.2
Total	37	100.0

Fuente: Elaboración: Propia

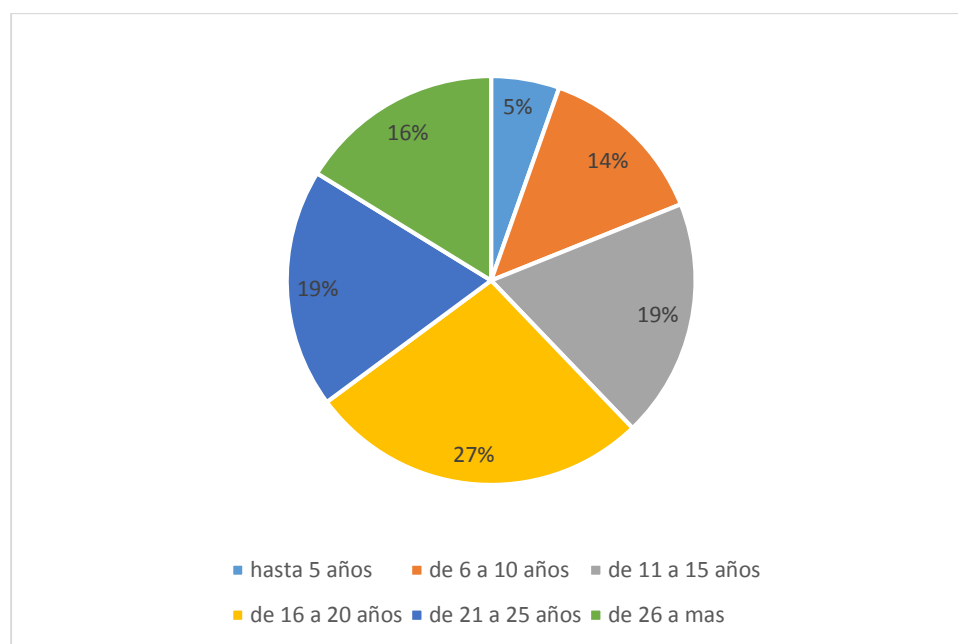


Figura 9. Tiempo de servicio en la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

Al observar la Tabla 14, sobre los años de experiencia que tienen los encuestados en los cargos de Directores o Gerentes, vemos los siguientes resultados: El 40.5 por ciento tiene de 11 a más años, el 18.9 por ciento tiene entre 5 a 6 años de experiencia, un 13.5 por ciento cuenta hasta con dos años de experiencia, con 10.8 por ciento

se encuentran los de 7 a 10 años de experiencia y con 5.4 por ciento los de 3 a 4 años.

Respecto a los resultados que se observan tanto en las Tabla 12 y 13, se puede aseverar que, para llegar a un puesto Gerencial, las empresas incentivan primero a sus propios trabajadores antes que a los externos y los trabajadores pueden hacer línea de carrera dentro de estas organizaciones, así como la empresa puede explotar la valiosa experiencia laboral en el sector en el cual se encuentran.

En el caso de uno de los encuestados, es su primera experiencia en el cargo de gerente de administración y permanece hace un año en el puesto. En un segundo caso, el encuestado viene con la experiencia de gerente de otra organización.

Todos los participantes han destacado que han trabajado de manera constante desde que iniciaron su actividad profesional, lo cual les ha ayudado a ganar experiencia en el cargo que desempeñan.

Tabla 14

Años de experiencia en el cargo actual

	Frecuencia	Porcentaje
Hasta 2 años	5	13.5
De 3 a 4 años	2	5.4
De 5 a 6 años	7	18.9
De 7 a 8 años	4	10.8
De 9 a 10 años	4	10.8
De 11 a más años	15	40.5
Total	37	100.0

Fuente: Elaboración Propia

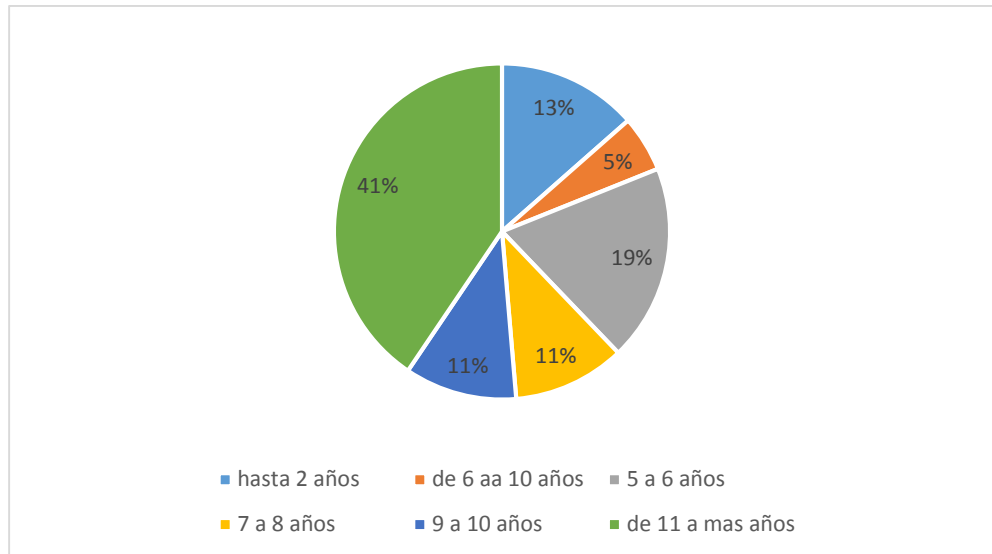


Figura 10. Años de experiencia en el cargo actual.

Fuente: Elaboración Propia

4.1.4. Sobre la Empresa.

Respecto a la valoración de la gerencia a la capacitación del personal, tenemos los siguientes resultados: 51.4 por ciento de los gerentes y directores encuestados le da un valor alto, el 32.4 por ciento consideran que es muy alto la importancia que sus trabajadores se capaciten y un 16.2 por ciento lo considera regular (ver Tabla 15). Asimismo, el primer y segundo grupo consideran y están seguros que la capacitación es importante para el desarrollo profesional, en tanto les permitirá desarrollar mejor sus labores.

Una parte de los participantes manifiestan que sus empresas no necesariamente invierten en capacitación, pero sí le dan valor, ello lleva a los colaboradores a invertir con su propio dinero en este rubro. Para la otra parte de los encuestados, específicamente las sucursales de las grandes empresas, señalaron que las capacitaciones responden a un Plan de Capacitación Anual y que son conscientes que esta inversión contribuye al desenvolvimiento de sus colaboradores en sus puestos y con el cumplimiento eficiente de sus objetivos. Asimismo, si en el camino los colaboradores observan deficiencias en ciertos ítem de sus funciones pueden solicitar a su Gerencia ser capacitados en ese punto y se procede con la

capacitación. Existe un sector específico en estudio que es el financiero (es necesario aclarar que sólo una de estas instituciones aún no entiende la importancia de este rubro y no le interesa capacitar a su gente) que tiene bien claro que es importante capacitar a sus colaboradores desde el primer día que ingresan a la empresa.

Tabla 15

Valoración de la gerencia respecto a la capacitación de personal

	Frecuencia	Porcentaje
Regular	6	16.2
Alto	19	51.4
Muy alto	12	32.4
Total	37	100.0

Fuente: Elaboración Propia

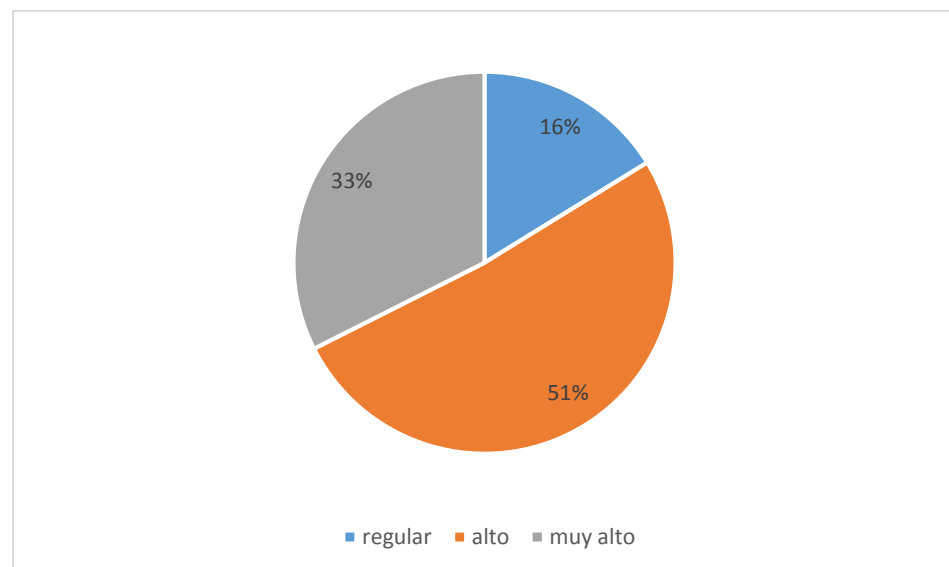


Figura 11. Valoración de la gerencia respecto a la capacitación de personal.

Fuente: Elaboración Propia

4.1.5. Valoración de los Líderes Empresariales sobre las oportunidades de las Mujeres en la Gerencia.

Con el fin de identificar las acciones de las mujeres con respecto a su participación en puestos de Gerente dentro de las organizaciones, se preguntó a los participantes, hombres y mujeres, si ven en ellas esa vocación o deseo de alcanzar los puestos señalados a lo que respondieron: el 59.5 por ciento señaló que es alto la vocación de

ocupar puestos gerenciales, el 18.9 por ciento manifestó que es regular el número de mujeres que quieren alcanzar estos puestos, el 13.5 por ciento manifiesta que las mujeres tienen vocación muy alto por llegar a ocupar puestos de Gerente, para el 5.4 por ciento es bajo y para el 2.7 por ciento es muy bajo (ver Tabla 16).

Tabla 16

Sobre la vocación o anhelo de las mujeres por alcanzar puestos gerenciales

	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	1	2.7
Bajo	2	5.4
Regular	7	18.9
Alto	22	59.5
Muy alto	5	13.5
Total	37	100.0

Fuente: Elaboración: Propia

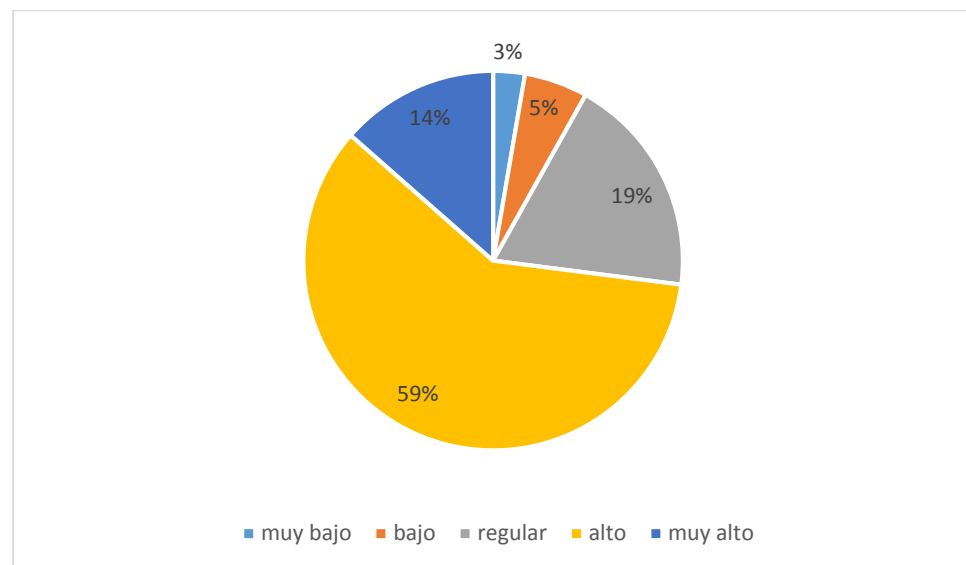


Figura 12. Sobre la vocación o anhelo de las mujeres por alcanzar puestos gerenciales.

Fuente: Elaboración Propia

Con la finalidad de comprobar si en las empresas existen oportunidades de desarrollo profesional sin distinción para hombres y mujeres el 45.9 por ciento de los líderes empresariales encuestados, entre varones y mujeres que ocupan estos cargos, asumieron como alto, el 37.8 por ciento determinó que las oportunidades son muy altas

para ambos, el 13.5 por ciento afirmó que es regular la existencia de oportunidades de desarrollo y el 2.7 por ciento mencionó que es bajo (ver Tabla 17). Frente a estos resultados, los encuestados manifestaron que las oportunidades de desarrollo profesional eran iguales para varón y mujer sin distinción y dependía de la decisión personal de cada uno aceptar el cargo.

Por otro lado, para el total de los encuestados, el sexo y/u opciones sexuales de sus colaboradores no son importantes, lo que sí les interesa es el nivel de productividad que muestren frente a los objetivos y metas trazadas.

Tabla 17

Existencia de oportunidades de desarrollo profesional sin distinción de sexo dentro de las empresas

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	2.7
Regular	5	13.5
Alto	17	45.9
Muy alto	14	37.8
Total	37	100.0

Fuente: Elaboración Propia

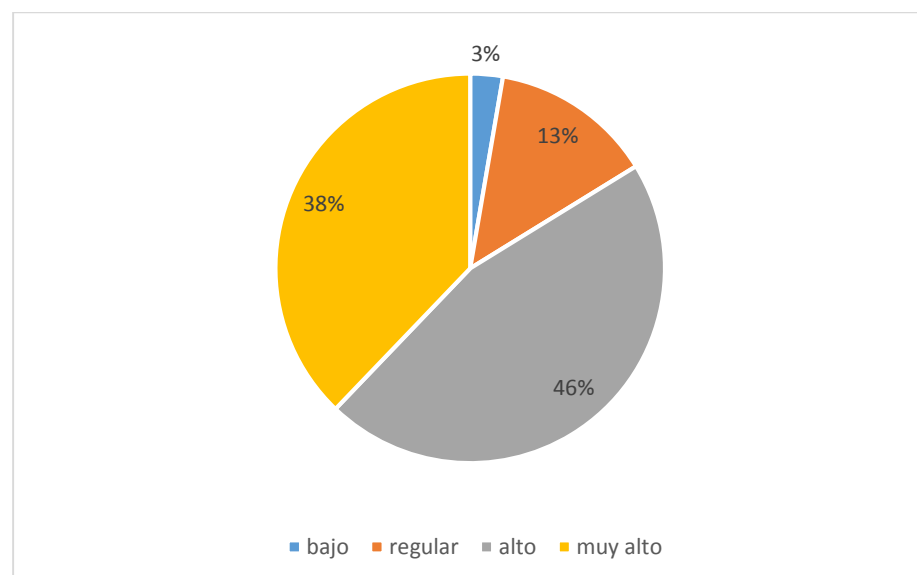


Figura 13. Existencia de oportunidades de desarrollo profesional sin distinción de sexo dentro de las empresas.

Fuente: Elaboración Propia

Sobre la participación de las mujeres en los puestos de gerencia, el 64.9 por ciento manifiesta que es alto, para el 13.5 por ciento es bajo su participación, el 10.8 por ciento afirma que es regular, el 8.1 por ciento es muy alto y el 2.7 por ciento es muy bajo (ver Tabla 18).

Tabla 18

Participación de las mujeres en la gerencia de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	1	2.7
Bajo	5	13.5
Regular	4	10.8
Alto	24	64.9
Muy alto	3	8.1
Total	37	100.0

Fuente: Elaboración Propia

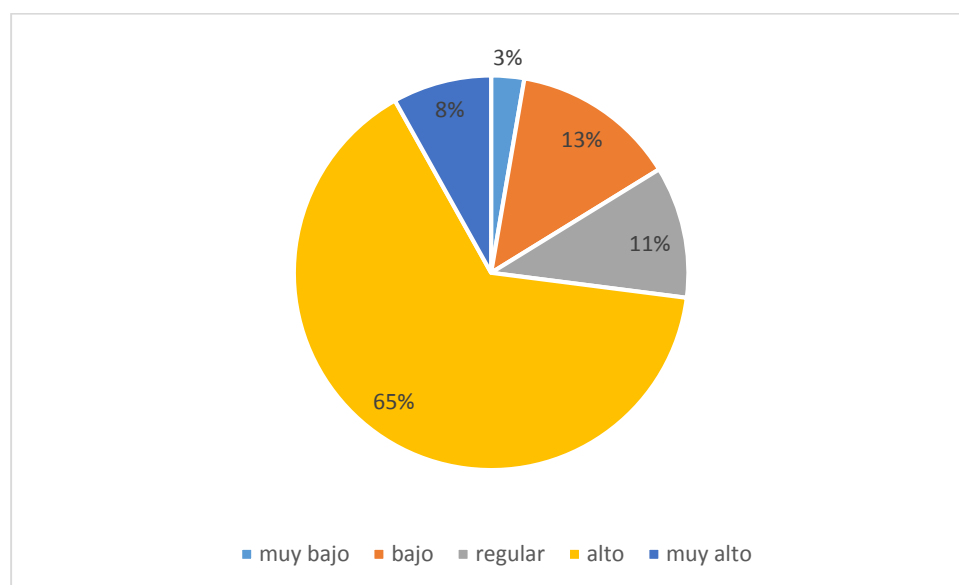


Figura 14. Participación de las mujeres en la gerencia de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados confirman que las empresas empiezan a ceder terreno para que las mujeres puedan ocupar puestos gerenciales y de dirección, en parte por los diversos niveles de educación que tienen y porque sus acciones así lo demuestran (Avolio, 2012). Sin embargo, existe cierto temor o ciertas prioridades personales que hacen que ellas no despeguen (Arroyo, *et al*, 2014)

4.1.6. Valoración de los Líderes empresariales respecto a las Oportunidades que tienen las Mujeres dentro de la Empresa.

En este ítem se evaluará a los líderes en su dimensión cultural, es decir, cómo han interiorizado en el transcurso de su vida el rol que debe tener la mujer en la sociedad y por ende dentro de las organizaciones. Para ello, se les preguntó a los participantes sobre la valoración respecto a las oportunidades que tienen las mujeres dentro de la empresa que dirigen para alcanzar puestos gerenciales, a lo cual respondieron: 51.4 por ciento de los encuestados tienen una alta valoración a las oportunidades que tienen las mujeres para alcanzar puestos gerenciales, el 29.7 por ciento tiene una regular valoración, el 16.2 por ciento valora muy alto las oportunidades de las mujeres para alcanzar puestos gerenciales y el 2.7 por ciento manifiesta que es bajo (ver Tabla 19).

Estos datos son cruciales, porque demuestra que los líderes empresariales huancaínos están dando oportunidad de desarrollo profesional hacia niveles estratégicos y tácticos en la organización a las mujeres. Y este resultado se confirma con los resultados de la tabla 19.

Tabla 19

Valoración de los directivos y gerentes respecto a las oportunidades que tienen las mujeres dentro de la empresa para alcanzar puestos gerenciales (en el aspecto cultural)

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	2.7
Regular	11	29.7
Alto	19	51.4
Muy alto	6	16.2
Total	37	100.0

Fuente: Elaboración Propia

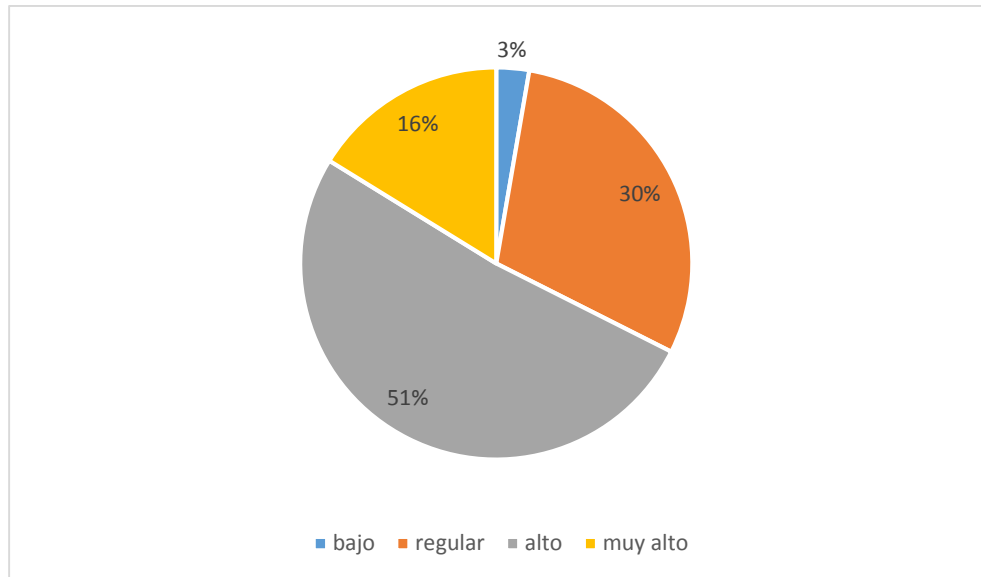


Figura 15. Valoración de los directivos y gerentes respecto a las oportunidades que tienen las mujeres para alcanzar puestos gerenciales (en el aspecto cultural). Fuente: Elaboración Propia

Las diferentes funciones y responsabilidades que los cargos de dirección o gerenciales tienen dentro de las empresas, las cuales podemos conocerlas a través del Manual de Organización y Funciones, Reglamento de Organización y Funciones y otros que la empresa haya estimado por conveniente; así como las competencias que estos puestos requieren: i) trabajo en equipo, ii) coordinar e interactuar con clientes internos y externos, iii) entre otros, para cumplir con los objetivos trazados, los lleva a trabajar más horas de lo planeado dentro de la oficina y probablemente fuera de ella principalmente en reuniones con agentes externos. Lo que se trata de entender en este apartado es que tan preparada puede estar una mujer a nivel social, dimensión que será valorada por los líderes empresariales, para desempeñar todas estas funciones y esto va de la mano con el rol de género, es decir, cuál es el papel que deben asumir las mujeres en la sociedad que está en función a las conductas permitidas y adecuadas para poder desenvolverse, por ejemplo si está permitido o cómo se vería que una mujer ejecutiva pueda salir a una cena con un cliente varón, o si al ir a un coctel pueda tomar una bebida, o si es la única mujer entre muchos varones y tenga que dar

su punto de vista; definitivamente todos estos comportamientos están relacionados con las barreras que existen al interior de las mujeres, limitándose muchas veces y de muchas maneras, no confiando en ellas mismas, no levantando la mano para pedir la palabra, recordando que la mujer no puede ni debe ser audaz o no puede ser franca y extrovertida o espontánea, que no puede presentarse sola ante un varón y se da a la retirada cuando deberían avanzar hacia adelante y todo esto es simplemente el resultado de la interiorización de mensajes negativos que han recibido a lo largo de su vida (Sandberg, 2013), donde la sociedad dice que está mal que la mujer haga o no.

A fin de comprender la valoración que los líderes empresariales tienen sobre el desarrollo social de la mujer para alcanzar puestos gerenciales se tuvo los siguientes resultados: 48.6 por ciento ha mencionado que es alto el desarrollo social de las mujeres, el 24.3 por ciento manifiesta que es regular, el 18.9 por ciento concluye que es muy alto el desarrollo social y el 8.1 por ciento dice que es bajo el desarrollo social de las mujeres para poder alcanzar puestos gerenciales (ver Tabla 20). Estos resultados nos hacen inferir que la mujer está logrando desarrollar su inteligencia social para poder ocupar los puestos que tanto anhela y para lo cual tanto estudia.

Tabla 20

Valoración de la gerencia respecto al desarrollo social de la mujer para alcanzar puestos gerenciales (en el aspecto social)

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	3	8.1
Regular	9	24.3
Alto	18	48.6
Muy alto	7	18.9
Total	37	100.0

Fuente: Elaboración Propia

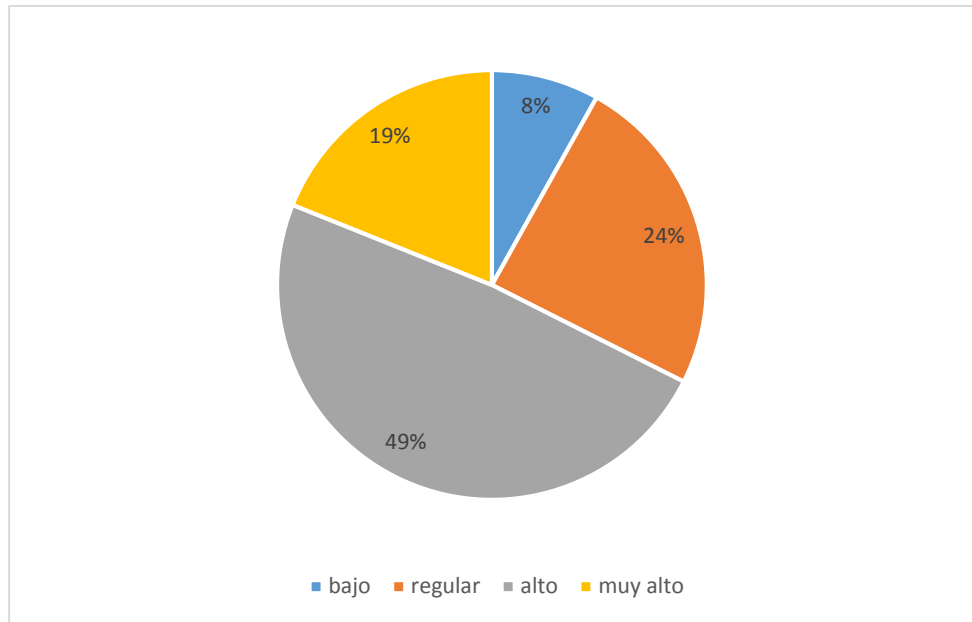


Figura 16. Valoración de la gerencia respecto al desarrollo social de la mujer para alcanzar puestos gerenciales (en el aspecto social).

Fuente: Elaboración Propia

La inteligencia emocional para los gerentes y directores de las organizaciones es importante que sea desarrollada para ayudar a lograr los objetivos organizacionales, actitudes y habilidades como saber escuchar y comunicarse, adaptabilidad y respuestas creativas ante los obstáculos, dominio personal, confianza en uno mismo, efectividad intergrupala e interpersonal, trabajo en equipo, habilidad para negociar, deseo de contribuir, entre otros son requisitos hoy, indispensables para llegar a un puesto de gerencia ya sea varón o mujer.

De acuerdo a lo que los encuestados han observado, ellos respondieron a la pregunta cuánto valoran que las mujeres hayan logrado la inteligencia emocional requerida para el puesto en estudio y sus respuestas fueron las siguientes: 59.5 por ciento manifestó que las mujeres tienen una alta inteligencia emocional, 27 por ciento manifiesta que es regular, para el 8.1 por ciento las mujeres tienen una alta inteligencia emocional y para el 5.4 por ciento las mujeres tienen baja inteligencia emocional (ver Tabla 21). Estos resultados, nos hace inferir que las mujeres han desarrollado esas habilidades

que requieren los puestos de alta dirección como parte de su preparación y no sólo lo cognitivo es importante, sino que según manifiesta Goleman (1999) la inteligencia más importante hoy en día es la emocional.

Tabla 21

Valoración de la gerencia respecto al logro de la inteligencia emocional de la mujer para alcanzar puestos gerenciales (en el aspecto de inteligencia emocional)

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	2	5.4
Regular	10	27.0
Alto	22	59.5
Muy alto	3	8.1
Total	37	100.0

Fuente: Elaboración Propia

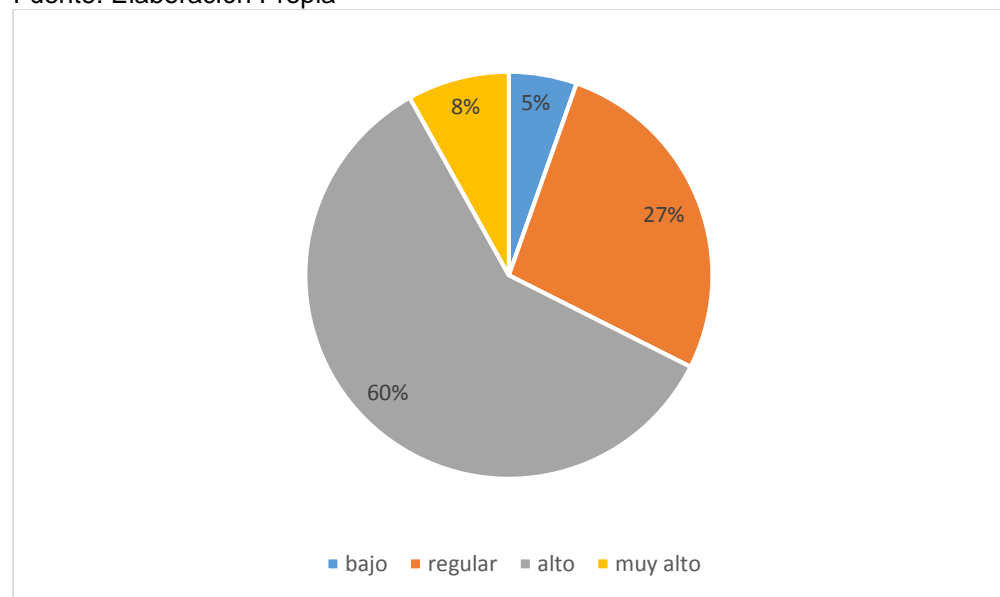


Figura 17. Valoración de la gerencia respecto al logro de la inteligencia emocional de la mujer para alcanzar puestos gerenciales (en el aspecto de inteligencia emocional).

Fuente: Elaboración Propia

4.1.7. Relación entre el Liderazgo Empresarial y la Participación Gerencial de las Mujeres.

Dimensión cultural:

Cuando hablamos de diversidad de género, Barberá (2005) afirma: “... se plantea como una estrategia útil para favorecer la aplicación del principio de igualdad entre mujeres y varones en el mercado laboral”, de manera que se pueda optimizar recursos humanos disponibles en posiciones directivas y se coloque al mejor recurso dentro del puesto disponible, dándoles las mismas oportunidades a ambos sexos.

En la Tabla 22, se puede observar que los líderes empresariales, con respecto a la pregunta si entienden que la diversidad de género contribuye a una mejor gestión empresarial, respondieron: 43.2 por ciento que están i) totalmente de acuerdo y ii) de acuerdo, el 8.1 por ciento manifiesta neutro y el 5.4 por ciento concluye que está en desacuerdo.

Tabla 22

La gerencia entiende que la diversidad de género contribuye a una mejor gestión empresarial

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	2	5.4
Neutro	3	8.1
De acuerdo	16	43.2
Totalmente de acuerdo	16	43.2
Total	37	100.0

Fuente: Elaboración Propia

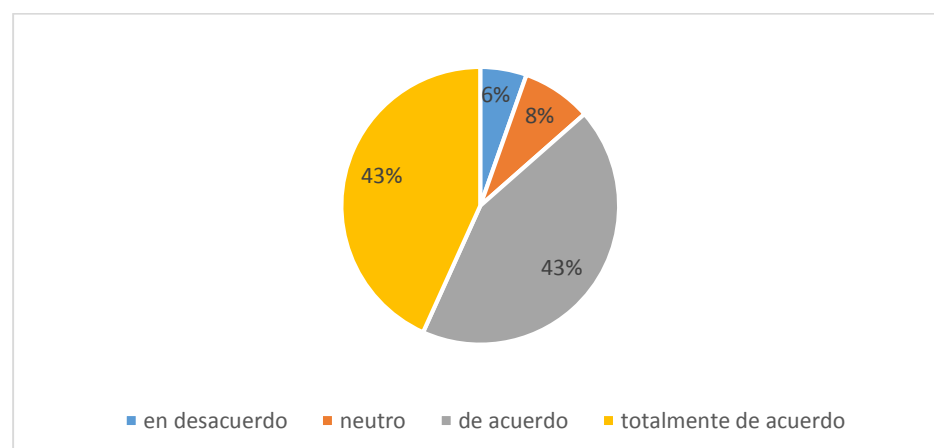


Figura 18. La gerencia entiende que la diversidad de género contribuye a una mejor gestión empresarial.

Fuente: Elaboración Propia

Sobre la pregunta, la gerencia promueve el desarrollo profesional del género femenino, los encuestados respondieron: 40.5 por ciento está totalmente de acuerdo, el 35.1 por ciento está de acuerdo, el 18.9 por ciento opina neutro y el 5.4 por ciento manifiesta que está en desacuerdo (ver Tabla 23). Del grupo de entrevistados que están en desacuerdo es porque para ellos las oportunidades deben ser iguales tanto para varón como para mujer y dependerá solo de ellos que quieran asumir nuevos retos dentro de las empresas y, por lo tanto, someterse a cumplir los requisitos que exigen las nuevas posiciones.

Tabla 23

La gerencia promueve el desarrollo profesional de género femenino

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	2	5.4
Neutro	7	18.9
De acuerdo	13	35.1
Totalmente de acuerdo	15	40.5
Total	37	100.0

Fuente: Elaboración Propia

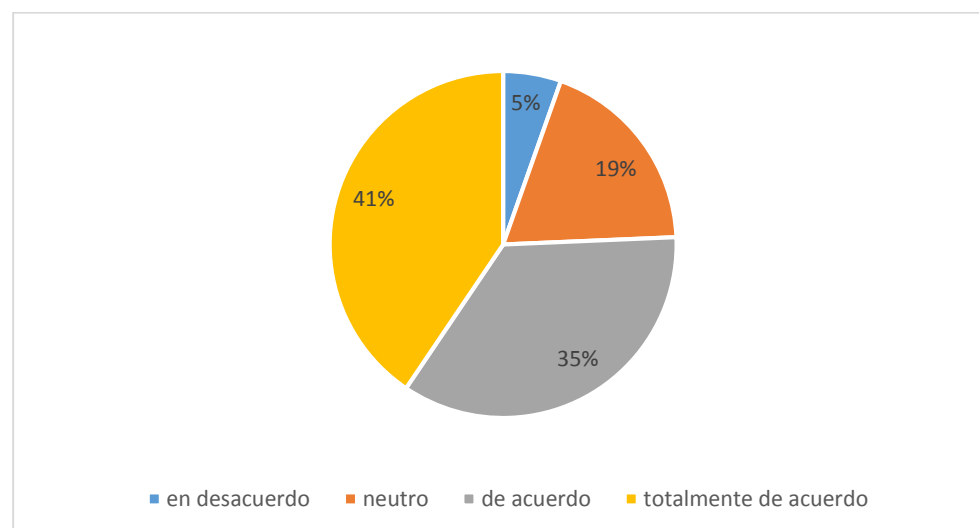


Figura 19. La gerencia promueve el desarrollo profesional de género femenino.

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a las oportunidades que las mujeres tienen para acceder a cargos de dirección y gerenciales, el 48.6 por ciento de los encuestados manifiesta que están de acuerdo y que sus empresas les dan estas oportunidades, el 37.8 por ciento están totalmente de

acuerdo, el 10.8 por ciento tienen una posición neutra frente a la pregunta realizada y el 2.7 por ciento manifiesta que está en desacuerdo (ver Tabla 24).

Uno de los participantes de la encuesta, manifestó:

Después de tanto insistir, estudiar y hacer bien las cosas, le di la oportunidad de ser gerente de una de nuestras agencias fuera de Huancayo y me respondió que tenía que pensarlo y conversarlo con su familia. Después de dos días, me pidió quedarse en su mismo puesto operativo. (E11)

Tabla 24

Existen oportunidades para que las mujeres accedan a los cargos directivos y gerenciales

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	2.7
Neutro	4	10.8
De acuerdo	18	48.6
Totalmente de acuerdo	14	37.8
Total	37	100.0

Fuente: Elaboración Propia

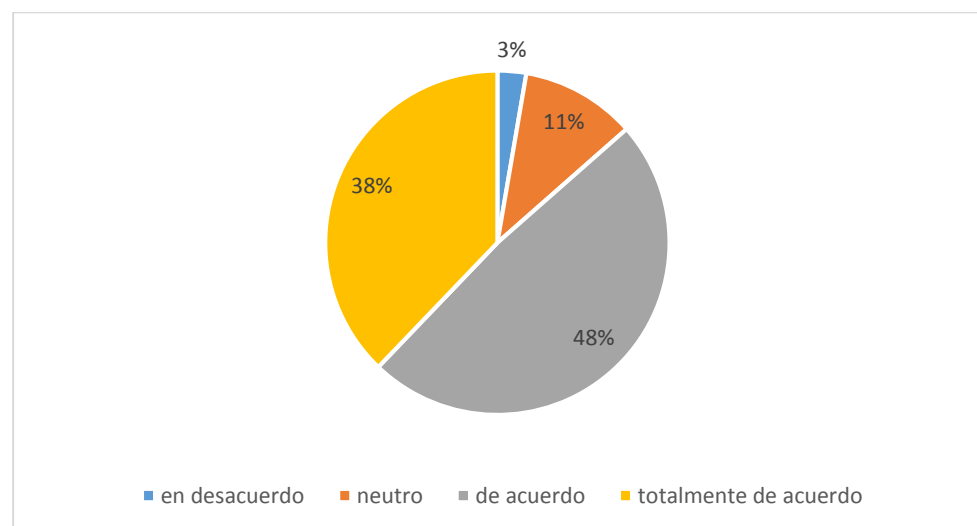


Figura 20. Existen oportunidades para que las mujeres accedan a cargos de dirección y gerenciales.

Fuente: Elaboración Propia

Los patrones culturales son normas que rigen el comportamiento de las personas en función de sus tradiciones, costumbres, hábitos (Romero, s.f.), los cuales establecen los modelos de conducta que se han ido formando a través de la experiencia y del tiempo. Es así que se le pregunta a los entrevistados (líderes empresariales) ¿existen patrones culturales para facilitar el acceso de las mujeres en cargos gerenciales?, el 56.8 por ciento de los participantes manifiesta que está de acuerdo que las mujeres puedan acceder a puestos gerenciales y no tienen problemas con ello, el 21.6 por ciento tiene una posición neutra frente a la pregunta, el 13.5 por ciento está totalmente de acuerdo y el 8.1 por ciento está en desacuerdo.

Tabla 25

Existen patrones culturales para facilitar el acceso de las mujeres en cargos gerenciales

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	3	8.1
Neutro	8	21.6
De acuerdo	21	56.8
Totalmente de acuerdo	5	13.5
Total	37	100.0

Fuente: Elaboración Propia

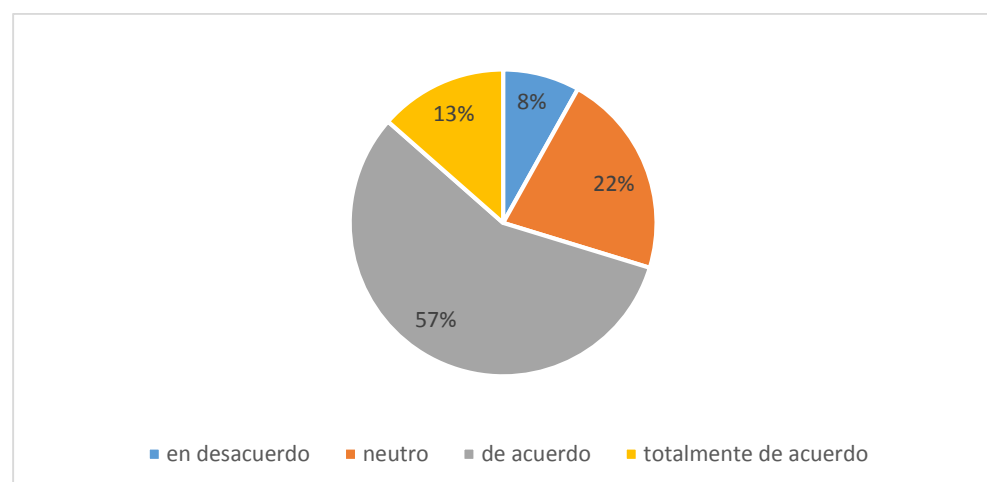


Figura 21. Existen patrones culturales para facilitar el acceso de las mujeres en cargos gerenciales.

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a lo analizado, la variable liderazgo empresarial en su dimensión cultural, nos muestra que gran parte de los participantes del estudio, han dejado de estereotipar a las mujeres y están dándoles la oportunidad de acceder a puestos que antes eran inimaginables para ellas y también es cierto que ha ayudado a romper estos paradigmas el hecho que la mujer ha comenzado a prepararse y a tener estudios inclusive superiores a los del varón, también algunos estudios han dado cuenta que las mujeres tienen características personales y propias del género que las hacen adaptables a los requerimientos de las organizaciones. Todo este conjunto de sucesos hace que los líderes actuales las consideren dentro de sus planes gerenciales y directivos.

Esta dimensión cultural es importante analizarla porque una de las principales funciones de los entrevistados es participar en la toma de decisiones de la empresa y determinar quiénes estarán dentro de los cargos gerenciales.

Dimensión social:

Este punto está muy relacionado con la dimensión cultural que tienen los líderes empresariales respecto a cómo ven la dimensión social en las mujeres, algunas preguntas que hemos planteado nos darán cuenta a lo que nos referimos: ¿es aceptado que las mujeres se relacionen de manera efectiva con los varones, es aceptado que se vayan solas a un almuerzo de negocios, es aceptado que trabajen hasta altas horas del día lo que implica estar fuera de casa y lejos de las responsabilidades naturales de la mujer?. Frente a estas incógnitas cómo los gerentes y directores de las empresas en estudio promueven el desarrollo social de las mujeres a favor de que puedan participar en cargos gerenciales a lo cual los participantes respondieron: 48.6 por ciento están de acuerdo, el 27 por ciento tienen una postura neutra frente a la pregunta, el 21.6 por ciento está totalmente de acuerdo y el 2.7 por ciento manifiesta su desacuerdo con ello (ver Tabla 26).

Asimismo, la apreciación de los líderes empresariales es que muchas mujeres aún tienen temores de desarrollar esta dimensión y no se atreven a cambiar, a ese grupo le costará mucho poder llegar a ocupar puestos gerenciales.

Tabla 26

Los gerentes promueven el desarrollo social a favor de la participación gerencial de las mujeres

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	2.7
Neutro	10	27.0
De acuerdo	18	48.6
Totalmente de acuerdo	8	21.6
Total	37	100.0

Fuente: Elaboración Propia

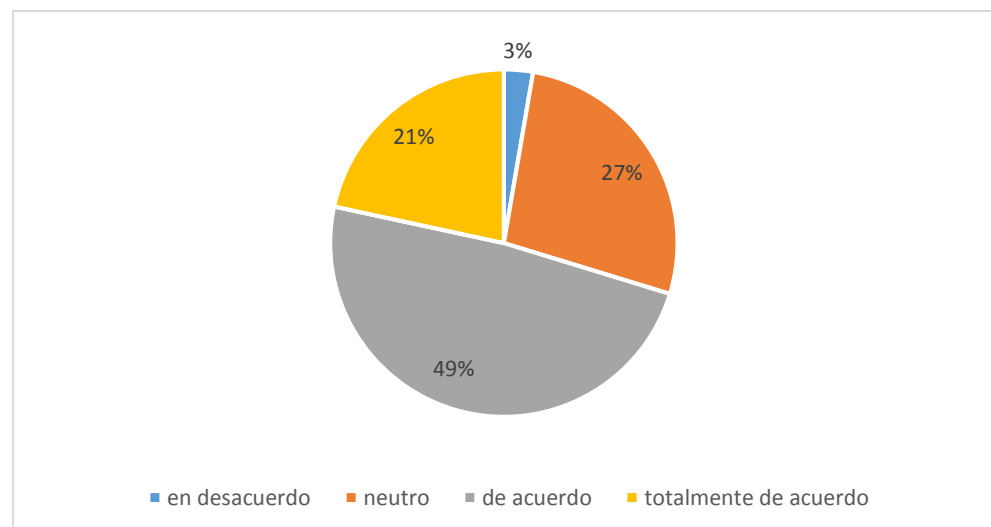


Figura 22. Los gerentes promueven el desarrollo social a favor de la participación gerencial de las mujeres.

Fuente: Elaboración Propia

Como hemos mencionado en la pregunta anterior, la integración social es un proceso o es la forma de ayudar a las personas a formar parte de un grupo social, en el caso de estudio, lo que se necesita es que las mujeres puedan desarrollar las competencias idóneas para poder integrarse en diferentes escenarios al ocupar cargos de

gerente, es por ello que se le pregunta a los líderes empresariales si ellos promueven a través de la implementación de talleres, cursos u otros ese desarrollo de competencias, a lo que respondieron: 54.1 por ciento manifiesta que están de acuerdo, se presentan dos grupos con 21.6 por ciento que están totalmente de acuerdo y el otro grupo toma una postura neutra frente a la pregunta realizada y el 2.7 por ciento concluye que está en desacuerdo (ver Tabla 27).

Tabla 27

Los gerentes promueven la integración social de las mujeres para desarrollar competencias en puestos gerenciales

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	2.7
Neutro	8	21.6
De acuerdo	20	54.1
Totalmente de acuerdo	8	21.6
Total	37	100.0

Fuente: Elaboración Propia

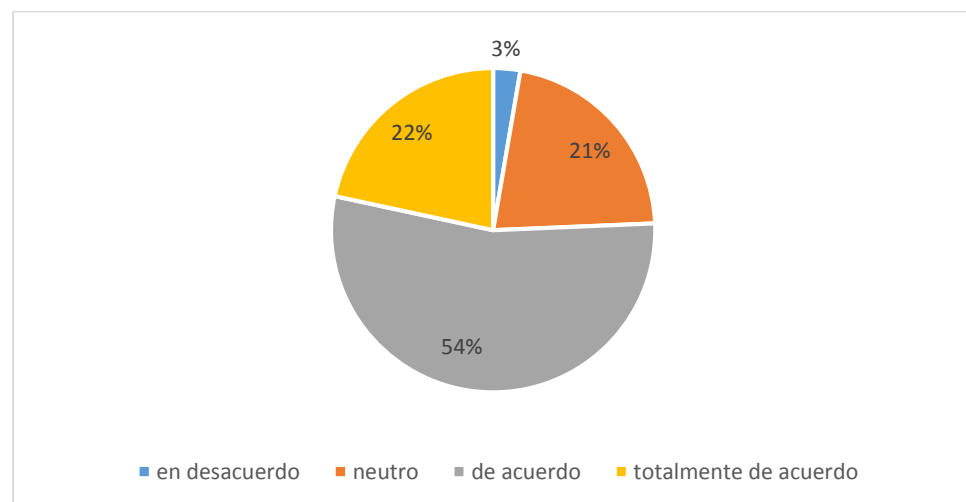


Figura 23. Los gerentes promueven la integración social de las mujeres para desarrollar competencias en puestos gerenciales.

Fuente: Elaboración Propia

Los estereotipos que se nos inculcan, principalmente desde la infancia, se ven fortalecidos a lo largo de nuestra existencia y muchas veces se convierten en profecías (Sandberg, 2013). Al revisar la lista

de empresarios exitosos en diferentes países y en diferentes revistas como Fortune 500, vemos que la mayoría de líderes son varones, por lo tanto las mujeres esperan no conseguir esos puestos tan pronto o tal vez nunca, entonces acudimos a un fenómeno denominado amenaza del estereotipo (Goleman, 1999, p.394), es decir si observamos que existen pocos gerentes o directores femeninos, así será.

Es por ello, que se establece la siguiente pregunta a los líderes empresariales, si es que existen estereotipos positivos (vales decir mujeres en cargos gerenciales) para que las mujeres puedan alcanzar puestos gerenciales y las respuestas fueron: 43.2 por ciento manifiesta que están de acuerdo con la pregunta, el 27 por ciento está totalmente de acuerdo, el 21.6 por ciento tiene una postura neutral y el 8.1 por ciento está en desacuerdo (ver Tabla 28). A lo cual se puede inferir que sí existen mujeres en muchas organizaciones que ya están ocupando puestos gerenciales en la Provincia de Huancayo.

Tabla 28

Existen estereotipos positivos para que las mujeres puedan lograr alcanzar puestos gerenciales

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	3	8.1
Neutro	8	21.6
De acuerdo	16	43.2
Totalmente de acuerdo	10	27.0
Total	37	100.0

Fuente: Elaboración Propia

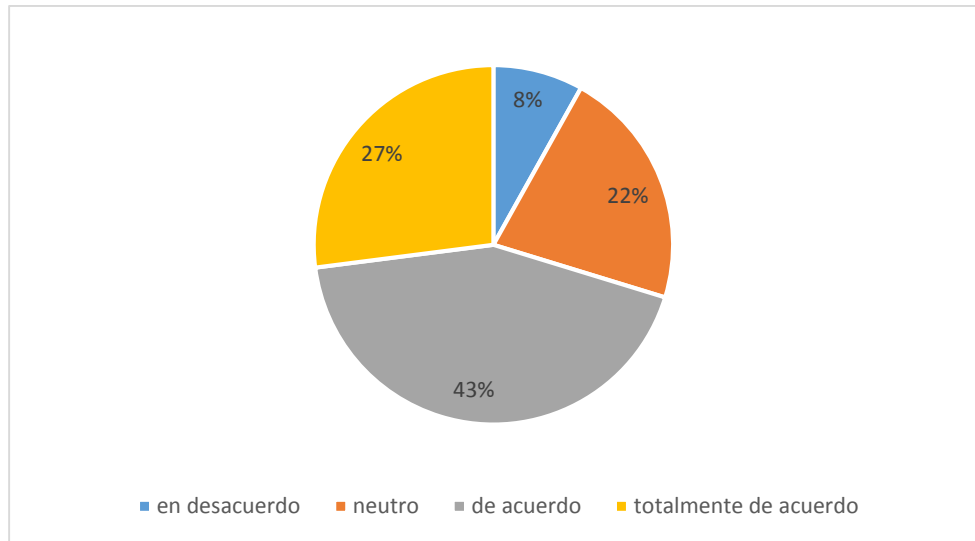


Figura 24. Existen estereotipos positivos para que las mujeres puedan lograr alcanzar puestos gerenciales.

Fuente: Elaboración Propia

Una de las competencias que necesitan los gerentes en las organizaciones es negociar (Goleman, 1999, p.225), y negociar en su concepto más simple es llegar a un acuerdo las dos partes. Para que eso ocurra se debe resolver las diferencias en cuanto a los puntos a discutir, se debe resolver conflictos, tener empatía, saber escuchar y tener cognición social entre otros; de esa capacidad de saber negociar depende que se llegue al objetivo o no. Es por ello que se plantea la siguiente pregunta: ¿Las mujeres con cargos gerenciales en las organizaciones demuestran buena capacidad de negociación con agentes internos y externos de la empresa?

Los participantes dieron las siguientes respuestas: 56.8 por ciento manifiesta estar totalmente de acuerdo, el 21.6 por ciento responde neutro, el 18.9 por ciento está de acuerdo y el 2.7 por ciento está totalmente en desacuerdo (ver Tabla 29). Por lo que se puede inferir que las mujeres han desarrollado la competencia de negociación y lo demuestran en sus puestos actuales.

Tabla 29

Las mujeres con cargos gerenciales en la organización demuestran buena capacidad de negociación con agentes internos y externos de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2.7
Neutro	8	21.6
De acuerdo	7	18.9
Totalmente de acuerdo	21	56.8
Total	37	100.0

Fuente: Elaboración Propia

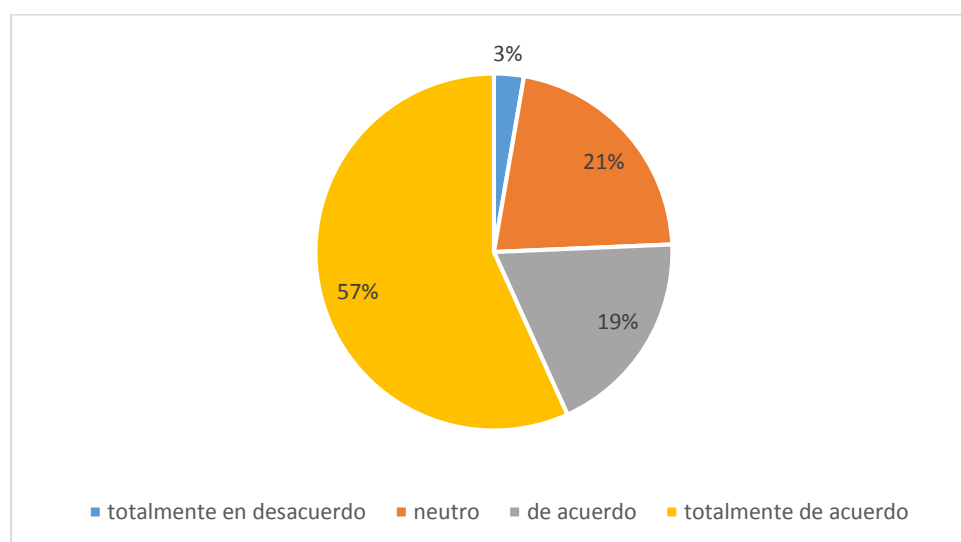


Figura 25. Las mujeres con cargos gerenciales en la organización demuestran buena capacidad de negociación con agentes internos y externos de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a lo analizado, la variable Liderazgo Empresarial en su dimensión social, nos muestra la influencia de la dimensión cultural para aceptar que los tiempos han cambiado y hoy en día las mujeres buscan la igualdad de oportunidades y así lo están demostrando: i) sus niveles educativos se han incrementado, ii) se han puesto metas por alcanzar a nivel profesional y personal, iii) han desarrollado habilidades interpersonales que son irrefutables y todo ello hace que cada vez haya más mujeres en los diferentes puestos de trabajo (Avolio, 2013), del mismo modo están logrando conciliar con la vida personal y profesional, situación que no es nada fácil. Todos estos

cambios que ellas han provocado, hace que, frente a los ojos de los conductores de las organizaciones, llamados en este trabajo de investigación líderes empresariales, reconozcan que ellas sí pueden avanzar a puestos gerenciales y directivos y que a nivel de desarrollo social no les falta casi nada para igualar a los varones, de acuerdo a nuestros resultados.

Dimensión inteligencia emocional:

La inteligencia emocional se basa en aptitudes emocionales aprendidas, las cuales originan un desempeño laboral sobresaliente, para Goleman (1999), esas habilidades se basan en cinco elementos: conocimiento de uno mismo, motivación, autorregulación, empatía y destreza para las relaciones. Cuando las personas no poseen inteligencia emocional, pueden fracasar a nivel laboral y profesional por más inteligentes que puedan ser, ya que ésta aprovecha a fondo el talento de las personas y los resultados pueden ser eficientes y efectivos.

Con relación a la pregunta ¿la gerencia promueve la empatía y las habilidades sociales para que las mujeres alcancen puestos de gerencia?, el 40.5 por ciento de los participantes manifestaron que están totalmente de acuerdo, el 37.8 por ciento están de acuerdo, para el 18.9 por ciento su posición es neutro y el 2.7 por ciento está en desacuerdo (ver Tabla 30).

Algunos participantes manifiestan que las empresas en la cual trabajan les dan talleres de liderazgo de manera obligatoria a partir del nivel táctico para ayudarlos a desarrollar ciertas competencias que el puesto exige y así puedan mantenerse en este mundo tan competitivo.

Tabla 30

La gerencia promueve la empatía y las habilidades sociales para que las mujeres alcancen puestos de gerencia

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	2.7
Neutro	7	18.9
De acuerdo	14	37.8
Totalmente de acuerdo	15	40.5
Total	37	100.0

Fuente: Elaboración Propia

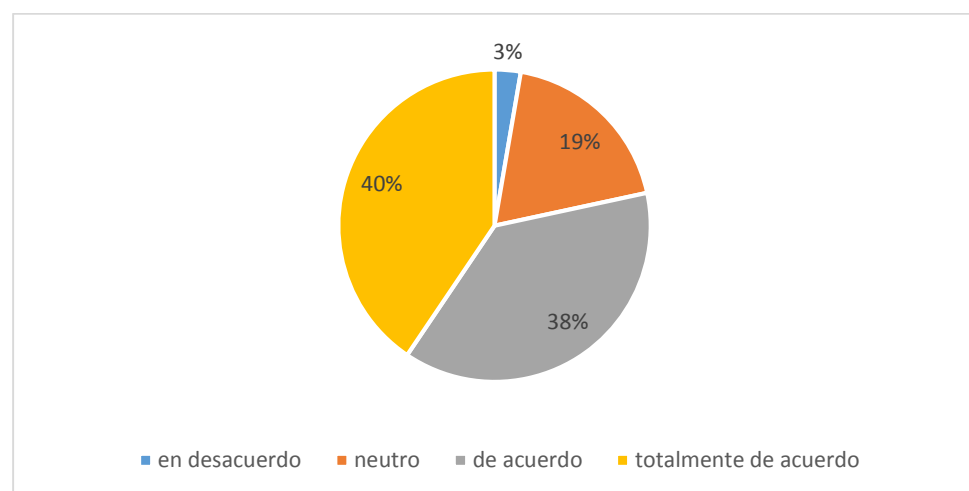


Figura 26. La gerencia promueve la empatía y las habilidades sociales para que las mujeres alcancen puestos de gerencia.

Fuente: Elaboración Propia

Con la finalidad de identificar si las personas que trabajan en la organización en los cargos de gerentes poseen la inteligencia emocional adecuado para esos puestos, los líderes empresariales respondieron: El 54.1 por ciento está de acuerdo, el 29.7 por ciento está totalmente de acuerdo, el 13.5 por ciento neutro y el 2.7 por ciento está en desacuerdo (ver Tabla 31).

Tabla 31

La inteligencia emocional de los trabajadores en los cargos directivos es adecuada para la empresa

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	2.7
Neutro	5	13.5
De acuerdo	20	54.1
Totalmente de acuerdo	11	29.7
Total	37	100.0

Fuente: Elaboración Propia

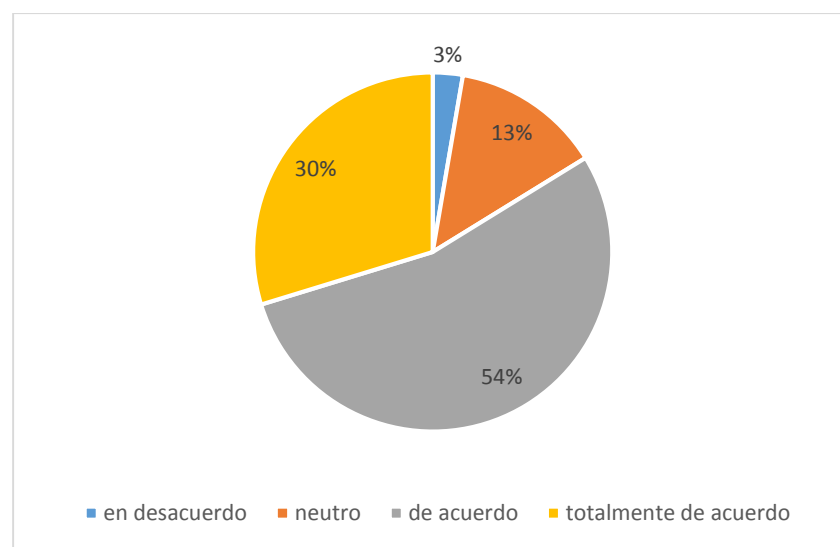


Figura 27. La inteligencia emocional de los trabajadores en los cargos directivos es adecuada para la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

A la pregunta si la gerencia promueve la participación de las mujeres en puestos gerenciales, 51.4 por ciento está de acuerdo, el 29.7 por ciento está totalmente de acuerdo, el 13.5 por ciento tiene una postura neutral y el 5.4 por ciento está en desacuerdo (ver Tabla 32). Estos resultados están asociados a la dimensión cultural de los líderes empresariales, que demuestra que no hay razones para que las

mujeres dejen de pensar en tener una línea de carrera dentro de las organizaciones.

Tabla 32

La gerencia promueve la participación de las mujeres en puestos gerenciales

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	2	5.4
Neutro	5	13.5
De acuerdo	19	51.4
Totalmente de acuerdo	11	29.7
Total	37	100.0

Fuente: Elaboración Propia

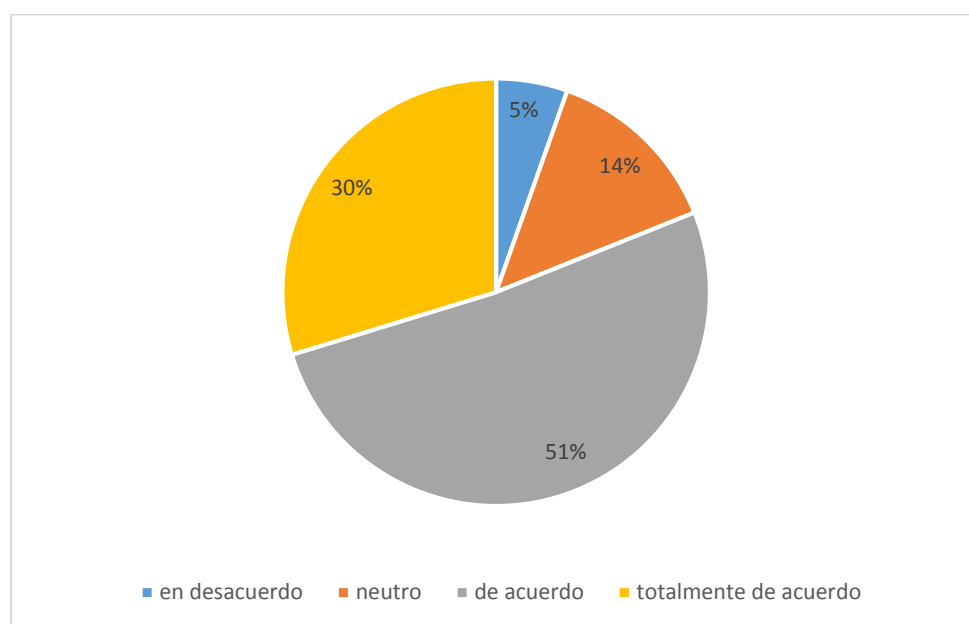


Figura 28. La gerencia promueve la participación de las mujeres en puestos gerenciales.

Fuente: Elaboración Propia

Ahora bien, para confirmar si los líderes empresariales, en realidad valoran la inteligencia emocional de sus colaboradores, principalmente de las mujeres en el día a día dentro de las empresas, los resultados son los siguientes: 51.4 por ciento está de acuerdo en que valora la inteligencia emocional de las mujeres, el 40.5 por ciento está totalmente de acuerdo, el 5.4 por ciento mantiene una postura

neutral y finalmente el 2.7 por ciento está en desacuerdo (ver Tabla 33).

Para muchos de los líderes empresariales, la inteligencia emocional de las mujeres es muy valorada, porque ellas han aprendido a controlar sus emociones en situaciones de conflicto y ayudan a los demás a mantener un clima sano, se valora su empatía y más la forma que tienen para comunicarse con las personas y sobretodo de poder entenderlas y de esa forma el clima laboral mejora. Sin embargo, para un grupo mínimo de los participantes, las mujeres aún tienen mucho que aprender sobre el control de emociones.

Tabla 33

La gerencia valora la inteligencia emocional de las mujeres

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	2.7
Neutro	2	5.4
De acuerdo	19	51.4
Totalmente de acuerdo	15	40.5
Total	37	100.0

Fuente: Elaboración Propia

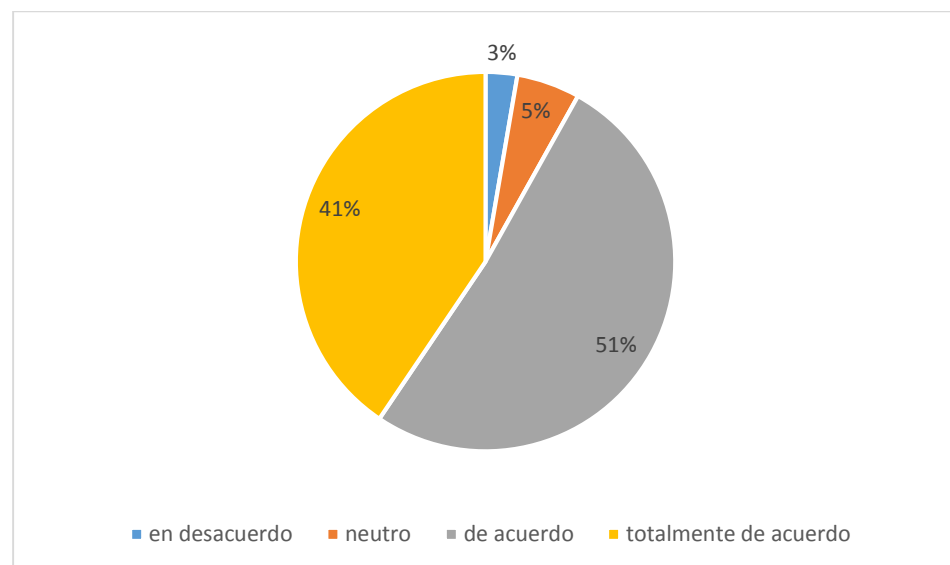


Figura 29. La gerencia valora la inteligencia emocional de las mujeres.

Fuente: Elaboración Propia

La evaluación que podemos hacer a la variable liderazgo empresarial en su dimensión inteligencia emocional, es que los resultados nos muestran que el papel que vienen desempeñando las mujeres a los ojos de los líderes empresariales, sean estos varones o mujeres, da inicio y va cobrando más fuerza, a las oportunidades que ellas tendrán para poder participar en puestos gerenciales. Ellas no sólo se están preparando a nivel cognitivo, también lo hacen a nivel emocional y eso valoran mucho los líderes. Varios de los entrevistados manifiestan que las mujeres son más leales al momento de trabajar.

Sobre la Variable Dependiente y la Participación gerencial de las mujeres:

En este apartado confirmaremos si en realidad las mujeres están posicionadas en los cargos gerenciales en las medianas y grandes empresas de la Provincia de Huancayo, 48.6 por ciento está totalmente de acuerdo que las mujeres están logrando participar en cargos gerenciales, el 37.8 por ciento está de acuerdo, el 10.8 por ciento es neutral y el 2.7 por ciento está en desacuerdo (ver Tabla 34).

Estos resultados, nos llevaría a confirmar que las mujeres si están logrando participar en los niveles estratégico y táctico dentro de las organizaciones y que están preparadas cognitivamente y técnicamente para ocupar esos puestos y podemos inferir que a través de los años han venido ganando experiencia sobre gestión y dirección que inicialmente era una de las razones por la cual no podían ascender hasta niveles más altos, otra razón era el tema de la cultura empresarial dominada por varones, las normas culturales que ejercen influencia notoria en las decisiones de las personas, el tema familiar es otra razón y en el transcurrir de los tiempos estas situaciones negativas y los estilos de liderar han venido cambiando y las mujeres si tienen oportunidades de hacer línea de carrera dentro de las empresas que laboran.

Tabla 34

Las mujeres logran participar en cargos directivos y gerenciales dentro de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	2.7
Neutro	4	10.8
De acuerdo	14	37.8
Totalmente de acuerdo	18	48.6
Total	37	100.0

Fuente: Elaboración Propia

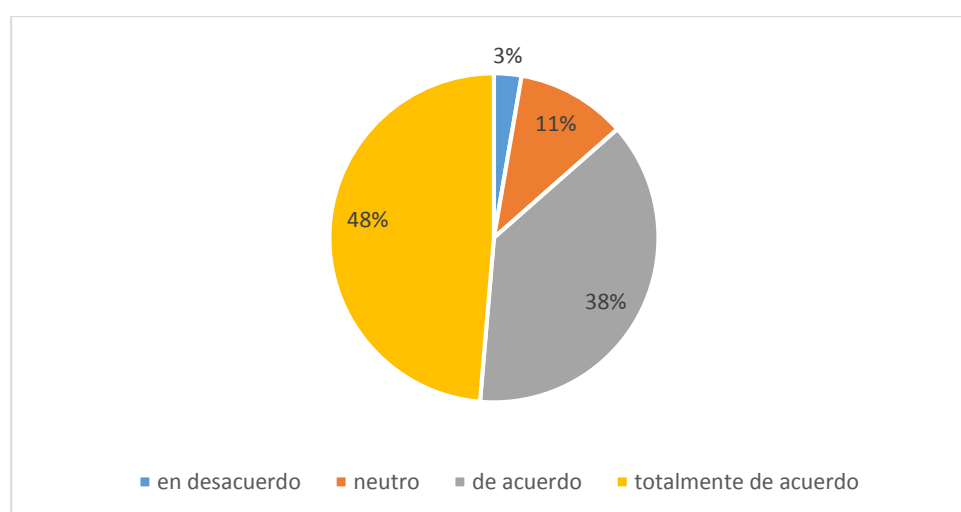


Figura 30. Las mujeres logran participar en cargos directivos y gerenciales dentro de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

Sobre la predisposición que tienen las mujeres para ocupar cargos gerenciales dentro de la empresa, los líderes empresariales respondieron: 43.2 por ciento está de acuerdo, el 40.5 por ciento está totalmente en desacuerdo, el 10.8 por ciento es neutral y el 5.4 por ciento está en desacuerdo (ver Tabla 35). Lo cual nos hace inferir en primer lugar que: i) las mujeres han podido conciliar entre la vida personal y profesional, ii) los modelos culturales tan arraigados a los varones para ocupar esos puestos están dando lugar a la igualdad de oportunidades y iii) las mujeres han entendido que pueden competir en iguales o mejores condiciones con sus pares varones.

Tabla 35

Las mujeres tienen la predisposición de participar en cargos directivos y gerenciales dentro de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	2	5.4
Neutro	4	10.8
De acuerdo	16	43.2
Totalmente de acuerdo	15	40.5
Total	37	100.0

Fuente: Elaboración Propia

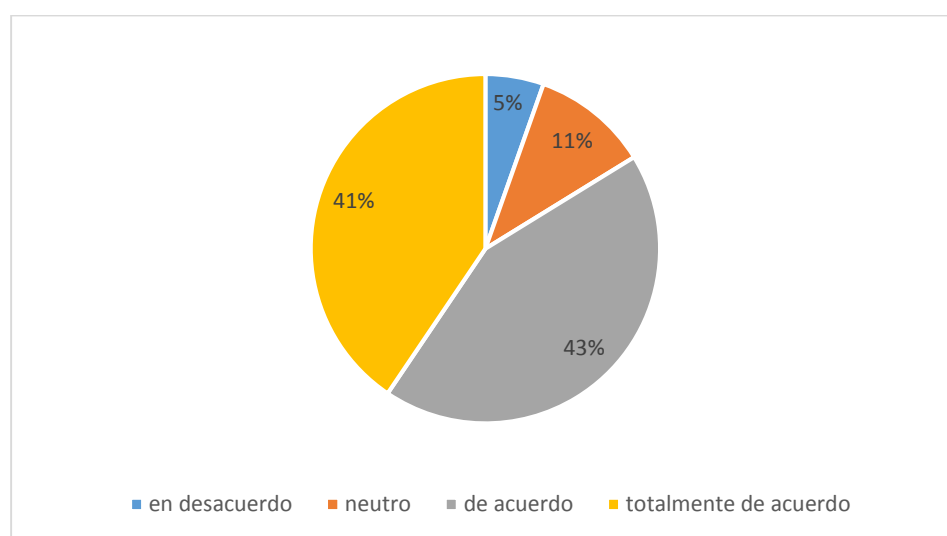


Figura 31. Las mujeres tienen la predisposición de participar en cargos directivos y gerenciales dentro de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

Cuando preguntamos si las mujeres profesionales tienen capacidad y competencias en los cargos directivos y gerenciales de la empresa, 51.4 por ciento manifiesta que está totalmente de acuerdo con la pregunta realizada, el 29.7 por ciento está de acuerdo, el 16.2 por ciento tienen una postura neutral y el 2.7 por ciento está en desacuerdo (ver Tabla 36). Lo cual confirma que las mujeres se están preparando en todo nivel para lograr posicionarse en cargos gerenciales.

Tabla 36

Las mujeres profesionales tienen capacidad y competencias en los cargos directivos y gerenciales de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	2.7
Neutro	6	16.2
De acuerdo	11	29.7
Totalmente de acuerdo	19	51.4
Total	37	100.0

Fuente: Elaboración Propia

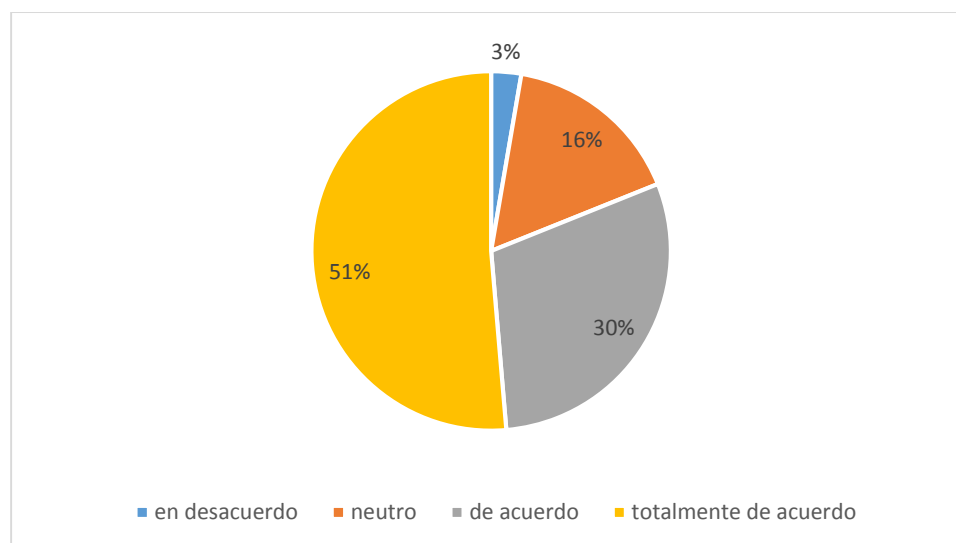


Figura 32. Las mujeres profesionales tienen capacidad y competencias en los cargos directivos y gerenciales de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

Para confirmar que las mujeres pueden posicionarse en los cargos gerenciales o directivos y lo están haciendo, se les hizo la siguiente pregunta: ¿Las mujeres con cargo gerencial y directivo se mantienen en el puesto por más de un año?, los participantes respondieron: 48.6 por ciento está totalmente de acuerdo que las mujeres permanecen más de un año en el puesto, el 29.7 por ciento está de acuerdo, el 18.9 por ciento es neutral a la pregunta y el 2.7 por ciento está en desacuerdo (ver Tabla 37).

Nuevamente, me atrevo a inferir que las mujeres han logrado conciliar vida familiar y profesional para mantenerse en puestos gerenciales y de dirección.

Tabla 37

Las mujeres con cargo gerencial y directivo se mantienen en el puesto por más de un año

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	2.7
Neutro	7	18.9
De acuerdo	11	29.7
Totalmente de acuerdo	18	48.6
Total	37	100.0

Fuente: Elaboración Propia

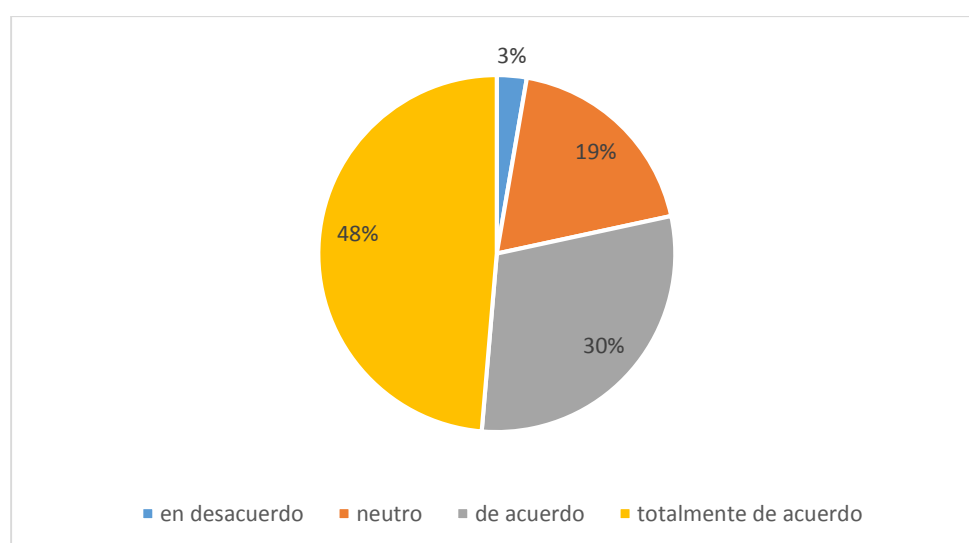


Figura 33. Las mujeres con cargo gerencial y directivo se mantienen en el puesto por más de un año.

Fuente: Elaboración Propia

El comportamiento de la variable participación gerencial de las mujeres, confirma que los líderes empresariales sí están dando oportunidad a las mujeres para ocupar cargos gerenciales en las organizaciones. Así como se confirma que ellas están trabajando para ser vistas por los líderes empresariales y poder ocupar los puestos en estudio. El trabajo es arduo, pero no es imposible.

4.2. Contrastación de Hipótesis: Relación entre Liderazgo Empresarial y Participación Gerencial de las Mujeres

El liderazgo empresarial de las medianas y grandes empresas de la provincia de Huancayo está medido por la dimensión cultural, dimensión social y dimensión inteligencia emocional.

El liderazgo en su dimensión cultural se aprecia en la figura 34, para el 2.7% de los gerentes no existe una cultura gerencial en favor a la diversidad de género (varones o mujeres), el 8.1% de los gerentes no identifican o precisan y el 89.2% de los gerentes están de acuerdo que existe una cultura gerencial en favor a la diversidad de género. Por lo tanto, para el 10.8% de los gerentes no existe una cultura gerencial o no identifican y para 89.2% existe una cultura gerencial en favor a la diversidad de género. En consecuencia, la mayoría de los gerentes están de acuerdo que existe una cultura gerencial que incentiva el desarrollo gerencial de las mujeres.

Tabla 38

Liderazgo –Dimensión cultural

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	2.7
Neutro	3	8.1
De acuerdo	20	54.1
Totalmente de acuerdo	13	35.1
Total	37	100.0

Fuente: Elaboración Propia

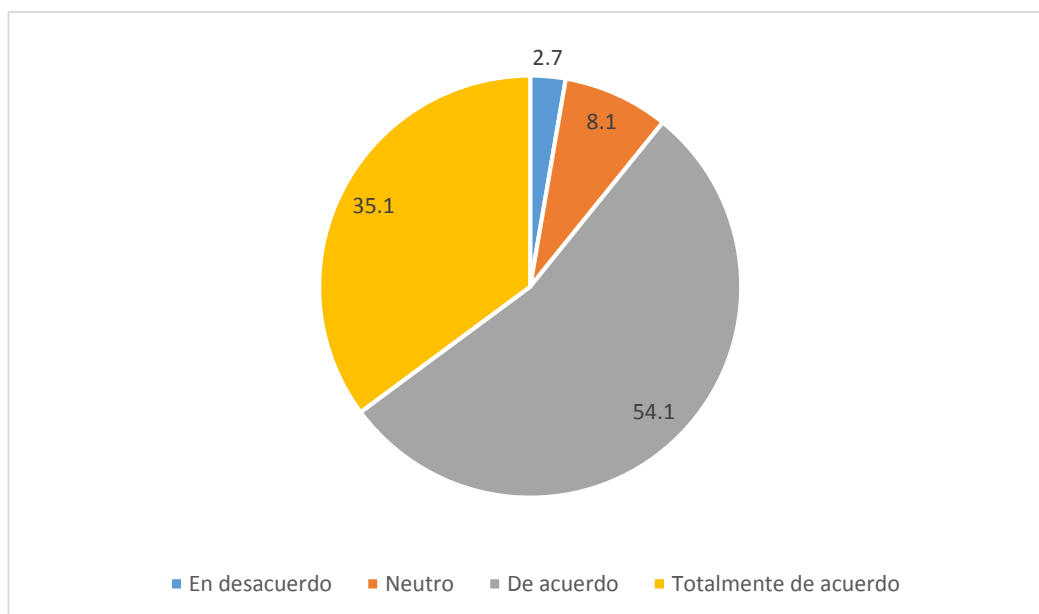


Figura 34. Liderazgo –Dimensión cultural.

Fuente: Elaboración Propia

El liderazgo en su dimensión social se aprecia en la figura 35, para el 2.7% de los gerentes no existe un comportamiento social a favor de la gerencia de mujeres, el 16.2% de los gerentes no identifican o precisan y el 81.1% de los gerentes están de acuerdo que existe un comportamiento social a favor de la gerencia de mujeres. Por lo tanto, para el 18.9% de los gerentes no existe un comportamiento social a favor de la gerencia de mujeres y para 81.1% si existe un comportamiento social a favor de la gerencia de mujeres. En consecuencia, la mayoría de los gerentes están de acuerdo que existe un comportamiento social a favor de la participación gerencial de las mujeres en las medianas y grandes empresas de la provincia de Huancayo.

Tabla 39

Liderazgo –Dimensión social

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	2.7
Neutro	6	16.2
De acuerdo	20	54.1
Totalmente de acuerdo	10	27.0
Total	37	100.0

Fuente: Elaboración Propia

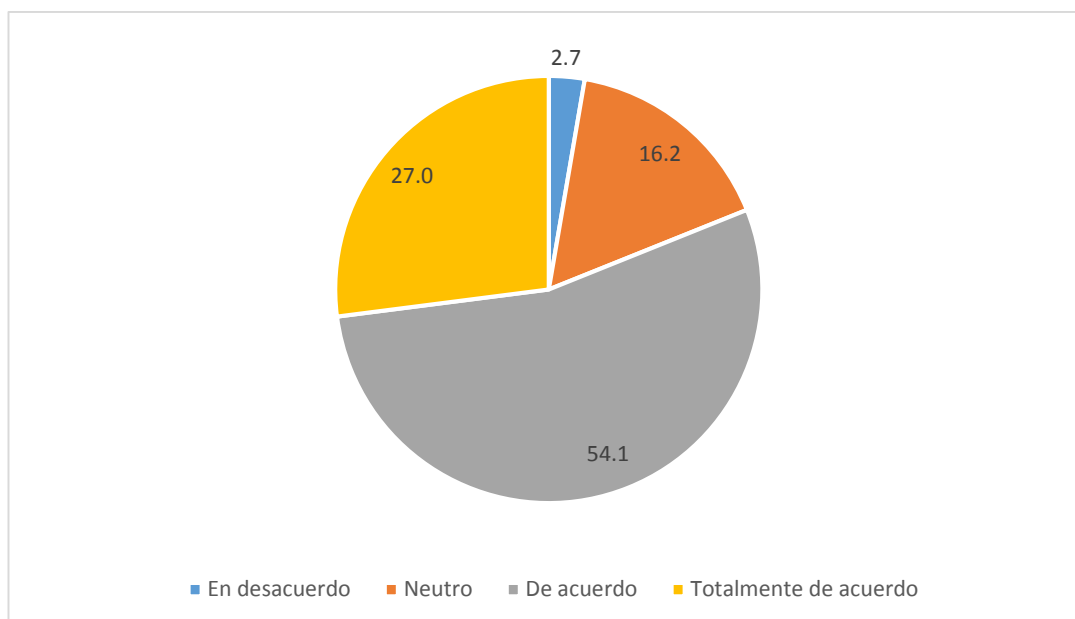


Figura 35. Liderazgo –Dimensión social.

Fuente: Elaboración Propia

El liderazgo en su dimensión inteligencia emocional se aprecia en la figura 36, el 8.1% de los gerentes no identifican o precisan la empatía de la gerencia respecto a la participación de las mujeres en la gerencia y el 91.9% de los gerentes están de acuerdo que existe empatía de la gerencia respecto a la participación de las mujeres en la gerencia. En consecuencia, la mayoría de los gerentes están de acuerdo que existe empatía de la gerencia respecto a la participación de las mujeres en la gerencia en las medianas y grandes empresas de la provincia de Huancayo.

Tabla 40

Liderazgo –Dimensión inteligencia emocional

	Frecuencia	Porcentaje
Neutro	3	8.1
De acuerdo	19	51.4
Totalmente de acuerdo	15	40.5
Total	37	100.0

Fuente: Elaboración Propia

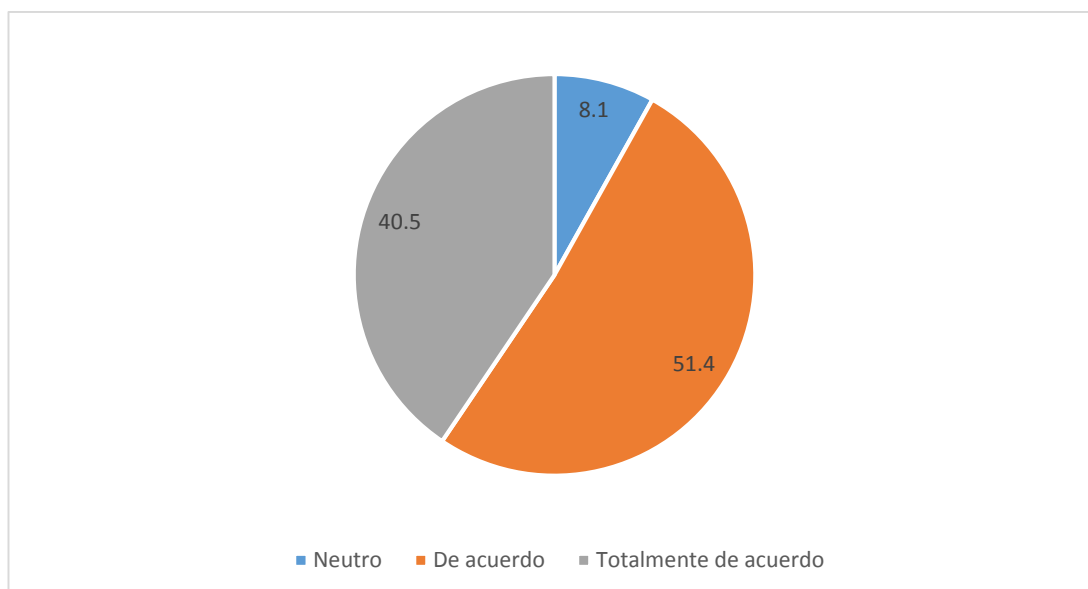


Figura 36. Liderazgo –Dimensión inteligencia emocional.

Fuente: Elaboración Propia

El liderazgo empresarial es el resultado de la dimensión cultural, social y emocional en la figura 38, para el 2.7% de los gerentes no existe un comportamiento a favor de la participación gerencial de las mujeres, el 5.4% de los gerentes no identifican o precisan y el 91.9% de los gerentes están de acuerdo que existe un comportamiento a favor de la participación gerencial de las mujeres. Por lo tanto, para el 8.1% de los gerentes no existe un comportamiento cultural, social y emocional a favor de la participación gerencial de las mujeres o no identifican y para 91.9% si existe. En consecuencia, la mayoría de los gerentes están de acuerdo que existe un comportamiento cultural, social y emocional a favor de la participación gerencial de mujeres en las medianas y grandes empresas de la provincia de Huancayo.

Tabla 41

Liderazgo empresarial

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	2.7
Neutro	2	5.4
De acuerdo	24	64.9
Totalmente de acuerdo	10	27.0
Total	37	100.0

Fuente: Elaboración Propia

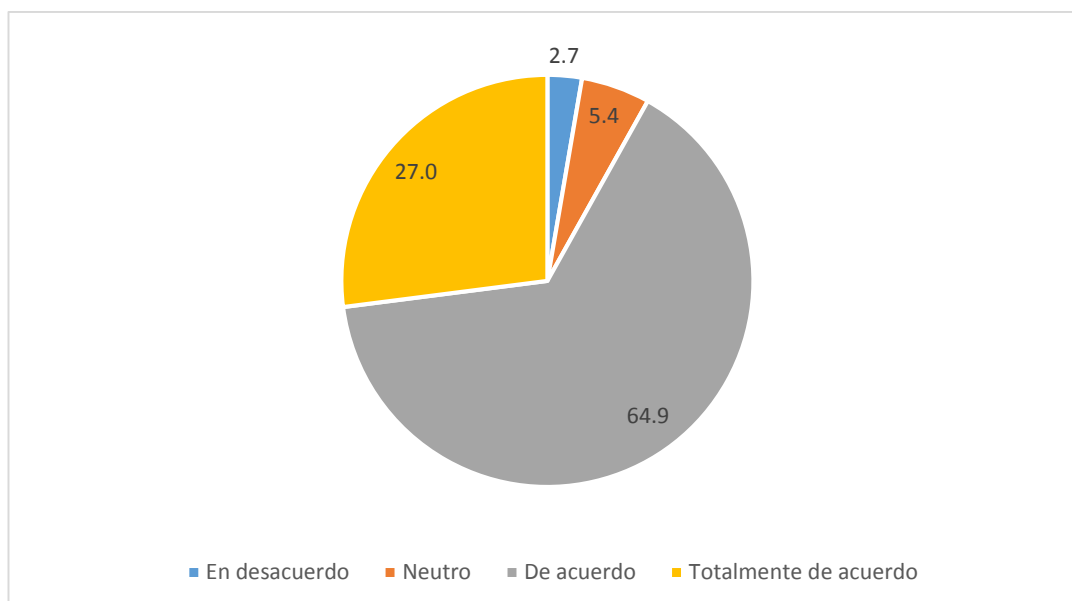


Figura 37. Liderazgo empresarial.

Fuente: Elaboración Propia

La participación gerencial de las mujeres en las medianas y grandes empresas está medida por el porcentaje de mujeres que ocupan cargos gerenciales. En la figura 38 se observa que el 16.2% de los gerentes no identifican claramente la participación de las mujeres en puestos gerenciales y mientras que para el 83.7% de los gerentes las mujeres ocupan puestos gerenciales. Por lo tanto, para el 83.7% de los gerentes, las mujeres ocupan puestos gerenciales y ellas tienen capacidad y competencias en los cargos gerenciales de las medianas y grandes empresas de la provincia de Huancayo.

Tabla 42

Participación gerencial de las mujeres

	Frecuencia	Porcentaje
Neutro	6	16.2
De acuerdo	13	35.1
Totalmente de acuerdo	18	48.6
Total	37	100.0

Fuente: Elaboración Propia

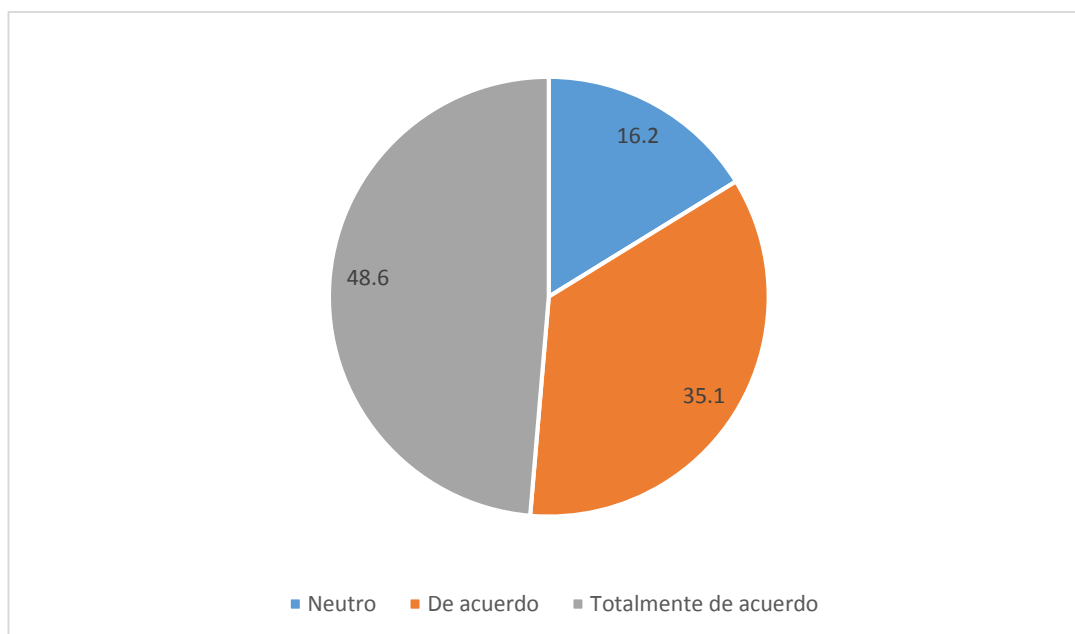


Figura 38. Participación gerencial de las mujeres.

Fuente: Elaboración Propia

Hipótesis de investigación específica 1: La dimensión cultural del liderazgo empresarial es positivo y significativo en la participación gerencial de las mujeres en las medianas y grandes empresas de la provincia de Huancayo.

Tabla 43

Tabla cruzada entre el liderazgo –dimensión cultural y la participación gerencial de las mujeres

		Liderazgo_DC				Total
		En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Part_ Gerencial Mujeres	Neutro	1	1	4	0	6
	De acuerdo	0	2	10	1	13
	Totalmente de acuerdo	0	0	6	12	18
Total		1	3	20	13	37

Fuente: Elaboración Propia

Respecto, a la relación entre el liderazgo en su dimensión cultural y la participación de las mujeres en puestos gerenciales se encuentra que el nivel de significancia asintótica de la Chi cuadrado de Pearson (0.002), la razón de verosimilitud (0.001) y la asociación lineal (0.000) son menores que el valor crítico (0.05) correspondiente al nivel de significancia de 5%. (Ver Tabla 44)

De los resultados de la prueba de hipótesis se demuestra que existe una relación significativa entre el liderazgo en su dimensión cultural y la participación de las mujeres en puestos gerenciales.

Tabla 44

Liderazgo empresarial –dimensión cultural en la participación gerencial de las mujeres

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	20,869 ^a	6	.002
Razón de verosimilitud	22.909	6	.001
Asociación lineal por lineal	15.080	1	.000

Fuente: Elaboración Propia

Hipótesis de investigación específica 2: La dimensión social del liderazgo empresarial es positivo y significativo en la participación gerencial de las mujeres en las medianas y grandes empresas de la provincia de Huancayo

Tabla 45

Tabla cruzada entre el liderazgo –dimensión social y la participación gerencial de las mujeres

		Liderazgo_DS			Totalmente de acuerdo	Total
		En desacuerdo	Neutro	De acuerdo		
Part Gerencial Mujeres	Neutro	1	3	2	0	6
	De acuerdo	0	3	9	1	13
	Totalmente de acuerdo	0	0	9	9	18
Total		1	6	20	10	37

Fuente: Elaboración Propia

Respecto, a la relación entre el liderazgo en su dimensión social y la participación de las mujeres en puestos gerenciales se encuentra que el nivel de significancia asintótica de la Chi cuadrado de Pearson (0.002), la razón de verosimilitud (0.001) y la asociación lineal (0.000) son menores que el valor crítico (0.05) correspondiente al nivel de significancia de 5%. (Ver Tabla 46)

De los resultados de la prueba de hipótesis se demuestra que existe una relación significativa entre el liderazgo en su dimensión social y la participación de las mujeres en puestos gerenciales

Tabla 46

Liderazgo empresarial –dimensión social en la participación gerencial de las mujeres

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	20,706 ^a	6	.002
Razón de verosimilitud	22.189	6	.001
Asociación lineal por lineal	16.044	1	.000

Fuente: Elaboración Propia

Hipótesis de investigación específica 3: La dimensión inteligencia emocional del liderazgo empresarial es positivo y significativo en la participación gerencial de las mujeres en las medianas y grandes empresas de la provincia de Huancayo.

Tabla 47

Tabla cruzada entre el liderazgo –dimensión inteligencia emocional y la participación gerencial de las mujeres

		Liderazgo_IE			Total
		Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Part Gerencial Mujeres	Neutro	3	3	0	6
	De acuerdo	0	12	1	13
	Totalmente de acuerdo	0	4	14	18
Total		3	19	15	37

Fuente: Elaboración Propia

Respecto, a la relación entre el liderazgo en su dimensión inteligencia emocional y la participación de las mujeres en puestos gerenciales se encuentra que el nivel de significancia asintótica de la Chi cuadrado de Pearson (0.000), la razón de verosimilitud (0.000) y la asociación lineal (0.000) son menores que el valor crítico (0.05) correspondiente al nivel de significancia de 5%. (Ver Tabla 48)

De los resultados de la prueba de hipótesis se demuestra que existe una relación significativa entre el liderazgo en su dimensión inteligencia emocional y la participación de las mujeres en puestos gerenciales

Tabla 48

Liderazgo empresarial –dimensión inteligencia emocional en la participación gerencial de las mujeres

	Pruebas de chi-cuadrado		Significación asintótica (bilateral)
	Valor	gl	
Chi-cuadrado de Pearson	34,772 ^a	4	.000
Razón de verosimilitud	33.048	4	.000
Asociación lineal por lineal	21.804	1	.000

Fuente: Elaboración Propia

Hipótesis de investigación general: El liderazgo empresarial es positivo y significativo en la participación gerencial de las mujeres en las medianas y grandes empresas de la provincia de Huancayo.

Tabla 49

Tabla cruzada entre el liderazgo empresarial y la participación gerencial de las mujeres

		Liderazgo			Totalmente de acuerdo	Total
		En desacuerdo	Neutro	De acuerdo		
Part_Gerencial Mujeres	Neutro	1	1	4	0	6
	De acuerdo	0	1	12	0	13
	Totalmente de acuerdo	0	0	8	10	18
Total		1	2	24	10	37

Fuente: Elaboración Propia

Respecto, a la relación entre el liderazgo empresarial y la participación de las mujeres en puestos gerenciales se encuentra que el nivel de significancia asintótica de la Chi cuadrado de Pearson (0.002), la razón de verosimilitud (0.001) y la asociación lineal (0.000) son menores que el valor crítico (0.05) correspondiente al nivel de significancia de 5%. (Ver Tabla 50)

De los resultados de la prueba de hipótesis se demuestra que existe una relación significativa entre el liderazgo empresarial y la participación de las mujeres en puestos gerenciales.

Tabla 50

Liderazgo empresarial en la participación gerencial de las mujeres

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	20,898 ^a	6	.002
Razón de verosimilitud	23.645	6	.001
Asociación lineal por lineal	14.558	1	.000

Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones

Después de haber analizado y entendido los resultados de la presente investigación, se llega a las siguientes conclusiones:

1. **Sobre la relación del liderazgo empresarial en su dimensión cultural y la participación gerencial de las mujeres**

- Los resultados muestran que el 89.2% de los líderes empresariales de las medianas y grandes empresas de la Provincia de Huancayo, manifiestan que están dando oportunidad a las mujeres de posicionarse en puestos gerenciales, ya que han interiorizado el rol que debe tener la mujer en la sociedad en los tiempos actuales y por ende dentro de las organizaciones. De la misma forma que el 86.4% de los encuestados, entienden que la diversidad de género es una estrategia útil para optimizar los recursos humanos disponibles y se coloque al mejor recurso dentro del puesto, lo cual manifiestan que está en función a la mayor productividad y al resultado.
- El 85.6% de los encuestados, promueve el desarrollo profesional del género femenino dentro de sus organizaciones y el 5.4% que está en desacuerdo es porque para ellos las oportunidades deben ser iguales tanto para varones como para mujeres y dependerá solo de ellos que quieran asumir nuevos retos y cumplir los requisitos que exigen las posiciones gerenciales. Así como se confirma, para el 86.4% de los encuestados, que dentro de las empresas que dirigen, si existe oportunidades para que las mujeres puedan acceder a cargos gerenciales; sin embargo, existe un grupo mínimo de mujeres que teniendo la oportunidad de acceder a estos cargos, los rechazan.
- Con respecto a los patrones culturales de los líderes empresariales, el 70.3% de los encuestados, manifiesta que facilitan el acceso de las mujeres a cargos gerenciales, ya que han dejado de estereotiparlas y reconocen que la mujer ha empezado a prepararse a nivel cognitivo y emocional y saben que las mujeres tienen características personales y propias del género que las hacen adaptables a los requerimientos de las

organizaciones y estos eventos hace que los líderes las consideren dentro de sus planes gerenciales.

- Respecto, a la relación entre el liderazgo empresarial en su dimensión cultural y la participación de las mujeres en puestos gerenciales se encuentra que el nivel de significancia asintótica de la Chi cuadrado de Pearson (0.002), la razón de verosimilitud (0.001) y la asociación lineal (0.000) son menores que el valor crítico (0.05) correspondiente al nivel de significancia de 5%. Por lo cual, se demostraría que existe una relación significativa entre el liderazgo empresarial en su dimensión cultural y la participación de las mujeres en puestos gerenciales en las medianas y grandes empresas de la provincia de Huancayo, considerando que, dentro de las principales funciones de los encuestados, es participar en la toma de decisiones de la empresa y determinar quiénes ocuparán los cargos gerenciales.

2. Sobre la relación del liderazgo empresarial en su dimensión social y la participación gerencial de las mujeres

- El 81.1% de los líderes empresariales reconocen que las mujeres si pueden avanzar a puestos gerenciales debido a que su nivel de desarrollo social está muy próximo al del varón y esa es una de las competencias que se requiere para asumir posiciones gerenciales.
- El 70.2% de los encuestados, manifiestan que promueven el desarrollo social para las mujeres a favor de su participación en los niveles gerenciales, tomando en cuenta que este grupo de mujeres son un grupo especial de las mujeres profesionales, por las características mismas del puesto. Así como, para el 75.7% de los líderes empresariales, manifiestan que promueven la integración social de las mujeres a través de cursos y talleres para que puedan desarrollar competencias y lograr participar y desenvolverse en diferentes escenarios al ocupar cargos gerenciales.
- El 70.2% de los encuestados, manifiesta que existen dentro de sus organizaciones estereotipos positivos para que las mujeres puedan

lograr alcanzar puestos gerenciales y se afirma en un 75.7% que las mujeres con cargos gerenciales en la organización, demuestran buena capacidad de negociación con agentes internos y externos de la empresa.

- Respecto, a la relación entre el liderazgo empresarial en su dimensión social y la participación de las mujeres en puestos gerenciales se encuentra que el nivel de significancia asintótica de la Chi cuadrado de Pearson (0.002), la razón de verosimilitud (0.001) y la asociación lineal (0.000) son menores que el valor crítico (0.05) correspondiente al nivel de significancia de 5%. Se demostraría así que existe una relación significativa entre el liderazgo empresarial en su dimensión social y la participación de las mujeres en puestos gerenciales en las medianas y grandes empresas de la provincia de Huancayo. Resultado que nos lleva a inferir que las mujeres están capacitándose y desarrollando habilidades sociales porque han entendido que es necesario para su desarrollo profesional.

3. Sobre la relación del liderazgo empresarial en su dimensión inteligencia emocional y la participación gerencial de las mujeres

- El 91.9% de los líderes empresariales sostienen que la mujer ha desarrollado aptitudes emocionales que han hecho que su desempeño laboral sea sobresaliente y pueda acceder a puestos de alta dirección.
- Para el 83.8% de los encuestados, manifiesta que sus colaboradores en los cargos directivos poseen una adecuada inteligencia emocional (conocimiento de uno mismo, motivación, autorregulación, empatía y destreza para las relaciones), que hace que su desempeño aporte a los objetivos de la empresa.
- En un 81.1% los líderes empresariales, manifiestan que promueven la participación de las mujeres en puestos gerenciales, resultados que están asociados a su dimensión cultural y se demuestra que los líderes si están dando oportunidad a las mujeres para ocupar cargos gerenciales.

- Para el 91.9% de los encuestados, la inteligencia emocional desarrollada por las mujeres, es valorada, en el sentido que ellas han aprendido a controlar sus emociones en situaciones de conflicto y ayudan a mantener un clima sano, valoran su empatía y más la forma que tienen para comunicarse con las personas y sobretodo de poder entenderlas.
- Respecto, a la relación entre el liderazgo empresarial en su dimensión inteligencia emocional y la participación de las mujeres en puestos gerenciales se encuentra que el nivel de significancia asintótica de la Chi cuadrado de Pearson (0.000), la razón de verosimilitud (0.000) y la asociación lineal (0.000) son menores que el valor crítico (0.05) correspondiente al nivel de significancia de 5%. Se demostraría así, que existe una relación significativa entre el liderazgo empresarial en su dimensión inteligencia emocional y la participación de las mujeres en puestos gerenciales en las medianas y grandes empresas de la provincia de Huancayo. En ese sentido, se concluye que la inteligencia emocional de las personas que ocupan u ocuparán los cargos gerenciales, de alguna forma van a encauzar las emociones de los colaboradores para determinar la eficacia laboral y por tanto, aumentar el valor económico de la organización.

4. Sobre la relación del liderazgo empresarial y la participación gerencial de las mujeres

- Para el 83.7% de los líderes empresariales encuestados, las mujeres participan en puestos gerenciales dentro de las medianas y grandes empresas de la Provincia de Huancayo, lo cual se confirma con el 37.8% de encuestadas que son mujeres y líderes empresariales.
- El 91.9% de líderes empresariales manifiestan que están dando la oportunidad a las mujeres en las medianas y grandes empresas de la Provincia de Huancayo para posicionarse en puestos gerenciales.
- El 83.7% de los líderes empresariales, manifiestan que las mujeres tienen la predisposición de participar en cargos gerenciales y para el 81.1% de los encuestados, las mujeres profesionales tienen las capacidades y las competencias para ocupar cargos gerenciales.

- El 78.3% de líderes empresariales, afirma que la permanencia de las mujeres en puestos gerenciales es mayor a un año.
- Respecto, a la relación entre el liderazgo empresarial y la participación de las mujeres en puestos gerenciales se encuentra que el nivel de significancia asintótica de la Chi cuadrado de Pearson (0.002), la razón de verosimilitud (0.001) y la asociación lineal (0.000) son menores que el valor crítico (0.05) correspondiente al nivel de significancia de 5%. Se demuestra que existe una relación significativa entre el liderazgo empresarial y la participación de las mujeres en puestos gerenciales, en el sentido que los líderes empresariales han entendido que la diversidad de género es una estrategia y contratar a mujeres, mejora los resultados y la imagen de la empresa, por lo cual es un reto para los líderes empresariales la retención de mujeres con alto potencial.

Recomendaciones

De los resultados y conclusiones se da las siguientes recomendaciones.

1. Las autoridades laborales deberían tener presentes las conclusiones del presente estudio, para velar por la equidad de oportunidades de desarrollo laboral para hombres y mujeres.
2. Correspondería a los centros académicos promover en su formación profesional, investigación científica y proyección social, la participación en igualdad de condiciones para hombres y mujeres.
3. Por su lado, las mujeres ejecutivas deben difundir en medios y eventos los estereotipos de mujeres de éxito, para estimular así a las nuevas generaciones de mujeres.
4. Se debe examinar la cultura empresarial, a través de nuevas investigaciones a todas las empresas en estudio, desde una perspectiva de inclusión a la mujer; tomando en cuenta que la cultura empresarial está regulada por la cultura del líder y de esa forma, las empresas ayuden a las mujeres a no dejar de trabajar y sigan ascendiendo dentro de la empresa hasta ocupar cargos gerenciales.
5. Las empresas no solo deben aplicar políticas que son obligatorias y reguladas por la ley, sino que deben desarrollar de manera voluntaria políticas de promoción de las mujeres y desarrollar modelos de buenas prácticas empresariales, de manera que otras empresas puedan emularla. Entre esas políticas se sugiere:
 - 5.1 Que las políticas de equidad de género deben integrarse a los procesos de gestión del talento humano o al área de recursos humanos, principalmente en la atracción y retención, y debe ser transversal en toda la cadena de valor.
 - 5.2 Que se desarrollen programas de ascenso, se implemente políticas de igualdad salariales, se desarrollen programas de liderazgo y mentoring para que las mujeres que estén interesadas en asumir cargos gerenciales, se preparen con estos programas y postulen a cargos gerenciales.

- 5.3 Entre otros programas que se debería desarrollar para beneficiar a las mujeres que quieren ascender y ocupar cargos gerenciales, pero tienen familia:
- Programas de la oficina en casa (home office)
 - Días libres como compensación a su productividad.
 - Programas de flexibilidad de tiempo
 - Implementar políticas de cuotas para mujeres en puestos de liderazgo.
 - Implementar una guardería infantil
6. Las empresas deben conocer y fomentar aquellas conductas o características que definan a sus líderes empresariales como líderes eficaces.
7. Sensibilizar a los directivos sobre la importancia de los enfoques de diversidad de género dentro de las organizaciones y comprometerlos.
8. Se debe realizar los siguientes estudios para complementar a esta investigación: (i) Si el liderazgo empresarial favorece la participación gerencial de las mujeres en la Provincia de Huancayo, ¿por qué son tan pocas las mujeres que ocupan cargos gerenciales? (ii) Mujeres en cargos gerenciales y su estilo de liderazgo.
9. En esta investigación solo se ha realizado una evaluación desde el punto de vista de los gerentes y líderes de las organizaciones, mas no desde la base jerárquica, por ello se recomienda complementar esta investigación con una evaluación hacia y desde los niveles más bajos de la organización. Respecto a la equidad de género entre los ejecutivos y el resto de la empresa.
10. Se debe levantar información para contar con una base de datos oficial de las medianas y grandes empresas que existen en la provincia de Huancayo, en el departamento de Junín, así como la participación gerencial de las mujeres; las cuales deben ser publicadas y difundidas para consultas posteriores a este trabajo de investigación.

Referencias Bibliográficas

- Aparisi, M. (2012). *Modelos de relación sexo-género: de la ideología de género al modelo de la complementariedad varón-mujer*. *Díkaion*. Recuperado de <http://dikaion.unisabana.edu.co/index.php/dikaion/article/view/2896/3116>.
- Arroyo, J., Calvo, C., Huaroto, J., & Pacheco, M. (2014). *Aspiraciones laborales de la mujer profesional de Lima Metropolitana* (tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Aventín, M. (Ed.). (1999). *Gran Historia Universal Larouse*. Santiago, Chile: Cochrane S.A.
- Avolio, B. (2013). *Mujeres Ejecutivas en Grandes Empresas*. Lima: Aguilar.
- De Beauvoir, S. (1949). *El Segundo Sexo*. Recuperado de <http://users.dsic.upv.es/~pperis/El%20segundo%20sexo.pdf>.
- Barberá, E. (2005). *Diversidad de género, igualdad de oportunidades y entorno laborales*. *Dialnet*, (50), pp.37-54. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1069114>.
- Bolívar, A. (2000). *El liderazgo compartido según Peter Senge*. *Research Gate*. Recuperado en https://www.researchgate.net/profile/Antonio_Bolivar/publication/300170863_El_liderazgo_compartido_segun_Peter_Senge/links/5709da9708aed09e916f9ad3/El-liderazgo-compartido-segun-Peter-Senge.pdf.
- Bustamante, M., (25 de abril de 2015). Solo un 22% de las trabajadoras peruanas tiene empleo formal. *Perú21*, p.2.
- Cardona, P. (2000, febrero). *Liderazgo relacional*. Recuperado de <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0412.pdf>.
- Carreras, M. & Savoca, M. (2014, mayo). *Cuestiones de género en la traducción de textos científicos sobre reproducción asistida*. *Tremédica-Panacea*. Recuperado de http://www.medtrad.org/panacea/IndiceGeneral/n39-tribuna_CarrerasiC-Savoca.pdf.
- Carreras, M. & Savoca, (2014, mayo 1). *Cuestiones de género en la traducción de textos científicos sobre reproducción asistida*. *Tremédica-Panacea*. Recuperado de http://www.medtrad.org/panacea/IndiceGeneral/n39-tribuna_CarrerasiC-Savoca.pdf.

- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (5ta ed.). Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Covey, S. (2005). *El 8vo Hábito de la efectividad a la grandeza*. Barcelona: Paidós Iberica S.A.
- Crespo, J. (2015, abril). Testimonios que rompen la corriente. *G de Gestión*. (53), p.4
- De Beauvoir, S. (1949). *El Segundo Sexo*. Recuperado de <http://users.dsic.upv.es/~pperis/El%20segundo%20sexo.pdf>.
- De Carlo, S. (2016). The Top 500. *Fortune 500*. Recuperado de <http://www.fortune.com/fortune500>.
- Delgado, E. & Picazo, M. (2016). *Los trabajos de las mujeres en el mundo antiguo*. Recuperado en http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/55180/Bonet_Mata_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Elósegui, M., (2002, noviembre). Diez temas de género. *Revista chilena de derecho*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2650426.pdf>
- Elósegui, M. [Una mujer una voz]. (2013, marzo 9). Sexo, género e identidad sexual- 1º parte: Igualdad y diferencias entre hombres y mujeres. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=OavZ167S3cl>
- Elósegui, M. [Una mujer una voz]. (2013, marzo 9). Sexo, género e identidad sexual- 2º parte: Los tres modelos de relación hombre y mujer. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=kT03dF7dQK8>
- Engels, F. (1884). *El origen de la familia, la propiedad privada y el Estado*. Recuperado https://www.marxists.org/espanol/m-e/1880s/origen/el_origen_de_la_familia.pdf
- Escartín, E. (2004). *Historia del pensamiento económico*. Recuperado de http://personal.us.es/escartin/La_Antiguedad.pdf
- Escoriza, M. (2002). *La representación del cuerpo femenino: mujeres y arte rupestre levantino del arco mediterráneo de la Península Ibérica*. Cádiz, España: UCA.

- Estioko-Griffin, A., Griffin, P.B. (1981): "Woman the Hunter: The Agta". En *Woman the Gatherer*, F. Dahlberg (ed.), pp. 121-131. Yale University Press, New Haven.
- Farfán, C. (2013). *La inserción femenina en los órganos empresariales de gobierno en la Argentina. Una revisión de la literatura y de sus implicancias organizacionales*. (tesis de maestría). Universidad de San Andrés, Buenos Aires, Argentina.
- Fiedler, F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/000276428102400503>.
- Fischman, D. (2000). *El Camino del Líder*. Lima: El Comercio.
- Fischman, D. (2005). *El líder transformador I*. Lima: El Comercio S.A.
- Friedrich Ebert Stiftung. (2009). Género y Poder. Recuperado de <http://dianamaffia.com.ar/archivos/G%C3%A9nero-y-Poder.pdf>.
- Goleman, D. (1999). *La Inteligencia emocional en las empresas*. Buenos Aires: Vergara.
- Goleman, D. (2006). *Inteligencia social*. Barcelona: Kairós S.A.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2017). *El líder resonante crea más*. Barcelona, España: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Gutiérrez, F. (Agosto de 2018). Diseño de investigación científica. En F. Gutiérrez (Presidencia). *Curso taller de elaboración y redacción de trabajos de investigación científica para contadores y administradores*. Curso llevado a cabo en la Universidad Peruana Los Andes, Huancayo, Perú.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2012), *La práctica del liderazgo adaptativo*. Barcelona, España: Paidós.
- Hernández, R., Fernández-Collado, C. & Baptista, P. (2014a). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández-Collado, C. & Baptista, P. (1999b). *Metodología de la Investigación* (2da ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hines, M. (2004). *Brain Gender*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=A5VPy3TF-gMC&oi=fnd&pg=PR13&dq=hines+m.+brain+gender&ots=9k5fUJTz4B&sig=-yGBhzyJO41C-Bzr4V5rsWJ4BY#v=onepage&q=hines%20m.%20brain%20gender&f=false>

- Hornung, C., McCullough, B., & Sugimoto, T. (1981). *Status Relationships in Marriage: Risk Factors in Spouse Abuse*. *Journal of Marriage and Family*. Recuperado de https://www.jstor.org/stable/351768?seq=1#page_scan_tab_contents
- House, R. (1971). *A path goal Theory of Leader Effectiveness*. Recuperado de https://www.jstor.org/stable/2391905?seq=1#page_scan_tab_contents
- Huaita, M., (25 de abril de 2015). La brecha se está cerrando. *Perú21*, p.3.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI. (2015). *Informe sobre Brechas de género*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe>. 2015.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI. (2016). *Perú: Estructura empresarial 2014*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1178/libro.pdf
- Jayme, M. (2002). La psicología del género en el siglo XXI. *Clepsydra*. Recuperado de [http://publica.webs.ull.es/upload/REV%20CLEPSYDRA/01-2002/03%20\(Mar%C3%ADa%20Jayme%20Zaro\).pdf](http://publica.webs.ull.es/upload/REV%20CLEPSYDRA/01-2002/03%20(Mar%C3%ADa%20Jayme%20Zaro).pdf)
- Jurado Nacional de Elecciones. (2015). Resolución N° 0288-2015-JNE. *Diario Oficial El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/NormasElperuano/2015/10/07/1296714-4.html>.
- Kahn, R. & Katz, D. (1952). *Leadership practices in relation to productivity and morale*. Recuperado de https://www.psc.isr.umich.edu/dis/infoserv/isrpub/pdf/Leadership_701_.PDF
- Kanter, R. (1977). *Hombres y mujeres de las corporaciones*. Recuperado de <https://www.clubensayos.com/Historia/Hombres-Y-Mujeres-De-Las-Corporaciones/2168872.html>
- Kantz, R. (1974, setiembre). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>
- Kouzes, J. & Posner, B. (1997). *El desafío del liderazgo*. España: Granica.
- Kerr, S., Scchriesheim, C. & Murphy, R. (1978). *Toward a contingency theory of leadership bades upon the consideration and initiating structure literature*. *Organizational Behavior and Human Performance*. doi: 10.1016/0030-5073(74)90037-3.

- Lagerberg, F. (2015). *Women in business: the path to leadership*. Recuperado de sitio de internet del Grant Thornton: <http://www.grantthornton.be/Resources/IBR-2015-Women-in-Business.pdf>
- Lewin, K., & Lippitt, R. (1938, enero-abril). An experimental approach to the study of autocracy and democracy: a preliminary note. *Sociometry*. Recuperado de https://www.jstor.org/stable/2785585?seq=1#page_scan_tab_contents.
- Ley N° 30056. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 2 de julio de 2013
- Lichtenstein B., Marion & Uhl-Bien (2006, noviembre). Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems. *Complexity and Organization*. Recuperado de <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com.pe/&httpsredir=1&article=1007&context=managementfacpub>
- Lillehammer, G. (1989: "A Child is Born. The Child's World in an Archaeological Perspective". *Norwegian Archaeological Review* 22: 90-105
- Los Recursos Humanos (2008). Definición de Alta Dirección. Recuperado de <http://www.losrecursoshumanos.com/definicion-de-alta-direccion/>
- Lora, G., (25 de abril de 2015). Solo un 22% de las trabajadoras peruanas tiene empleo formal. *Perú21*, p.2.
- Lussier, R. & Achua, C. (2011). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Recuperado de <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-11/libro-general.pdf>
- Marin, J. (2010). La principal función de la alta dirección es crear renta económica. *América Economía*. Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/entrevistas/la-principal-funcion-de-la-alta-direccion-es-crear-renta-economica>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y Ministerio de la Producción. (2013, 2 de julio). Ley N°30056, Modificación del Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción y formalización de la Micro y Pequeña Empresa aprobado por Decreto Supremo 007-2008-TR. Recuperado en http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/arc/MOXI_LEY_30056/ley30056.pdf

- Miranda, M. (2012, noviembre 19). *Diferencia entre la perspectiva de género y la ideología de género*. Dikaion Universidad de La Sabana. Recuperado de <http://dikaion.unisabana.edu.co/index.php/dikaion/article/view/2749/3115MARTHA>.
- Molero, F. (2002). *Cultura y liderazgo, una relación multifacética*. Recuperado de <https://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N76-4.pdf>
- Naciones Unidas. (1996). *Informe de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer Beijing, 4 a 15 de septiembre de 1995*. Recuperado de <http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/pdf/Beijing%20full%20report%20S.pdf>
- Nanus, B. (1992). *El liderazgo visionario*. Barcelona: Granica.
- ONU Mujeres, (2016). *Conferencias mundiales sobre la mujer*. Recuperado de <http://www.unwomen.org/es/how-we-work/intergovernmental-support/world-conferences-on-women>.
- Organización Internacional del Trabajo - OIT
- (2016). *Las mujeres en el trabajo 2016*. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_457094.pdf
- (2015). *La mujer en la gestión empresarial: Cobrando Impulso*. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_335674.pdf
- (2015). *50 millones de mujeres se han sumado a la fuerza laboral en 20 años*. Lima. Recuperado de http://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_349873/lang--es/index.htm
- (2015). *Panorama Laboral 2015, América Latina y el Caribe*. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_435169.pdf
- (2012). *Global Employment Trends for women 2012*. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_195447.pdf
- (2009). *Tendencias Mundiales del Empleo de las mujeres*. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_elm/---trends/documents/publication/wcms_114111.pdf

- Pérez, J. (2003). *El papel de la mujer en la empresa*. Recuperado de http://www.bizkaia.eus/Home2/Archivos/DPTO3/Temas/Pdf/ca_mujerempres a.pdf?hash=30cefd0083026af790adcf6baa2b0609&idioma=CA
- Peters, T. (2002). *Las mujeres arrasan en el mundo empresarial*. Recuperado de <http://www.tirant.com/libreria/libro/las-mujeres-arrasan-en-el-mundo-empresarial-tom-peters-9788493222192>
- Soto, E. (2013). *La participación de las mujeres en el ámbito laboral: cambios y permanencias en las significancias culturales de las trabajadoras de la maquiladora del ejido colectivo Batopilas*. (tesis de maestría). El Colegio de San Luis, A.C, San Luis de Potosí, México.
- Townsend, A. (1997). *La introducción del enfoque de género en la formulación de leyes nacionales y políticas públicas en el Perú: Los casos de la Ley de Cuotas y la Ley de Igualdad de Oportunidades*. Recuperado de <http://mujerysociedad.org.pe/web/wp-content/uploads/2014/05/estudio.pdf>
- Resolución N° 0288-2015-JNE. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 7 de octubre de 2015
- Rivera-Matta, J. (2012). *Liderazgo, Mujer y sociedad en América Latina*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Robbins, S. & DeCenzo, D. (2009). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson.
- Sandberg, S. (2013). *Vayamos adelante (Lean in)*. España: Conecta.
- Sausa, M., (25 de abril de 2015). Solo un 22% de las trabajadoras peruanas tiene empleo formal. *Perú21*, pp. 2,3.
- Senge, P. (2015). *Mi definición de liderazgo: World Business Ideas*. Recuperado de http://www.wobi.com/es/wbftv/peter-senge-mi-definición-de-liderazgo/?utm_source=Newsletter_es&utm_medium=email&utm_campaign=jul_es_31_15. Extraído en setiembre 2015.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina* (3ra ed.). Barcelona, España: Juan Granica S.A.
- Trato horizontal para mayor productividad. (30 de setiembre 2015). *Gestión*, pp. 2-3.
- Vara, A. (2015). *7 pasos para elaborar una tesis*. Lima, Perú: Macro.

Wirth, L. (2002). *Romper el techo de cristal: Las mujeres en puestos de dirección*.

Madrid, España: Ministerio de Asuntos Sociales

Wirth, L. (2015). *La Mujer en la Gestión Empresarial: Cobrando Impulso*.

Recuperado del sitio de internet de Organización Internacional del Trabajo:

<http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/--->

[publ/documents/publication/wcms_356969.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_356969.pdf)

Anexos

Anexo 1: Matriz de Consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	V.I. (X): Liderazgo Empresarial	Enfoque de la Investigación: Enfoque Cuantitativo Diseño de la Investigación: • Alcance y Método: Descriptivo y Correlacional. • Diseño: No experimental, transeccional o transversal, correlacional o causal.
¿Cuál es la relación entre el liderazgo empresarial y la participación gerencial de las mujeres en las medianas y grandes empresas de la provincia de Huancayo?	Determinar la relación entre el liderazgo empresarial y la participación gerencial de las mujeres en las medianas y grandes empresas de la provincia de Huancayo.	El liderazgo empresarial contribuye de manera directa y significativa en la participación gerencial de las mujeres en las medianas y grandes empresas de la provincia de Huancayo.		
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas		
¿Cuál es la relación entre la dimensión cultural del liderazgo empresarial y la participación gerencial de las mujeres en las medianas y grandes empresas de la provincia de Huancayo?.	Determinar la relación entre la dimensión cultural del liderazgo empresarial y la participación gerencial de las mujeres en las medianas y grandes empresas de la provincia de Huancayo.	La dimensión cultural del liderazgo empresarial contribuye de manera directa y significativa en la participación gerencial de las mujeres en las medianas y grandes empresas de la provincia de Huancayo.		
¿Cuál es la relación entre la dimensión social del liderazgo empresarial y la participación gerencial de las mujeres en las medianas y grandes empresas de la provincia de Huancayo?.	Determinar la relación entre la dimensión social del liderazgo empresarial y la participación gerencial de las mujeres en las medianas y grandes empresas de la provincia de Huancayo	La dimensión social del liderazgo empresarial contribuye de manera directa y significativa en la participación gerencial de las mujeres en las medianas y grandes empresas de la provincia de Huancayo	V.D. (Y): Participación Gerencial de las Mujeres	Población: 72 empresas medianas y grandes Muestra: 37 empresas medianas y grandes (intencional no aleatoria)
¿Cuál es la relación entre la dimensión inteligencia emocional del liderazgo empresarial y la participación gerencial de las mujeres en las medianas y grandes empresas de la provincia de Huancayo?	Determinar la relación entre la dimensión inteligencia emocional del liderazgo empresarial y la participación gerencial de las mujeres en las medianas y grandes empresas de la provincia de Huancayo	La dimensión inteligencia emocional del liderazgo empresarial contribuye de manera directa y significativa en la participación gerencial de las mujeres en las medianas y grandes empresas de la provincia de Huancayo		Técnica de investigación: Encuesta Instrumento de investigación: Cuestionario

Anexo 2: Documentos SUNAT



"Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú"
"Año de la Consolidación del Mar de Grau"

CARTA N° 297 -2016-SUNAT/6N0500

Huancayo, 04 de agosto de 2016

Señora (ita):

JESSICA GIOVANNA SANTIVÁÑEZ CONTRERAS DE JAIME

DNI N° 20057320

Jirón Santa Patricia, Mza. E, Lote 07

Ciudad.-

Asunto : Información sobre Solicitud
Referencia : Expediente N° 000-TI0063-2016-465918-1

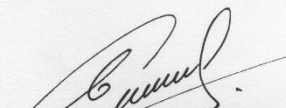
Tengo el agrado de dirigirme a usted, en atención al documento de la referencia, con el cual no solicitan se le absuelva la consulta relacionada a los prestadores de servicios, clasificación de PRICOS, MEPECOS, micros, pequeñas, medianas y grandes empresas.

Al respecto, debo manifestarle que las consultas que realicen los contribuyentes deben ser motivadas sobre el sentido y el alcance de las normas tributarias, siendo así, lo que se indica en el documento de la referencia no se enmarca en el supuesto descrito en los artículos 93° y 94° del Texto Único Ordenado del Código Tributario, aprobado por el Decreto Supremo N° 133-2013-EF y normas modificatorias, sin embargo para la atención correspondiente dichas consultas no deberán versar sobre casos específicos o situaciones particulares.

De requerir orientación sobre normas tributarias le comunicamos que se encuentra a su disposición nuestra Central de Consultas marcando desde teléfonos fijos: 0-801-12-100 (al costo de una llamada local) y desde celulares (01) 315-0730, o en su defecto podrá acercarse a nuestro Centro de Servicios ubicado en la Calle Real N° 333 Huancayo de 08:30 a 17:00 horas de lunes a viernes y los sábados de 09:00 a 13:00 horas para recibir orientación verbal, educación y asistencia en aplicación del artículo 84° del referido Código Tributario.

Hago propicia la oportunidad para manifestarle los sentimientos de mi especial consideración.

Atentamente,


EMIL ILDEFONSO ARAUCO SÁNCHEZ
Jefe de la División de Servicios al Contribuyente (e)
POR PALMER LUIS DE LA CRUZ PINEDA
Intendente Regional Junín

PLDLCP/EIAS/hds
Expediente N° 000-TI0063-2016-465918-1
Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria

www.sunat.gob.pe

Anexo 3: Cuestionario

Estudio sobre la relación del Liderazgo Empresarial en la Participación Gerencial de las Mujeres en las Medianas y Grandes Empresas de la Provincia de Huancayo

Nombre de la Empresa:

Sector al que pertenece:

Dirección: Provincia:

Tamaño de la empresa:

Grande Mediana

DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO

Nivel que ocupa dentro de la organización:

Directivo Gerencial

1. Cargo que ocupa:

2. Área en la que trabaja:

- (a) Administración (d) Finanzas
(b) Comercial (e) Recursos Humanos
(c) Operaciones (f) Otros:

3. Sexo:

(a) Masculino (b) Femenino

4. Edad:

5. Profesión que tiene:

- (a) Administración (c) Economía (e) Otro:

(b) Contabilidad (d) Ingeniería

6. Tiempo de servicio en la empresa

- (a) Hasta 5 años (c) De 11 a 15 años (e) De 21 a 25 años
(b) De 6 a 10 años (d) De 16 a 20 años (f) De 26 años a más

7. Años de experiencia en el cargo

- (a) Hasta 2 años (c) 5 a 6 años (e) 9 a 10 años
(b) 3 a 4 años (d) 7 a 8 años (f) De 11 a más años

8. Grado de instrucción más alto alcanzado.

- (a) Educación superior técnica (d) Estudios de maestría
(b) Bachiller universitaria (e) Grado de maestría
(c) Título profesional (f) Otro:

SOBRE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

9. La valoración de la gerencia respecto a la capacitación del personal es:

- (a) Muy bajo (c) Regular (e) Muy alto
(b) Bajo (d) Alto

10. ¿Cuántas personas conforman su equipo gerencial?.....

11. De ellos, ¿cuántos son varones y cuántas son mujeres?

Varones: Mujeres:

12. En su opinión, ¿las mujeres tienen vocación o anhelan alcanzar puestos gerenciales en la empresa?

- (a) Muy bajo (c) Regular (e) Muy alto
(b) Bajo (d) Alto

13. ¿En la empresa existen oportunidades de desarrollo profesional sin distinción para hombres y mujeres?

- (a) Muy bajo (c) Regular (e) Muy alto
(b) Bajo (d) Alto

14. Califique usted la participación de las mujeres en la gerencia en la empresa.

- (a) Muy bajo (c) Regular (e) Muy alto
(b) Bajo (d) Alto

15. Califique la valoración de la gerencia respecto a las oportunidades que tienen las mujeres para ocupar cargos gerenciales. (LE: AC)

- (a) Muy bajo (c) Regular (e) Muy alto
(b) Bajo (d) Alto

16. Califique la valoración de la gerencia respecto al desarrollo social de la mujer para alcanzar puestos gerenciales. (LE: Aspecto social)

- (a) Muy bajo (c) Regular (e) Muy alto
(b) Bajo (d) Alto

17. Califique la valoración de la gerencia respecto al logro de la inteligencia emocional de la mujer para alcanzar puestos gerenciales. (LE: Aspecto inteligencia emocional)

- (a) Muy bajo (c) Regular (e) Muy alto
(b) Bajo (d) Alto

RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO EMPRESARIAL Y LA PARTICIPACIÓN GERENCIAL DE LAS MUJERES

Después de cada enunciado marque con un aspa (x) en la escala del nivel que más representa su opinión.

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo-1	En desacuerdo-2	Neutro-3	De acuerdo-4	Totalmente de acuerdo-5
VARIABLE INDEPENDIENTE - Liderazgo Empresarial: Dimensión cultural						
18	La gerencia entiende que la diversidad de género contribuye a una mejor gestión empresarial.					
19	La gerencia promueve el desarrollo profesional del género femenino.					
20	Existen oportunidades para que las mujeres accedan a experiencias de dirección.					
21	Existen patrones culturales para facilitar el acceso de las mujeres en cargos gerenciales.					
VARIABLE INDEPENDIENTE - Liderazgo Empresarial: Dimensión social						
22	Los gerentes promueven el desarrollo social a favor de la participación gerencial de las mujeres.					
23	Los gerentes promueven la integración social de las mujeres para desarrollar competencias en puestos gerenciales.					
24	Existen estereotipos positivos para que las mujeres puedan lograr alcanzar puestos gerenciales.					
25	Las mujeres con cargos gerenciales en la organización demuestran buena capacidad de negociación con agentes internos y externos de la empresa.					
VARIABLE INDEPENDIENTE - Liderazgo Empresarial: Dimensión Inteligencia Emocional						
26	La gerencia promueve la empatía y las habilidades sociales para que las mujeres alcancen puestos de gerenciales.					
27	La inteligencia emocional (manejo de conflictos, comunicación, influencia, empatía, otros) de los trabajadores en los cargos directivos es adecuada para la empresa.					
28	La gerencia promueve la participación de las mujeres en puestos gerenciales.					
29	La gerencia valora la inteligencia emocional de las mujeres.					
VARIABLE DEPENDIENTE - Participación Gerencial de las Mujeres						
30	Las mujeres logran participar en puestos gerenciales y directivos dentro de la organización.					
31	Las mujeres tienen la predisposición de participar en cargos directivos y gerenciales dentro de la empresa.					
32	Las mujeres profesionales tienen capacidad y competencias en los cargos directivos y gerenciales de la empresa.					
33	Las mujeres con cargo gerencial y directivo se mantienen en el puesto por más de un año.					

Anexo 4: Fiabilidad de instrumento - Alfa de Cronbach

VARIABLE INDEPENDIENTE: Liderazgo empresarial

1. Liderazgo Empresarial: Dimensión cultural

Fiabilidad Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	37	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	37	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,818	4

2. Liderazgo Empresarial: Dimensión social

Fiabilidad Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	37	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	37	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,757	4

3. Liderazgo Empresarial: Dimensión Inteligencia Emocional

Fiabilidad

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	37	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	37	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,817	4

VARIABLE DEPENDIENTE: Posicionamiento Gerencial de las Mujeres

Fiabilidad

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	37	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	37	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,865	4

Anexo 5: Validez de instrumento

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Planilla Juicio de Expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "Cuestionario" que hace parte de la investigación "Actitudes de los líderes empresariales para la participación gerencial de las mujeres en las medianas y grandes empresas de la provincia de Huancayo". La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de estos sean utilizados eficientemente. Agradecemos su valiosa colaboración.

Nombres y apellidos del juez: VICTOR FERNANDO JESÙS BURGOS ZAVALA

Formación académica: Economista

Áreas de experiencia profesional: Gestión empresarial y Proyectos. Docencia universitaria.

Tiempo: 33 años Cargo actual: Secretario Académico de la Unidad de Posgrado

Institución: Universidad Nacional Mayor de San Marcos - UNMSM.

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

CATEGORÍA	CAUIFICACIÓN	INDICADOR
SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta	1. No cumple con el criterio 2. Nivel bajo 3. Nivel moderado 4. Nivel alto	1. Los ítems no son suficientes para medir la dimensión 2. Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden de la dimensión total 3. Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente 4. Los ítems son suficientes
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintaxis y semántica son adecuadas	1. No cumple con el criterio 2. Nivel bajo 3. Nivel moderado 4. Nivel alto	1. El ítem no es claro 2. El ítem requiere muchas modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas 3. Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem 4. El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo	1. No cumple con el criterio 2. Nivel bajo 3. Nivel moderado 4. Nivel alto	1. El ítem no tiene relación lógica con la dimensión 2. El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión. 3. El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo 4. El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido	1. No cumple con el criterio. 2. Nivel bajo 3. Nivel moderado 4. Nivel alto	1. El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión. 2. El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste. 3. El ítem es relativamente importante 4. El ítem es muy relevante y debe ser incluido

VARIABLE: LIDERAZGO EMPRESARIAL

Ficha informe de evaluación a cargo del experto

DIMENSIÓN	ITEM	SUFICIENCIA	CLARIDAD	COHERENCIA	RELEVANCIA	EVALUACION (CALIFICACIÓN) CUALITATIVA SEGUN ÍTEM	OBSERVACIONES
Cultural	18	3	3	4	4	4	
	19	2	3	4	4	4	
	20	3	4	4	4	4	
	21	3	4	4	4	4	
Social	22	4	4	4	4	4	
	23	3	4	3	3	3	
	24	4	3	4	4	4	
Inteligencia Emocional	25	3	3	3	3	3	
	26	4	3	4	3	3	
	27	4	4	4	4	4	
	28	3	3	4	4	4	
	29	3	4	4	4	4	

EVALUACION CUALITATIVA DE LA VARIABLE POR CRITERIOS		3	3	4	4	4	
--	--	---	---	---	---	---	--

Evaluación final por el experto: por ítems y criterios tomando como medida de tendencia central: la moda

Calificación

1. No cumple con el criterio.
2. Nivel bajo
3. Nivel moderado
4. Nivel alto

Validez del contenido
Encuesta: Variable "Liderazgo empresarial"

Cuadro N° 1
Evaluación final del experto

Experto	Grado académico	Evaluación	
		Ítems	Calificación
VICTOR FERNANDO JESÚS BURGOS ZAVALETA	Magister en Dirección Estratégica	12	Nivel alto



Firma:.....

VARIABLE: PARTICIPACIÓN GERENCIAL DE LA MUJER

Ficha informe de evaluación a cargo del experto

PREGUNTAS	ITEM	SUFICIENCIA	CLARIDAD	COHERENCIA	RELEVANCIA	EVALUACION CALIFICACION CUALITATIVA SEGUN ITEM	OBSERVACIONES
Las mujeres logran participar en puestos gerenciales y directivos dentro de la organización	30	3	4	4	3	3	
Las mujeres tienen la predisposición de participar en cargos directivos y gerenciales dentro de la empresa	31	3	4	4	3	3	
Las mujeres profesionales tienen capacidad y competencias en los cargos directivos y gerenciales de la empresa	32	3	4	4	3	3	
Las mujeres con cargo gerencial y directivo se mantienen en el puesto por más de un año	33	3	4	4	3	4	
EVALUACION CUALITATIVA DE LA VARIABLE POR CRITERIOS		3	4	4	3	3	

Evaluación final por el experto: por ítems y criterios tomando como medida de tendencia central: la moda

Calificación

1. No cumple con el criterio.
2. Nivel bajo
3. Nivel moderado
4. Nivel alto

Validez de contenido
 Encuesta: Variable "Participación Gerencial de las Mujeres"
 Cuadro N° 2
 Evaluación final del experto

Experto	Grado académico	Evaluación	
		Ítems	Calificación
VICTOR FERNANDO JESÚS BURGOS ZAVALETA	Magister en Dirección Estratégica	4	Nivel alto



Firma:.....