

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



TESIS:

**“ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA
COMPETITIVIDAD EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DE
CONFECCIONES TEXTILES EN EL EMPORIO COMERCIAL
GAMARRA (PERIODOS 2016 AL 2017)”**

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

JUANA PINGO GALAN

Callao, Marzo de 2019

PERU

HOJA DE REFERENCIA

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE POST GRADO

MAESTRIA EN ADMINISTRACION ESTRATEGICA DE EMPRESAS

S.D N°018-2019-UPG-FCA-UNAC

JURADO EXAMINADOR

DR. JOSÉ LEONOR LUIS NIZAMA	Presidente
DR. FÉLIX ALEJANDRO BONILLA RODRÍGUEZ	Secretario
DR. LUIS ALBERTO CHUNGA OLIVARES	Miembro
DR. VICTOR HUGO DURAN HERRERA	Miembro
ASESOR DE TESIS: DR. CARLOS RICARDO ALIAGA VALDEZ	

LIBRO DE ACTAS N° 001 FOLIO N° 34

DEDICATORIA

*A Nuestro Padre Celestial por cuidar y guiar
mis pasos en cada día de mi vida.*

*A mis Padres que desde el cielo que han sido
para mí modelo de fe y persistencia en este
largo camino que me toca recorrer.*

*A mi esposo, hijos y hermanos que son la
fuerza para seguir siempre perseverando en
los retos de la vida profesional.*

AGRADECIMIENTO

A los Docentes del Curso de Maestría, por su apoyo y buenos consejos para la realización de la presente investigación.

Al Señor Jhonatan Flores de la Cámara de Comercio de Gamarra por su atención cortés y atentas explicaciones que han permitido esclarecer el panorama de la situación.

ÍNDICE

CARÁTULA	
HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO Y APROBACIÓN	
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
ÍNDICE	1
ÍNDICE DE TABLAS	4
ÍNDICE DE FIGURAS	6
RESUMEN	7
ABSTRACT	9
INTRODUCCIÓN	11
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1 Descripción de la realidad problemática	12
1.2 Formulación del problema	17
1.2.1 Problema general	17
1.2.2 Problemas específicos	17
1.3. Objetivos	18
1.3.1 Objetivo general	18
1.3.2 Objetivos Específicos	18
1.4. Limitantes de la investigación (teórico, temporal y espacial)	19
II. MARCO TEÓRICO	20
2.1 Antecedentes	20
2.1.1 Investigaciones Internacionales	20
2.1.2 Investigaciones Nacionales	24
2.2 Bases teóricas.....	27
2.2.1 Concepto de Liderazgo	27
2.2.2 Teorías sobre el Liderazgo	30
2.2.3. Estilos de Liderazgo	32
2.2.4 Estilo de Liderazgo Autocrático	33
2.2.5 Estilo de Liderazgo Democrático	35
2.2.6 Estilo de Liderazgo Liberal	36
2.2.7. La Competitividad Empresarial	37
2.2.8 La ventaja competitiva	39
2.2.9 La Competitividad Empresarial y el Recurso Humano	40
2.2.10 Liderazgo y Competitividad	42
2.2.11 Indicador de Competitividad Empresarial.	44
2.2.12 La Mediana Empresa.	45
2.3 Definición de Términos básicos	47
III. HIPÓTESIS Y VARIABLES	54
3.1 Hipótesis	54
3.3.1 Hipótesis general	54
3.3.2 Hipótesis Específicas	54
3.2 Definición Conceptual de las variables	55
3.2.1 Variables Independientes	55
3.2.2 Variable Dependiente	55
3.2 Operacionalización de las variables	56

IV. DISEÑO METODOLÓGICO	57
4.1 Tipo y diseño de la investigación	57
4.1.1 Tipo de investigación	57
4.1.2 Diseño de investigación	57
4.2 Método de Investigación	57
4.3 Población y Muestra	58
4.3.1 Población	58
4.3.2 Muestra	60
4.3.3 Grupos de Encuesta	62
4.4 Lugar de estudio y periodo desarrollado	64
4.5 Técnicas e Instrumentos para la recolección de la información	64
4.5.1 Entrevista	64
4.5.2 Encuesta	65
4.5.3 Validez de los instrumentos.....	72
4.6 Análisis y procesamiento de datos	73
V. RESULTADOS	74
5.1 Resultados Descriptivos	74
5.1.1 Tabulación de las respuestas de los trabajadores de la Empresa	
“EDSON CREACIONES” SAC	74
5.1.2 Tabulación de las respuestas de los trabajadores de la Empresa	
“RODRÍGUEZ UNIFORMES” SAC	91
5.1.3 Correlación de las Variables	108
5.2 Resultados inferenciales	110
VI DISCUSIÓN DE RESULTADOS	111
6.1 Contrastación y demostración de las hipótesis con los resultados ..	111
6.2 Contrastación de los resultados con estudios similares	116
6.3 Responsabilidad ética	117
CONCLUSIONES	118
RECOMENDACIONES	120
Propuesta de Gestión de Liderazgo para Empresas del Rubro Textil en	
el Emporio Comercial de Gamarra	121
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	124
ANEXOS	
Instrumentos validados:	
Anexo 1. Matriz de Consistencia: “Estilos de Liderazgo y su	
Influencia en la Competitividad en las Medianas Empresas	
de Confecciones Textiles en el Emporio Comercial	
Gamarra en el Período 2016-2017”	
Anexo 2. Investigaciones Nacionales y Extranjeras	
Anexo 3. Resumen de la entrevista al Gerente General de la	
Cámara de Comercio de Gamarra, sr. Jhonatan Flores	
Anexo 4. Encuesta	
Anexo 5. Tabla de distribución normal estándar, para hallar nivel de	
confianza.	

- Anexo 6 Resumen de la entrevista a la señora María Santos Goñaz, Gerente General de “Edson Creaciones” SAC
- Anexo 7 Resumen de la entrevista al señor Andrés Rodríguez Aroca, Gerente General de Rodríguez Uniformes SAC
- Anexo 8 Instrumento de opinión de expertos.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1. Estilo de Liderazgo determina la Competitividad	62
Tabla 4.2 Validación de los instrumentos de expertos	73

Tabulación de las respuestas de los trabajadores de la Empresa Edson Creaciones SAC

Tabla 5.1. Respuestas a la Pregunta 01 de la Encuesta	74
Tabla 5.2 Respuestas a la Pregunta 02 de la Encuesta	75
Tabla 5.3 Respuestas a la Pregunta 03 de la Encuesta	76
Tabla 5.4 Respuestas a la Pregunta 04 de la Encuesta	76
Tabla 5.5 Respuestas a la Pregunta 05 de la Encuesta	77
Tabla 5.6 Respuestas a la Pregunta 06 de la Encuesta	78
Tabla 5.7 Respuestas a la Pregunta 07 de la Encuesta	78
Tabla 5.8 Respuestas a la Pregunta 08 de la Encuesta	79
Tabla 5.9 Respuestas a la Pregunta 09 de la Encuesta	79
Tabla 5.10 Respuestas a la Pregunta 10 de la Encuesta	80
Tabla 5.11 Respuestas a la Pregunta 11 de la Encuesta	81
Tabla 5.12 Respuestas a la Pregunta 12 de la Encuesta	81
Tabla 5.13 Respuestas a la Pregunta 13 de la Encuesta	82
Tabla 5.14 Respuestas a la Pregunta 14 de la Encuesta	83
Tabla 5.15 Respuestas a la Pregunta 15 de la Encuesta	83
Tabla 5.16 Respuestas a la Pregunta 16 de la Encuesta	84
Tabla 5.17 Respuestas a la Pregunta 17 de la Encuesta	84
Tabla 5.18 Respuestas a la Pregunta 18 de la Encuesta	85
Tabla 5.19 Respuestas a la Pregunta 19 de la Encuesta	86
Tabla 5.20 Respuestas a la Pregunta 20 de la Encuesta	86
Tabla 5.21 Respuestas a la Pregunta 21 de la Encuesta	87
Tabla 5.22 Determinación del Nivel de Liderazgo	88
Tabla 5.23 Determinación del Grado de aplicación del Estilo de Liderazgo Autocrático	88
Tabla 5.24 Determinación del Grado de aplicación del Estilo de Liderazgo Democrático	89
Tabla 5.25 Determinación del Grado de aplicación del Estilo de Liderazgo Liberal	89
Tabla 5.26 Resumen de los indicadores del grado de aplicación del Estilo de Liderazgo y comparación con el Índice de Competitividad...	90

Tabulación de las respuestas de los trabajadores de la Empresa Rodriguez Uniformes SAC

Tabla 5.27 Respuestas a la Pregunta 01 de la Encuesta	91
Tabla 5.28 Respuestas a la Pregunta 02 de la Encuesta	92
Tabla 5.29 Respuestas a la Pregunta 03 de la Encuesta	92
Tabla 5.30 Respuestas a la Pregunta 04 de la Encuesta	93
Tabla 5.31 Respuestas a la Pregunta 05 de la Encuesta	93
Tabla 5.32 Respuestas a la Pregunta 06 de la Encuesta	94
Tabla 5.33 Respuestas a la Pregunta 07 de la Encuesta	94
Tabla 5.34 Respuestas a la Pregunta 08 de la Encuesta	95
Tabla 5.35 Respuestas a la Pregunta 09 de la Encuesta	96
Tabla 5.36 Respuestas a la Pregunta 10 de la Encuesta	96
Tabla 5.37 Respuestas a la Pregunta 11 de la Encuesta	97

Tabla 5.38 Respuestas a la Pregunta 12 de la Encuesta	98
Tabla 5.39 Respuestas a la Pregunta 13 de la Encuesta	98
Tabla 5.40 Respuestas a la Pregunta 14 de la Encuesta	99
Tabla 5.41 Respuestas a la Pregunta 15 de la Encuesta	100
Tabla 5.42 Respuestas a la Pregunta 16 de la Encuesta	100
Tabla 5.43 Respuestas a la Pregunta 17 de la Encuesta	101
Tabla 5.44 Respuestas a la Pregunta 18 de la Encuesta	102
Tabla 5.45 Respuestas a la Pregunta 19 de la Encuesta	102
Tabla 5.46 Respuestas a la Pregunta 20 de la Encuesta	103
Tabla 5.47 Respuestas a la Pregunta 21 de la Encuesta	104
Tabla 5.48 Determinación del Nivel de Liderazgo	105
Tabla 5.49 Determinación del Grado de aplicación del Estilo de Liderazgo Autocrático	105
Tabla 5.50 Determinación del Grado de aplicación del Estilo de Liderazgo Democrático	106
Tabla 5.51 Determinación del Grado de aplicación del Estilo de Liderazgo Liberal	106
Tabla 5.52 Resumen de los indicadores del grado de aplicación del Estilo de Liderazgo y comparación con el Índice de Competitividad..	107
Tabla 5.53 Resumen de los grados de aplicación de los Estilos de Liderazgo vs Competitividad en las dos Empresas en estudio.....	108
Tabla 6.1.1 Comparación del Indicador de Liderazgo Autocrático con el Índice de Competitividad	111
Tabla 6.1.2 Pruebas de chi-cuadrado Hipótesis H1	112
Tabla 6.2.1 Comparación del Indicador de Liderazgo Democrático con el Índice de Competitividad	113
Tabla 6.2.2 Pruebas de chi-cuadrado Hipótesis H2	113
Tabla 6.3.1 Comparación del Indicador de Liderazgo Liberal con el Índice de Competitividad	114
Tabla 6.3.2 Pruebas de chi-cuadrado Hipótesis H3	114
Tabla 6.4.1 Comparación del Indicador general del Estilo de Liderazgo con el Índice de Competitividad	115
Tabla 6.4.2 Pruebas de chi-cuadrado Hipótesis H4	115

ÍNDICE DE GRAFICOS

Figura 2.1: Concepto y componentes de las competencias básicas distintivas	40
Figura 2.2: Liderazgo y Competitividad del negocio.	43
Figura 2.3: Criterios para definir el estrato empresarial.	45
Figura 2.4: Mipymes formales por Rango de Trabajadores según rango de ventas, 2013.	46
Figura 3.1. “Estilos de Liderazgo y su Influencia en la Competitividad en las Medianas Empresas de Confecciones Textiles en el Emporio Comercial de Gamarra (Periodos 2016 al 2017)”	57
Figura 4.1. Matriz de la Encuesta.....	67
Figura 5.1 Correlación entre Liderazgo y Competitividad obtenida en SPSS..	109

RESUMEN

La presente investigación pretende medir el grado en que los Estilos de Liderazgo influyen en la Competitividad de las medianas Empresas y desarrolla el estudio en el emporio comercial de Gamarra entre los periodos 2016 al 2017. Se ha encontrado que, efectivamente, hay un notable grado de influencia, teniendo como mecanismo la reacción y rendimiento en el trabajo a partir de la percepción del trabajador respecto del Estilo de Liderazgo ejercido por el líder de las medianas empresas.

Se ha tomado como medida de Competitividad Interna el criterio de asociarla a la rentabilidad, propuesto por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL); por su parte, el INEI cuantifica la rentabilidad, señalando que mide la utilidad con respecto a las ventas netas.

En el período estudiado gran parte de las empresas del emporio comercial de Gamarra han visto reducidas sus ventas, ocasionando el cierre de muchos negocios; debido a la caída de exportaciones y la importación subsidiada de productos textiles, motivado por el Tratado de Libre Comercio con China. Tomando en cuenta el indicador propuesto, esta situación se traduce en una caída de la competitividad de las medianas empresas de Gamarra.

Por tanto, la gestión del líder al momento de enfrentar el entorno adverso no ha sido capaz de mantener la competitividad, aun contando con el apoyo de sus trabajadores. El representante de la Cámara de Comercio de Gamarra señala: “deberíamos mejorar el lado humano del empresario para enfrentar algunos retos”. El estudio ha encontrado que un mayor nivel de las características positivas en el Estilo de Liderazgo, tienen impacto directo en la percepción del

trabajador, y en la respuesta del mismo en el Desempeño y Productividad lo que influye significativamente en el nivel de Competitividad.

Las limitaciones de obtención de información contable por parte de las empresas, ha motivado que, para efectos de cuantificar este grado de influencia, se haya seleccionado dos empresas del emporio comercial de Gamarra que han accedido a confiar sus resultados económicos, una con un resultado contable positivo, lo que se traduce en un nivel de Competitividad positivo, y otra con un resultado contable negativo, con un nivel de Competitividad negativo.

Para obtener información sobre la percepción de los trabajadores respecto al Estilo de Liderazgo, se ha efectuado una encuesta, cuyas preguntas evalúan las distintas dimensiones de estos Estilos. La correlación del nivel alcanzado de cada Estilo con el nivel de Competitividad de la respectiva empresa determina el grado de influencia.

Los resultados muestran que una reducción en las características negativas del Estilo de Liderazgo Autocrático (Tensión, Frustración, etc.), mejoran el nivel de Competitividad; recomendando lograr el respeto al líder y mantener una política clara de remuneraciones. Por su parte, un aumento en la percepción por parte del trabajador de las características del Estilo de Liderazgo Democrático (Comunicación efectiva entre las partes y el sentimiento de responsabilidad y compromiso que el líder logre despertar en sus colaboradores) influye en una significativa mejora en la competitividad.

Por su parte las reducciones de las características del Estilo de Liderazgo Liberal influyen también en el aumento del nivel de Competitividad.

ABSTRACT

This research aims to measure the degree to which the Leadership Styles influence the Competitiveness of medium-sized companies and develops the study in the commercial emporium of Gamarra between the periods 2016 to 2017. It has been found that, indeed, there is a remarkable degree of influence, having as a mechanism the reaction and performance at work based on the worker's perception of the Leadership Style exercised by the leader of medium-sized companies.

The criterion of associating it with Profitability, proposed by the Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC), has been taken as a measure of Internal Competitiveness; On the other hand, the INEI quantifies the profitability, indicating that it measures the utility with respect to net sales.

In the period studied, a large part of the companies in the commercial emporium of Gamarra have seen their sales reduced, causing the closure of many businesses; due to the fall of exports and the subsidized import of textile products, motivated by the Free Trade Agreement with China. Taking into account the proposed indicator, this situation translates into a fall in the competitiveness of Gamarra's medium-sized companies.

Therefore the management of the leader when facing the adverse environment has not been able to maintain competitiveness, even with the support of its workers. The representative of the Chamber of Commerce of Gamarra points out: "we should improve the human side of the entrepreneur to face some challenges". The study has found that a higher level of positive characteristics in the Leadership Style have a direct impact on the worker's perception, and on

the employee's response to Performance and Productivity, which significantly influences the level of Competitiveness.

The limitations of obtaining accounting information from companies have motivated that, in order to quantify this degree of influence, two companies have been selected from the commercial emporium of Gamarra that have agreed to entrust their economic results, one with a positive accounting result, which translates into a level of positive Competitiveness, and another with a negative accounting result, with a level of negative Competitiveness.

To obtain information about the perception of the workers regarding the Leadership Style, a survey has been carried out, whose questions evaluate the different dimensions of these Styles. The correlation of the level reached of each Style with the level of Competitiveness of the respective company determines the degree of influence.

The results show that a reduction in the negative characteristics of the Autocratic Leadership Style (Tension, Frustration, etc.), improve the level of Competitiveness; recommending to achieve respect for the leader and maintain a clear remuneration policy. On the other hand, an increase in the perception by the worker of the characteristics of the Democratic Leadership Style (Effective communication between the parties and the feeling of responsibility and commitment that the leader manages to awaken in his collaborators) influences a significant improvement in the competitiveness.

On the other hand, the reduction of the characteristics of the Liberal Leadership Style also influences the increase in the level of Competitiveness.

INTRODUCCIÓN

El propósito de la presente investigación es establecer en qué medida los Estilos de Liderazgo influyen en la Competitividad de las Medianas Empresas de Confecciones textiles en el emporio comercial de Gamarra, habiendo realizado el estudio entre los años 2016 al 2017.

La investigación describe la situación actual del Liderazgo que los gerentes y propietarios ejercen en las medianas empresas del emporio comercial de Gamarra en las que, por costumbre arraigada entre los propietarios, se ha creado una atmósfera de liderazgo autocrático creando un impacto negativo en la competitividad de las empresas.

A fin de lograr el objetivo planteado se ha seleccionado dos empresas del emporio comercial de Gamarra, entre cinco que accedieron a suministrar información para el estudio. Se ha reunido información acerca de la percepción que tienen los trabajadores sobre la aplicación de los Estilos de Liderazgo por parte de los líderes de sus respectivas empresas.

La investigación presenta como resultado de la correlación que el nivel de percepción del Liderazgo influye significativamente en el grado de competitividad de las empresas, a través del mecanismo de desempeño y productividad de los empleados, motivado por la percepción del Liderazgo.

Además, esta investigación pretende aportar a los gerentes de distintas empresas una visión de cómo un modelo de comportamiento laboral como lo es el Estilo de Liderazgo apropiado, tiene impacto directamente en la gestión económica de la organización.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

Después de un período de crecimiento económico que fomentó el fortalecimiento de las empresas del rubro textil en el emporio comercial de Gamarra, el ingreso de productos competidores de la República de China, merced a la puesta en operación del Tratado de Libre Comercio con ese país, ha cambiado drásticamente las condiciones del mercado, encontrando a los líderes de las empresas de Gamarra, desprevenidos e incapaces de sostener la competitividad de sus empresas frente a los productos foráneos.

En la presente Investigación se analiza la gestión de los gerentes y propietarios enmarcado dentro de la realidad actual de las medianas Empresas de Productos Textiles ubicadas en Gamarra.

Según el Fondo Monetario Internacional (2017) en el artículo “Perspectiva económica las Américas” en la actualidad nuestro país se encuentra atravesando un periodo de estabilidad económica, producto de las políticas de disciplina fiscal y control de la inflación, posteriores al alto crecimiento económico experimentado entre los años 2000 al 2010, y que han permitido afrontar relativamente bien la desaceleración económica y el lento crecimiento del resto de países de Latinoamérica.

Según el informe trimestral del INEI 2017, las cifras del Producto Bruto Interno en el período del 2011 hasta la actualidad (INEI, 2017) muestran que la disciplina fiscal ha sido efectiva para afrontar la caída de la demanda interna.

Esto ha motivado que el sector empresarial de la mediana empresa tenga que impulsar medidas para sostenerse en los mercados internos.

El Diario Gestión, en el artículo “Exportaciones no tradicionales caen por menor demanda de Venezuela y Brasil” señala que, en el rubro textil, materia de esta investigación la situación económica de las empresas viene atravesando un periodo de reestructuración motivado por la caída de exportaciones no tradicionales a importantes mercados de Latinoamérica con los que la mediana empresa había sustentado su crecimiento entre los años 2014 al 2016 (**Diario Gestión**, 2016). Asimismo, el Ministerio de la Producción, en su “Plan de Competitividad para empresarios de Gamarra” señala que el emporio concentra 24 mil establecimientos, de los cuales el 96.8% son microempresas y el 3.1% medianas empresas. (**Ministerio de la Producción**, 2017)

Según la Sociedad Nacional de Industria (Reporte Sectorial N°10, 2016) para empresarios de Gamarra, las pequeñas y medianas empresas textiles han debido fortalecer su presencia en el mercado interno para hacer sostenible su producción que en el año 2016 alcanzo el 87% de la producción total.

En el artículo del Diario El Comercio (Setiembre 2016): “Gamarra, cinco mil negocios desaparecen al año en emporio comercial” se aprecia que esta situación se vio drásticamente alterada desde la firma del Tratado de Libre Comercio con la República de China y la disposición de Indecopi, de eliminar las medidas antidumping en el 2015, bajando los aranceles de los productos chinos, lo que hizo que la ropa que ingresa al Perú venga subvaluada y algunos productos cuesten menos que los que se fabrican aquí.

Según el Diario El Comercio (Marzo 2016) en su artículo: “Las importaciones de China representan el 70,3% del total de prendas que entran al país” señala que, tal como se desprenden de las cifras de la SUNAT y la Sociedad Nacional de Industrias, la producción de las pequeñas y medianas empresas están orientadas a cubrir la demanda interna, enfrentando la competencia de los

productos textiles importados mayormente de China para sobrevivir bajo las nuevas condiciones de mercado.

El Diario La República (2016) en el artículo “Gamarra en su hora cero” brinda mayores alcances de los que se extrae lo siguiente: “El mayor emporio comercial del Perú está inundado de prendas asiáticas (sobre todo chinas) que ingresan a nuestro mercado subvaluadas, por contrabando o con dumping. Mientras tanto, los empresarios locales cada vez exportan a menos países, el número de fábricas se ha reducido en 50% y están en peligro 400 mil puestos de trabajo”. (Diario La República, 2016)

En la presente investigación se ha realizado una entrevista preliminar a un representante de la Cámara de Comercio de Gamarra de cuyas declaraciones se desprende que la mayoría de confeccionistas se especializan en diferentes líneas como ropa para damas, caballeros y niños, que incluyen blusas, polos, camisetas, vestidos, buzos, así como accesorios de confección y demás productos textiles. El objetivo de las empresas es lograr vender la mercadería textil, para lo cual surte con sus productos la demanda desde tres diferentes canales: mediante Tiendas ubicadas en el emporio de Gamarra, tiendas en provincias y distribuidoras y agentes de ventas que surten los pedidos de todo el Perú.

Las empresas realizan sus operaciones comerciales con base en la experiencia y fidelidad de sus clientes, pero no se conforman con la posición alcanzada si no que tienen como objetivo liderar la actividad de confección en sus diferentes líneas.

Pero, aunque la actividad desarrollada les ha permitido un rápido crecimiento, en los últimos años han sentido el impacto de la entrada de los nuevos

competidores, los cuales atacan el mercado con el diferencial de servicio y precios.

Según la entrevista, las estructuras de las organizaciones son en su mayor parte horizontales, con el propietario o gerente que ejerce la función directiva sobre los órganos de línea. (**Jhonatan Flores**, octubre 2017)

De las ideas expuestas por Goleman (2005) en su artículo "Liderazgo que obtiene resultados" se desprende que sobre el administrador (sea el propietario, o el gerente) recae el liderazgo de la organización, además manifiesta que: "el mayor impacto en las empresas ha sido debido a la falta de capacidad de reacción de los empresarios y a su estilo de liderazgo, de maltrato al personal, lo que desmotiva al trabajador y aumenta la rotación del personal"

De la entrevista al representante de la Cámara de Comercio de Gamarra, se desprende, asimismo que actualmente en el emporio comercial de Gamarra, se dan condiciones de mal trato al personal, aunado a los bajos salarios e inexistencia de beneficios sociales por la mayoría de los dueños de las medianas empresas, donde el Estilo de Liderazgo Autocrático se hace más tangible. En el presente estudio se ha tomado nota de esta entrevista preliminar (**Jhonatan Flores**, octubre 2017), quien señala, además, que diferentes clientes han hecho manifiestas sus quejas por el descuido y atraso en las demoras en el envío de la mercadería, atención impersonal y otros sutiles factores que han ido ganando el desprestigio de las pequeñas y medianas empresas de Gamarra, en favor de los comerciantes de prendas importadas, en base a observaciones del año 2016. El hecho se ha manifestado en las estadísticas de ventas que muestran una pérdida significativa de participación frente a la competencia.

La preferencia ganada merced al crecimiento económico de los años anteriores se ha ido diluyendo paulatinamente hasta una actual situación de desmedro de las ventas a favor de nuevos competidores, hecho que demuestra la falta de preparación de la actual gestión de las medianas empresas, que la hace ver como de escasa competitividad, y cuya raíz está en un equivocado estilo de liderazgo. Esto prevé a mediano plazo la pérdida significativa de su posición comercial en relación a sus principales competidores, con la consiguiente reducción de puestos de trabajo.

Para evitar que se llegue a esta situación, se propone encontrar el grado de influencia del Estilo de Liderazgo de la gerencia de las medianas empresas del emporio comercial de Gamarra en la Competitividad de las mismas, a fin de implementar las medidas correctivas correspondientes para impulsar el desarrollo de las empresas.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo influyen los Estilos de liderazgo en la competitividad de las medianas empresas de confecciones textiles en el Emporio Comercial Gamarra Período 2016 al 2017?

1.2.2 Problemas específicos

- a. ¿En qué medida influye la dimensión autocrática en los estilos de liderazgo en la competitividad de las medianas empresas de confecciones textiles en el Emporio Comercial Gamarra periodo 2016 al 2017?

- b. ¿En qué medida influye la dimensión democrática en los estilos de liderazgo en la competitividad de las medianas empresas de confecciones textiles en el Emporio Comercial Gamarra periodo 2016 al 2017?

- c. ¿En qué medida influye la dimensión liberal en los estilos de liderazgo en la competitividad de las medianas empresas de confecciones textiles en el Emporio Comercial Gamarra periodo 2016 al 2017?

1.3. Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Establecer en qué medida los estilos de liderazgo influyen en la Competitividad de las medianas Empresas de Confecciones Textiles en el emporio comercial Gamarra en el Período 2016 al 2017.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a. Determinar en qué medida influye la dimensión autocrática en los estilos de liderazgo en la competitividad de las medianas empresas de confecciones textiles en el Emporio Comercial Gamarra periodo 2016 al 2017
- b. Determinar en qué medida influye la dimensión democrática en los estilos de liderazgo en la competitividad de las medianas empresas de confecciones textiles en el Emporio Comercial Gamarra periodo 2016 al 2017
- c. Determinar en qué medida influye la dimensión liberal en los estilos de liderazgo en la competitividad de las medianas empresas de confecciones textiles en el Emporio Comercial Gamarra periodo 2016 al 2017

1.4. Limitantes de la investigación (teórico, temporal y espacial)

Para el desarrollo de esta investigación, se han encontrado las siguientes limitaciones:

Limitante Temporal : El presente estudio se ha realizado entre los meses de junio 2016 a enero del 2017.

Limitante Espacial: Se ha delimitado el ámbito de la investigación al emporio comercial de Gamarra, ubicado en el distrito de La Victoria, Lima.

Limitante Teórico : Está relacionado con los estilos de liderazgo, así como la competitividad de las medianas empresas, del área textil , había mucha dificultad de obtener información sobre estas empresas.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

El antecedente es un acontecimiento que precede a la situación problema, o de investigación y que tiene con ella cierta relación causal (Tamayo 2008-p-86)

En la presente investigación se considera como antecedentes de estudio las respectivas investigaciones realizadas considerando la relación entre el Estilo de Liderazgo y la Competitividad.

2.1.1 Investigaciones Internacionales

a) Mejía, P. (2014) "Análisis del Liderazgo como habilidad gerencial y su efecto en el crecimiento de las Empresas Textiles en la ciudad de Quito, desde el 2008 hasta el 2012"

RESUMEN:

El objetivo de la investigación es realizar el análisis del liderazgo como habilidad gerencial para determinar la incidencia en el crecimiento de las empresas textiles de la ciudad de Quito desde el 2008 hasta el 2012. Se estudió una Población de 397 empresas textiles, de las cuales se ha seleccionado una Muestra no probabilística: Gerentes y Subordinados de 4 empresas. Ha empleado como Instrumentos: La encuesta realizada en empresas seleccionadas, a través de dos cuestionarios: Cuestionario 1: Cuestionario de Liderazgo Multifactorial y Cuestionario 2: Cuestionario de Satisfacción Laboral.

CONCLUSIÓN:

- En las empresas textiles de la ciudad de Quito se encontraron comportamientos intermedios de liderazgo transformacional y transaccional, lo que implica la utilización de los dos tipos de liderazgo simultáneamente.
- El tipo de Liderazgo transformacional y transaccional influyen directa y positivamente en la satisfacción.
- **El crecimiento empresarial se relacionó positiva y significativamente con el liderazgo transformacional** la efectividad, con la motivación, con la comunicación y con la satisfacción total.
- Ningún tipo de liderazgo es malo, son necesarios en algún momento en las organizaciones, dependiendo de la situación del tipo de organización, incluso de la estabilidad de la misma.

b) Henriquez, L. (2015) "Estrategias de Liderazgo que contribuyan a mejorar la Competitividad en el Sector Productivo de Pasteurizados del Estado Carabobo" - mayo 2015

RESUMEN:

La investigación tuvo como objetivo proponer un conjunto de estrategias de liderazgo que contribuyan a mejorar la competitividad del sector productivo de pasteurizados del Estado Carabobo. En ese sentido se hizo una identificación del estilo de liderazgo ejercido por los gerentes de las empresas, de igual manera se diagnosticó la situación actual competitiva en las empresas objeto de estudio, ubicadas en la Zona Industrial Sur, del Estado Carabobo, a fin de determinar cuáles estrategias de liderazgo contribuyen a mejorar la competitividad del sector productivo de pasteurizados, logrando los objetivos planteados. En tal sentido, la investigación realizada es de tipo descriptiva,

debido a que trata de describir en forma detallada los procesos e implicaciones del problema planteado, apoyado en una investigación de campo, en la revisión documental, así como de un estudio factible. Para recolectar la información se empleó la técnica de la encuesta y como Instrumento un cuestionario integrado por 31 ítems con alternativas de respuestas de gradación tipo Likert con cinco (5) alternativas (Muy de Acuerdo-De acuerdo- Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo – Muy en Desacuerdo). Las conclusiones del estudio están referidas a la necesidad que existe de llevar a cabo estrategias de liderazgo que permitan generar eficacia, eficiencia y fortalecer la gestión competitiva en la organización.

CONCLUSIÓN:

En este análisis se evidenció en el área gerencial de la industria de pasteurizados, la inexistencia de un estilo de liderazgo que cumpliera con todas las características esenciales relacionadas con la forma en que lideran sus grupos de trabajo y las actividades laborales que a diario realizan dentro de la organización en la cual se desempeñan, así mismo se dio a conocer la situación competitiva de las mismas la cual en la actualidad se ha visto afectada por los problemas del país en diversas áreas y ciertos problemas internos, conjuntamente al apoyo de la revisión documental y las encuestas tipo cuestionario aplicadas, se establecen las siguientes conclusiones.

Referente al primer objetivo específico describir el estilo de liderazgo existente en las empresas Corporación Inlaca, C.A, y Empresas Polar C.A se pudo determinar que existe un estilo de liderazgo autocrático en el cual la toma de decisiones se encuentra concentrada en el área gerencial, y situacional debido a que los líderes adoptan un comportamiento referente a la situación que se presente al momento de tomar las decisiones y/o resolver problemas. Además,

se evidencia el incumplimiento de algunas características del liderazgo transformador en cuanto a la inteligencia emocional y empatía; debido a que los líderes no poseen las habilidades necesarias para gestionar sus emociones, la de sus seguidores y al mismo tiempo no poseen empatía en el sentido de no saber ponerse en el lugar de los demás, el cual de acuerdo a Torres (2005), corresponden características esenciales para este tipo de liderazgo.

En el caso particular de Corporación Inlaca, C.A. se determinó además que los líderes no actúan con claridad y que presentan fallas de comunicación interna e influencia de los líderes sobre seguidores, así como poco incentivo en crear relaciones amenas de trabajo, basadas en el compañerismo y el respeto, solo se orientan a obtener resultados. Y coincide con Empresas Polar, C.A. en cuanto al incumplimiento en alinear prácticas.

c) Rodríguez A. (2014) "Influencias de los Estilos de Liderazgo en las organizaciones. El caso de las Empresas de Servicios avanzados"

RESUMEN:

Su objetivo es conocer el estilo de liderazgo predominante y la influencia de este enfoque sobre algunas variables empresariales en el sector de servicios avanzados en España. A través de la revisión teórica de los estilos de liderazgo y un estudio empírico consistente en entrevistas a altos directivos de cinco empresas del sector, se analizaron las tendencias actuales en el ámbito del liderazgo.

Población: Directores de Empresas de Servicios: Assystem Iberia, Silver Atena, Reydalgo Consulting, Ingafor Consultores S.L., Grupo Empresarial Copo S.A.

Instrumentos: Entrevistas

CONCLUSIÓN:

El estudio permite conocer la tendencia actual de los estilos de liderazgo que se desarrollan en empresas del sector de servicios avanzados.

Los resultados obtenidos manifiestan que predomina la utilización de un estilo combinado de los Nuevos Modelos de Liderazgo, es decir, el uso complementario de ambos enfoques y con una tendencia al liderazgo transformacional.

Además, se constata que **los directivos consideran que el estilo de liderazgo influye de manera determinante en los resultados de la empresa**, especialmente en los relativos a la organización, la innovación y la satisfacción de los recursos humanos.

2.1.2 Investigaciones Nacionales

a) Valdiviezo; Albuquerque, L. (2015) "Influencia del Estilo de Liderazgo en el comportamiento organizacional del personal de la empresa Grupo Educativo Integral SRL., en el Distrito de Trujillo"

RESUMEN:

Se llevó a cabo la investigación para determinar el Estilo de liderazgo que predomina y su influencia en el comportamiento organizacional del personal de la empresa Grupo Educativo Integral SRL., en el Distrito de Trujillo. La población sujeta del estudio fue el Personal de la empresa educativa Grupo Educativo Integral SRL, en el Distrito de Trujillo: 149 trabajadores

CONCLUSIÓN:

Se llegó a la conclusión que el estilo de liderazgo es fundamental para el comportamiento, sea positivo o negativo, en el personal de una determinada organización. De tal forma que influye directamente con la satisfacción,

compromiso además de la responsabilidad para realizar de modo eficaz y eficiente las funciones de trabajo.

b) Chávez C.; Núñez R. y Tipiana L. (2016) "Efecto del desarrollo de una Cultura Organizacional basada en valores sobre la Competitividad de la Empresa Cerámica San Lorenzo S.A."

RESUMEN

Es un trabajo cuantitativo, descriptivo, transversal y correlacional de diseño no experimental que tiene como objetivo determinar la asociación entre cultura organizacional basada en valores y la competitividad de la empresa Cerámica San Lorenzo S.A.C.

El objetivo era determinar la asociación entre la cultura organizacional basada en valores y la competitividad de la empresa Cerámica San Lorenzo S.A.C.

Para comprobar que existe dicha asociación estadísticamente significativa se utilizó un cuestionario para medir la cultura organizacional basada en valores dentro de la empresa; y para medir la competitividad se aplicó los parámetros del diamante de Porter utilizando un check list tabulado.

Para medir la primera variable se utilizó un cuestionario dirigido a los trabajadores administrativos y obreros de la empresa San Lorenzo, que trabajaban en la planta uno y dos, que se encontraran laborando en el periodo de aplicación de la encuesta y que aceptaron ser parte de la investigación. Se excluyó a los que se encontraban en calidad de practicantes, con una muestra de 162 trabajadores.

CONCLUSIÓN:

Se estableció que la empresa tiene una cultura organizacional fuerte basada en sus valores desarrollo del recurso humano, eficiencia y eficacia en los procesos, orientación a los resultados y compromiso con la calidad; y que las

determinantes del Diamante hacen de la empresa Cerámica San Lorenzo, una empresa competitiva. Por lo tanto, se puede decir que **si existe una asociación entre la cultura organizacional basada en valores y la competitividad de San Lorenzo**. Así, es el capital humano el que se alinea a la misión de la empresa, pone su esfuerzo para lograr los objetivos de la empresa, genera valor con la dirección y motivación de los líderes y aporta a la ventaja competitiva y a la competitividad frente a los competidores del sector de pisos y acabados para la construcción.

c) Ortiz, I.; Rivera R. (2015) "Relación entre los Estilos de Liderazgo y la Calidad del Servicio prestado en Hoteles categorizados de Tres estrellas en el Alto Mayo - 2015"

RESUMEN:

La tesis tiene como objetivo determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la calidad del servicio prestado en hoteles categorizados de tres estrellas en el Alto Mayo. Los investigadores han elegido como Población, los usuarios, colaboradores y directivos de los hoteles categorizados de tres estrellas del Alto Mayo, abarcando los cinco establecimientos categorizados en el ámbito de estudio. Han tomado como muestras: Muestra de usuarios: 170 personas y Muestra de colaboradores: 24 personas. Se ha empleado como Instrumentos: Encuesta para administradores o directivos de hoteles y Encuesta para usuarios (clientes o huéspedes)

CONCLUSIÓN

- El estilo de liderazgo identificado en hoteles categorizados de tres estrellas en Alto Mayo, según el Modelo del Grid Gerencial es predominantemente Autocrático.

- Teniendo en cuenta que existe una “zona de tolerancia” para la satisfacción de un servicio, se encontró que la calidad de los servicios en hoteles categorizados de tres estrellas en el Alto Mayo es aceptable.
- El análisis de la relación entre estilos de liderazgo y la calidad de los servicios en hoteles categorizados de tres estrellas en el Alto Mayo, evidenciaron que no existía relación entre estas variables.
- Al encontrar que los factores de satisfacción, requisitos mínimos y análisis de brecha tienen carácter aceptable, consecuentemente influyen en el nivel de significancia entre los estilos de liderazgo y la calidad de los servicios evidenciándose que no hay relación directa entre las variables de estudio.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Concepto de Liderazgo

Chiavenato (2006) afirma que el Liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, ya sea en las empresas o en cada uno de sus departamentos. También es esencial en las funciones de la administración porque el administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas, esto es, ser líder. Según los autores de la Teoría de las relaciones humanas, el Liderazgo puede verse desde perspectivas diferentes, a saber:

1. **Liderazgo como fenómeno de influencia interpersonal.** El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana.

El liderazgo, fenómeno social que ocurre sólo en grupos sociales, debe analizarse en función de las relaciones interpersonales en determinada estructura social y no de una serie de características de la personalidad del líder.

La influencia es una fuerza psicológica, una transacción interpersonal en que una persona actúa para modificar el comportamiento de otra. La influencia abarca conceptos como poder y autoridad, incluso la manera de provocar cambios en el comportamiento de las personas y de grupos sociales. El control representa la tentativa de asegurar la influencia, es decir, desencadenar las consecuencias previstas por quien ejerce la influencia. El poder es el potencial de influencia de una persona sobre otras; es la capacidad de ejercer influencia, aunque no garantiza el ejercicio de la influencia. El poder es influencia potencial que puede ejercerse o no. La autoridad (el concepto más restringido de éstos) es el poder legítimo, el poder de una persona derivado de su posición en una estructura organizacional. En consecuencia, el poder legal se acepta socialmente.

2. Liderazgo como proceso de reducción de la incertidumbre de un grupo. El grado de cualidades de liderazgo demostradas por un individuo depende no sólo de sus propias características, sino también de las características de las situaciones en que se encuentra. El liderazgo es un proceso continuo de elección que permite a la empresa avanzar en dirección de sus objetivos, a pesar de las perturbaciones internas y externas. El grupo tiende a escoger como líder a la persona que puede orientarlo y apoyarlo (que defina o ayude al grupo a elegir el rumbo y las mejores soluciones a los problemas) en la consecución de los objetivos. El liderazgo tiene que ver con la

reducción de incertidumbre en el grupo y con el comportamiento que permite lograr esa reducción, es decir, la toma de decisiones. Desde este punto de vista, el líder es una persona que toma decisiones y ayuda a que el grupo tome decisiones adecuadas.

3. Liderazgo como relación funcional entre líder y subordinados. El liderazgo está en función de ciertas necesidades en determinada situación, y es la relación entre un individuo y un grupo.

Existe una relación funcional en que el grupo percibe al líder como la persona que tiene o controla los medios capaces de satisfacer sus necesidades. Por tanto, seguirlo puede constituir para el grupo un medio de aumentar la satisfacción de sus necesidades o de evitar su disminución. En consecuencia, el líder es un estratega que orienta el rumbo de las personas.

4. El liderazgo como proceso en función del líder, de los seguidores y de las variables de situación. El liderazgo es el proceso de ejercer influencia sobre una persona o un grupo de personas que se esfuerzan por lograr sus objetivos en determinada situación.

El liderazgo se presenta en función de las necesidades existentes en determinada situación, es decir, de las características personales del líder, de los subordinados y de la situación en que se hallan. Es un enfoque situacional. El líder conjuga y adapta todas estas características. Por tanto, no hay un tipo de líder único y exclusivo para cada situación.

Goleman, (2005), afirma que “El liderazgo, consiste en el logro de una meta mediante la dirección de colaboradores humanos. El hombre que organiza exitosamente a sus colaboradores para lograr metas específicas es un líder.”

Otros autores proponen teorías similares donde mencionan el liderazgo como un proceso de influenciar a los demás, pero sobre todo como un conjunto de conductas y actividades que lo identifican.

La definición de liderazgo es amplia, pero en general los autores coinciden que el líder debe ser esa persona que tenga el poder de influir en las emociones de los demás y pueda comunicarse clara y abiertamente para poder dirigir al grupo y conseguir los objetivos propuestos.

Los verdaderos líderes deben poseer principios y valores que los identifiquen y destaquen sobre los demás. Un verdadero líder debe ser una persona honesta, carismática, visionaria con grandes sentimientos para ponerse en el lugar de los demás y entenderlos. Debe inspirar confianza, respeto y admiración en sus colaboradores.

2.2.2 Teorías sobre Liderazgo

Las teorías sobre liderazgo formuladas por los autores de las relaciones humanas pueden clasificarse en tres grupos, cada uno de los cuales tiene sus propias características:

a. **Teorías de rasgos de personalidad.** Un rasgo es una cualidad o característica distintiva de la personalidad. Según estas teorías, el líder posee rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas, es decir, tiene características de personalidad que le permiten influir en el

comportamiento de sus semejantes. Cada autor especifica algunos rasgos característicos de personalidad que definen el líder, como los siguientes:

1. Rasgos físicos: energía, apariencia personal, estatura y peso.
2. Rasgos intelectuales: adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoestima.
3. Rasgos sociales: cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa.
4. Rasgos relacionados con el trabajo: interés en la realización, persistencia e iniciativa. En resumen, el líder debe inspirar confianza, ser inteligente, perceptivo y tener decisión para liderar con éxito.

No obstante, las teorías de rasgos recibieron las críticas siguientes:

1. Las teorías de rasgos no ponderan la importancia relativa de cada una de las diversas características y rasgos de personalidad que destacan los aspectos del liderazgo; como no todos los rasgos tienen la misma importancia en la definición de un líder, algunos deberían ponderarse más que otros.
2. Las teorías de rasgos olvidan la influencia y reacción de los subordinados. La pregunta que debe formularse es: ¿Un individuo puede ser líder de cualquier tipo de subordinado o de grupo social?
3. Dichas teorías no distinguen entre los rasgos pertinentes para lograr cierto tipo de objetivos. En algunos casos, ciertos rasgos de la personalidad son más importantes que otros: una misión militar en guerra exige rasgos de liderazgo diferentes de los exigidos por una misión religiosa o filantrópica.
4. Las teorías de rasgos ignoran la situación en que el liderazgo es efectivo. En una empresa se presentan situaciones que exigen diversas características de

los líderes. Una situación de emergencia requiere cierto comportamiento del líder; una situación de estabilidad y calma requiere otras características.

5. Desde este punto de vista simplista, un individuo dotado de rasgos de liderazgo será líder siempre y en cualquier situación, lo cual no ocurre en la realidad. Un individuo puede ser líder indiscutible en la sección donde trabaja, pero quizá sea el último en opinar en el hogar.

b. Teorías de estilos de liderazgo. Estudian el liderazgo en cuanto a estilos de comportamiento del líder frente a los subordinados. Mientras el enfoque de rasgos apunta a lo que es el líder, el enfoque de estilos de liderazgo se refiere a lo que hace el líder, a su manera de comportarse en el ejercicio del liderazgo.

2.2.3 Estilos de Liderazgo

Según **Chiavenato** (2006), la principal teoría señala tres Estilos de Liderazgo: Autoritario, Liberal y Democrático. Este autor refiere que White y Lippitt realizaron un estudio para verificar el impacto causado por tres estilos diferentes de liderazgo en niños orientados a la ejecución de tareas. Los niños fueron divididos en cuatro grupos. Cada seis semanas la dirección de cada grupo era asumida por líderes que utilizaban tres estilos diferentes: autocrático, liberal (*laissez-faire*) y democrático.

Para **Napier y Gershendfeld (2008)** sobre la base de los estudios de Lewin, Lippitt y White (1968) establecen que el liderazgo asume tres dimensiones, donde se conjugan la personalidad del líder y la conducta que este desarrolla en la organización. Es así que las dimensiones establecidas son las siguientes: el liderazgo autocrático, el liderazgo democrático y el liderazgo liberal.

2.2.4 Liderazgo Autocrático:

Para Chiavenato (2006) el líder autocrático centraliza las decisiones e impone órdenes al grupo. Por un lado, el comportamiento de los grupos indicó fuerte tensión, frustración y agresividad; por el otro, ausencia de espontaneidad, de iniciativa y de grupos de amigos. A pesar de que en apariencia les gustaban las tareas, no demostraron satisfacción frente a la situación. El trabajo sólo se desarrollaba cuando el líder estaba presente; en su ausencia, las actividades se detenían y los grupos expresaban sus sentimientos reprimidos, llegando a comportamientos de indisciplina y agresividad.

Este liderazgo posee una imagen vinculada con demagogos, dictadores y procesos administrativos de coacción, sin embargo, también puede ser descrito como la persona que dirige, que permanece firme en sus convicciones, que acepta las responsabilidades de supervisión y la responsabilidad final de las decisiones. Este tipo de líder puede tornarse en explotador, caracterizado por el empleo sin escrúpulos del miedo y la amenaza; comunicaciones unilaterales de arriba abajo: exaltación de la dimensión normativa en el rol de dirección y comportamientos restrictivos, sin estímulos a las iniciativas de los demás miembros. Como también ser benevolente, que atempera el comportamiento anterior con el empleo de recompensas y comunicaciones bilaterales, aunque limitadas a la voluntad del director, y con decisiones desconcentradas en mínimo grado: la responsabilidad de la conducta organizativa no es interiorizada en los miembros, sino que radica en el control externo de la dirección. (Napier y Gershendfeld, 2008, p. 173).

Al respecto, **Rivera (2011)**, indica que en la dimensión liderazgo autocrático, el líder da órdenes al grupo sin consultarlo y exigiendo que éstas se cumplan, se

limita a dar las indicaciones para la ejecución de las tareas en el momento preciso de cada etapa. Señala el trabajo que debe realizar cada miembro del grupo y forma los grupos de trabajo propiamente dichos. Dirige el grupo, pero no participa efectivamente de su actividad. En realidad, esta clase de liderazgo no dirige, sino que manda.

Este modo de liderar, demuestra ciertas características: En general son individuos de personalidad fuerte, dominante y agresiva. Toda actividad la realizan a su modo. No preguntan más allá del trabajo, y por tanto no comparte visión de futuro con sus equipos, lo que transforma a este líder en ajeno a las personas. Considera a sus subordinados más como empleados que como personas. En general no están preparados para dar oídos a los puntos de vista diferentes a los suyos. No genera trabajo en equipo porque centraliza su poder. No le gusta ver que los empleados tengan mucha amistad los unos con los otros, porque esa cercanía puede poner en riesgo su autoridad. Tiene una actitud orientada hacia el trabajo y los negocios poniéndolos estos en primer lugar.

Goleman (2005) por su parte, señala que el estilo autoritario o coercitivo es el menos efectivo, en la mayoría de las situaciones. La verticalización de este estilo, no fomenta las nuevas ideas del equipo. Las personas se sienten vulneradas en su respeto y no son capaces de actuar por iniciativa propia, son meros ejecutores de una decisión que “llegó de arriba”, por lo tanto, no se dan cuenta que su desempeño depende de ellos mismo. El equipo se transforma en un grupo de personas resentidas y por lo tanto resignadas, es decir, van a hacer sólo lo que les pidan. Este estilo además hace que las personas sólo trabajen por el dinero. Sin embargo, este estilo, puede ayudar frente a la inercia

del día a día de un empleado problemático, ya que el liderazgo autoritario romperá hábitos.

2.2.5. Liderazgo Democrático

En el concepto de Chiavenato (2006), el líder conduce y orienta el grupo, e incentiva la participación de las personas. Se formaron grupos de amigos y se establecieron relaciones cordiales entre los niños. El líder y los subordinados desarrollaron comunicación espontánea, franca y cordial. El trabajo se realizó a un ritmo uniforme y seguro, sin alteraciones, incluso cuando el líder se ausentaba. Hubo un claro sentido de responsabilidad y de compromiso personal, además de una impresionante integración grupal en un clima de satisfacción. Los grupos sometidos al liderazgo autoritario produjeron mayor cantidad de trabajo; bajo el liderazgo liberal, los resultados fueron pobres en cuanto a calidad y cantidad; bajo el liderazgo democrático, el nivel de producción fue igual al de los grupos sometidos a liderazgo autoritario, aunque la calidad del trabajo fue superior. En la práctica, el líder utiliza los tres procesos de liderazgo de acuerdo con la situación, las personas y la tarea por ejecutar. Hace cumplir órdenes, pero también consulta a los subordinados antes de tomar una decisión, y sugiere realizar determinadas tareas.

El liderazgo democrático, es aquel que comparte decisiones con los demás, independientemente de las consecuencias, en su lenguaje existe la vinculación al nosotros como grupo, siendo las relaciones de colaboración antes que de competencia, siendo la meta el fin principal. Según Napier y Gershendfeld, los miembros de la organización, a través de los distintos grupos organizativos, formales o informales, participan regularmente en los procesos de elaboración de objetivos y toma de decisiones. No carece de autoridad este tipo de

dirección, pero al apoyarse en otros ejerce su influencia por otros recursos no meramente disciplinarios (p. 173).

2.2.6. Liderazgo Liberal

En el concepto de Chiavenato (2006) el líder delega todas las decisiones en el grupo y no ejerce ningún control. Aunque la actividad de los grupos fue intensa, la producción fue escasa. Las tareas se desarrollaban al azar, con muchos altibajos, y se perdía mucho tiempo en discusiones personales, no relacionadas con el trabajo en sí. Se notó fuerte individualismo agresivo y poco respeto al líder.

Por otro lado, **Rivera (2011)**, sostiene con respecto al líder concesivo liberal o laissez-faire, que el llamado líder deja en manos de su equipo las funciones que él como líder debería llevar a cabo, y de hecho espera que sus subordinados se responsabilicen por su propia motivación y control, y espera que lleven a cabo con éxito todas las labores encargadas.

En este tipo de liderazgo quienes integran el equipo u organización deben ser sujetos altamente calificados para que la actividad encomendada tenga éxito. Se puede definir como: aquel sujeto que delega a su equipo de trabajo o subordinados la autoridad para tomar decisiones. Es posible citar algunas características propias de esta clase de liderazgo: No se compromete con la determinación de metas y políticas. Da total libertad al grupo. No le interesa las discusiones, sólo le interesa que se sientan bien anímicamente. No estimula la productividad del grupo. (pag.50)

En la presente investigación se identificará las características de la gestión de los propietarios y gerentes de las medianas empresas de Gamarra con los

estilos de Liderazgo propuestos por Chiavenato (2006), por lo que se tomará el enfoque de este autor para la definición de los Estilos y sus características.

2.2.7. La Competitividad Empresarial

La Competitividad Empresarial es un concepto complejo que se ha estudiado desde diversos enfoques y disciplinas. Esta complejidad, sin embargo, contiene conceptos definidos, como lo señala Cabrera: “al igual que la competitividad en general, éste la competitividad empresarial presenta un sinnúmero de definiciones y no es fácil encontrar una en la que todos estén de acuerdo. Sin embargo, se puede concluir a partir de la revisión de diferentes acercamientos que los elementos comunes son, además de la participación en el mercado, la productividad, la alta calidad de los productos ofrecidos y los bajos costos. Está presente también el criterio de la innovación.” (Cabrera, 2011).

Michael Porter, ha sido el primero en estructurar y sistematizar un cuerpo teórico en torno al concepto de Competitividad, esta consiste en: “La capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población.

El objetivo principal de la competitividad es crear ventajas comparativas que permitan sostener y mejorar la posición que tenga la empresa en el entorno socioeconómico al que pertenezca y enfatizar en ellas en el momento de crear y ejecutar iniciativas de negocios. La competitividad es parte importante en la toma de decisiones gerenciales en la medida en que se relaciona con la eficiencia y eficacia internas de la organización. Poder reconocer a tiempo las ventajas comparativas que posee la empresa, por ejemplo mediante el análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) permite obtener mejores rendimientos en aquellos aspectos en que la empresa sea más fuerte

en comparación con sus competidores y corregir falencias que puedan afectar su estabilidad en el corto o largo plazo dentro del mercado. El único camino sólido para lograrlo, se basa en el aumento de la productividad. (Suñol, 2006).

Además, sostiene que la dimensión microeconómica o empresarial se complementa con la dimensión macroeconómica y ambas son condicionadas por los elementos que inciden sobre el entorno. De tal manera que aunque la competitividad de la empresa es el resultado de una gerencia exitosa, también es necesario que el entorno empresarial contribuya a esa competitividad. Estas definiciones permiten afirmar que la competitividad empresarial está asociada a lo que ocurre fuera de la organización (políticas gubernamentales, estructura económica del país, características del mercado, variables regionales), pero depende estrechamente del desempeño interno de la misma entidad.

Se puede considerar la competitividad empresarial en un doble aspecto; como competitividad interna y como competitividad externa. La competitividad interna está referida a la competencia de la empresa consigo misma a partir de la comparación de su eficiencia en el tiempo y de la eficiencia de sus estructuras internas (productivas y de servicios.)

Este tipo de análisis resulta esencial para encontrar reservas internas de eficiencia, pero por lo general se le confiere menos importancia que al análisis competitivo externo, el cual expresa el concepto más debatido, divulgado y analizado universalmente.

Basándose en el criterio de evaluación sobre la base de la eficiencia o productividad, la Competitividad se interpreta como la capacidad para extraer el máximo rendimiento de sus recursos; por lo que en el presente estudio se considera la siguiente definición de Competitividad Empresarial: “La

competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores “. (Anzil, 2008)

2.2.8 La Ventaja competitiva.

Desde el punto de vista interno de la empresa, se asegura la ventaja competitiva con la posesión de competencias distintivas, en cuanto a recursos y capacidades, que incrementa su eficacia y eficiencia, permitiéndole distanciarse de la competencia. (Saez, 2000 p.75) Saez hace referencia a la definición de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas en la que acuña el término de *competencia básica distintiva* como sinónimo de competencia nuclear y las categoriza en cuatro clases; estratégicas, tecnológicas, personales y organizativas, cuya interacción forman la ventaja competitiva.

El concepto y componentes de las cuatro competencias básicas distintivas se recogen sintéticamente en la figura de la página siguiente.

Como se aprecia, el factor Personal y la capacidad Organizativa son piezas claves de la Competitividad. Otros autores lo sostienen.

Desde el enfoque de la teoría sistémica de la competitividad, se establecen como determinantes la calificación del personal y la capacidad de gestión (Cabrerá, 2011)

COMPETENCIAS	CONCEPTO	COMPONENTES
ESTRATEGICA	La existencia de un proyecto de estrategia corporativa que tiene en cuenta los grupos de interés (stakeholders) y combina las actividades para crear valor añadido hacia clientes en múltiples mercados.	Lo que quiere ser la empresa =Visión, misión y objetivos. .Lo que es y lo que sabe hacer =Recursos. .Lo que es capaz de ser y hacer-Capacidades. .Gestión y coordinación de los generadores de valor.
TECNOLÓGICA	La capacidad de diseñar, comprar, fabricar y vender.	. Stock de tecnologías. .Know-how para aplicarlas. .Capacidad de innovación.
PERSONAL	El <i>Etos</i> de la organización como conjunto de capacidades de las personas, conocidas o no y utilizadas o no.	.Aptitudes o conocimientos (lo que sabe hacer). .Oficio o habilidades (lo que puede hacer). .Actitudes o comportamientos (lo que quiere hacer).
ORGANIZATIVA	La coordinación de los generadores de valor a través de la estructura organizativa de la empresa.	.Diseño de tareas. .Rutinas o métodos. .Estructura de poder. .Sistema de dirección. .Sistema de información.

Figura 2.1: Concepto y componentes de las competencias básicas distintivas
Fuente: Saez, 2000, p.75

2.2.9 La Competitividad Empresarial y el Recurso Humano.

Solleiro y Castañón (2005) señalan que el desempeño competitivo de la empresa depende, en primera instancia, de su capacidad para administrar los elementos internos que se encuentran bajo control. Requiere un equipo directivo dinámico, actualizado, abierto al cambio organizativo, tecnológico, y consciente de la necesidad de considerar a los miembros de la organización como un recurso de primer orden al que hay que cuidar. Sin embargo, se

puede afirmar que este suele ser uno de los puntos débiles de un elevado número de empresas que ha desaparecido o tienen problemas de supervivencia. Como sabemos, el equipo directivo determina en gran medida la actitud de los miembros de la organización hacia el trabajo. La actitud determinante es el Compromiso.

El Compromiso es una actitud de las personas que realizan sus tareas apoyándose en sus habilidades y en sus emociones, lo que implica un individuo proactivo y capaz de aportar ese "esfuerzo extra" o esa "idea creativa" que se requiere para coronar con éxito el objetivo del equipo. En muchas ocasiones sacrifica obligaciones personales y familiares para que el equipo mantenga su productividad e imagen de éxito.

Para lograr el compromiso de todos los miembros en el logro de los objetivos del equipo básicamente se debe trabajar en tres aspectos: la confianza, organización y beneficios.

La confianza bien entendida induce a la comunicación intensa, al apoyo mutuo, a la cooperación a la solución oportuna de conflictos y a la participación del individuo como un todo. Además, evita esos pensamientos destructivos como "yo lo hago todo y los demás solamente reciben los elogios".

El desarrollo de la visión, misión, objetivos y metas de una manera participativa de los miembros. Esta actividad logra que el equipo se cohesione de una excelente manera y todos tengan una idea exacta de lo que se espera del equipo y de cada uno de los integrantes. Es necesario que el miembro de equipo no se sienta utilizado, sino como un individuo realizado por hacer bien lo que debe llevar a cabo.

2.2.10 Liderazgo y Competitividad

En el artículo “Factores de Liderazgo y Competitividad” (**Cortes**, 1999) se clarifica la relación entre estos dos procesos. Así, la competitividad de la empresa fue vista como determinada por tres variables:

1. **Prácticas de negocio efectivas**, entendiendo por esto la implementación de estrategias y prácticas de administración y comercialización exitosas, bajo un enfoque de gestión estratégica de unidades de negocios.
2. **Desempeño y productividad de los empleados**, considerando especialmente la búsqueda de altos estándares de desempeño y productividad para los empleados.
3. **Satisfacción y lealtad de los clientes**, entendiendo ello como el factor de éxito del negocio al largo plazo, siendo el resultado de una cultura organizacional donde el cliente y el servicio constituyen valores que marcan el quehacer prioritario de todos los miembros de la organización.

En estos tres factores se resumían los componentes estratégicos en torno a los cuales debía girar la gestión de la empresa: las estrategias del negocio, las personas que trabajan en ella y los clientes que le dan sustentabilidad y crecimiento a través del tiempo. De estos factores, se consideró que el de mayor impacto en la competitividad empresarial era el desempeño y productividad de los empleados, debido a que son éstos los que llevan a la práctica las estrategias del negocio, producen los servicios de la empresa y satisfacen directamente las necesidades y expectativas de los clientes.

Simultáneamente, se concluyó que este proceso se encuentra condicionado, por un lado, por la visión del negocio, en términos de cómo la empresa espera posicionarse en el largo plazo frente a sus grupos de interés (clientes,

empleados, accionistas, competencia, etc.) y orienta al líder en su proceso de direccionamiento del desempeño de las personas que trabajan con él.

Por otro lado, también se concluyó que el liderazgo se encuentra necesariamente condicionado por la cultura organizacional de la empresa, en términos de los valores y estilo de trabajo que se espera que predominen en el desempeño de los líderes y sus equipos.

Ambos aspectos, la visión y la cultura esperada, conformaban un marco referencial que era responsabilidad de la Dirección de la Empresa clarificar y comunicar como condición previa a la introducción de procesos de liderazgo al interior de la organización. La Figura 2 ilustra cómo fue graficado este proceso.



Figura 2.2 Liderazgo y Competitividad del negocio. Fuente: Cortes (1999)

2.2.11 Indicador de Competitividad Empresarial.

Varios estudiosos del tema de la Competitividad empresarial han intentado generar modelos o metodologías con el fin de determinar la competitividad en las empresas.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe propone determinados Instrumentos de medición de la competitividad, sosteniendo que, a nivel de empresas, el concepto está vinculado directamente con la habilidad de las firmas para operar rentablemente en un mercado determinado.

De esta manera, la competitividad está asociada con la rentabilidad (..) (Cepal, 2006).

El INEI (2016) cuantifica la rentabilidad, señalando que mide la utilidad en un año con respecto a las ventas netas efectuadas en el mismo periodo. También se le conoce como margen sobre ventas o *índice de productividad*.

La definición operativa del indicador, que tomaremos como Índice de Competitividad es:

$$\text{Índice de Competitividad} = \frac{\text{Resultado del Ejercicio} \times 100}{\text{Ventas Netas}}$$

2.2.12 La Mediana Empresa.

En la presente investigación utilizamos los parámetros establecidos en la Ley N° 30056 para determinar el estrato empresarial, según la cual el estrato al que pertenece la empresa depende únicamente del valor de sus ventas.

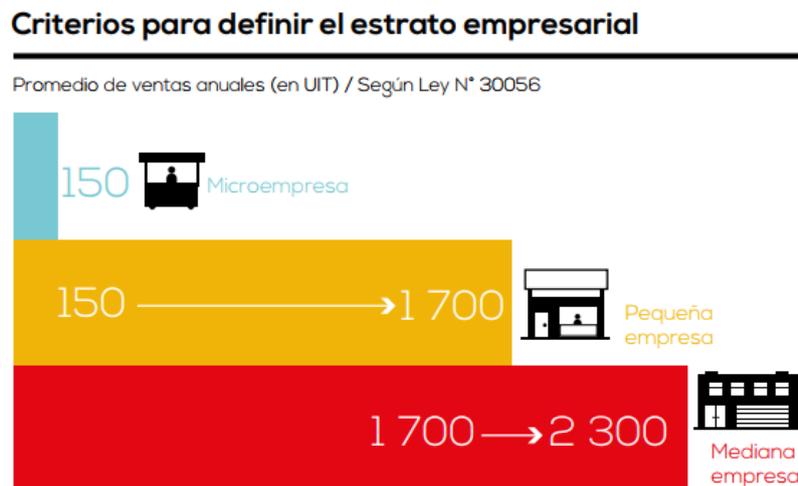


Figura 2.3. Criterios para definir el estrato empresarial. Fuente: PRODUCE - DIGECOMTE

En cuanto a la cantidad de trabajadores, en el Perú se realiza una subdivisión cuando se habla de Pyme: Micro Empresa (de 1 a 10 personas), Pequeña Empresa (de 11 a 50 personas) y Mediana Empresa (entre 51 a 250 personas). El Ministerio de la Producción (**PRODUCE, 2013**) señala que para el rango de ventas de la Mediana Empresa (1700 – 2300 UIT) la cantidad de trabajadores pasa de 100 personas (Figura 2.3).

MIPYMES FORMALES POR RANGO DE TRABAJADORES SEGÚN RANGO DE VENTAS, 2013

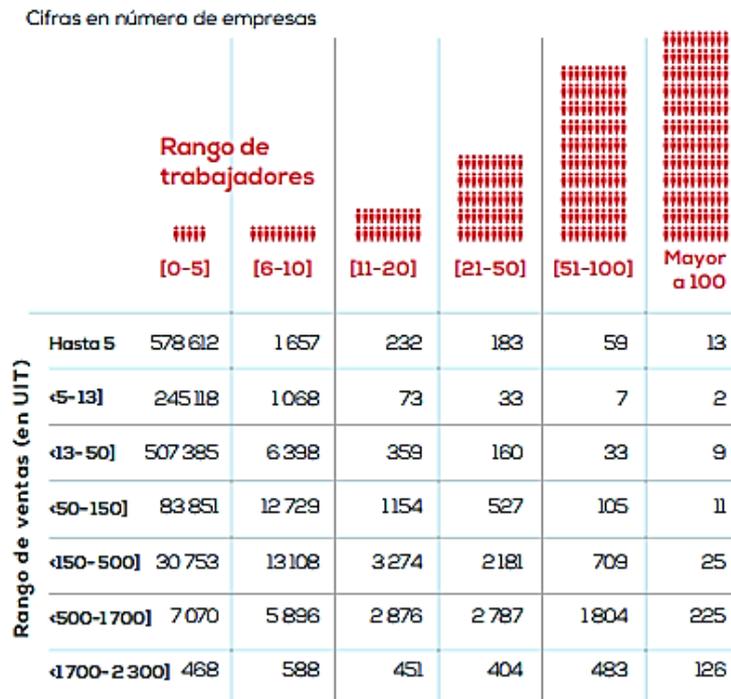


Figura 2.4: Mipymes formales por Rango de Trabajadores según rango de ventas, 2013. Fuente: PRODUCE – DIGECOMTE

No se ha encontrado estadísticas publicadas de la cantidad de trabajadores de las medianas empresas en los portales de SUNAT, el Ministerio de Trabajo, y el Ministerio de Producción, por lo que en base a la Ley N° 30056, por término medio para la presente investigación consideramos:

$$\begin{aligned} \text{Cantidad de Trabajadores de las Medianas Empresas} &= \\ \text{Promedio (51 – 250)} &= \mathbf{150 \text{ personas}} \end{aligned}$$

2.3 DEFINICION DE TERMINOS BASICOS

Beneficios sociales. - corresponden a aquellos derechos reconocidos a los trabajadores y que también son de carácter obligatorio que van más allá de las remuneraciones normales y periódicas que reciben por su trabajo.

Debido a que, en el emporio comercial de Gamarra, en el periodo 2016 al 2017 gran parte de los trabajadores son colocados de manera informal, en el presente estudio este factor sirve como característica positiva de formalidad en la percepción del liderazgo por parte del trabajador.

Compromiso. - Es la disposición de ánimo positiva para emprender acciones en el ámbito laboral que cooperen con el bien común y el de la organización.

Competitividad. - Es la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan.

Cambio. - Los intentos de muchas empresas de implantar programas gestión excelente y de mejora continua para un buen crecimiento empresarial.

Confecciones. - Armado de prendas (cambios de hilo y maquinas) incluye a su vez cuatro etapas el diseño la pre- costura la costura y el acabado

Comunicación efectiva (laboral).- acción de intercambio óptimo de información, esto es, sin presentar barreras a la comunicación.

Conflicto laboral permanente. - Conflicto laboral es la disputa de derecho o de interés que se suscita entre empleadores y empleados. Si se produce de manera sostenida en el tiempo (permanente), en el presente estudio

sirve como característica negativa de formalidad en la percepción del liderazgo por parte del trabajador.

Costumbre arraigada. - Personas que practican costumbres propias de su cultura de cual proviene.

Chi cuadrado. – Es una prueba de hipótesis que compara la distribución observada de los datos con una distribución esperada, teniendo en consideración si las dos variables están relacionadas o una es independiente de la otra.

Decisiones Centralizadas. - Es la acción de Toma de Decisiones efectuada por el administrador (propietario o gerente) sin requerir la consulta de opiniones de sus subalternos. Es propia del Estilo de Liderazgo Autocrático.

Delega todas las decisiones. - Se refiere a la acción del administrador que ejerce Estilo de Liderazgo Liberal, en el que delega la responsabilidad de la toma de decisiones en sus subalternos.

Estilo de Liderazgo. - Se define como el grupo de conductas y procedimientos que la plana directiva presenta en su gestión hacia sus trabajadores y clientes. Consiste en el acto creativo en donde el pensamiento, la sensibilidad y el conocimiento se asocian para emprender una acción.

Es el proceso mediante el cual se logra influir en las personas la disposición de realizar las labores que se le han asignado, con el fin de lograr los objetivos previstos por la organización y, por ende, asegurar su continuidad y desarrollo.

Chiavenato refiere las investigaciones de Napier y Gershendfeld (2008) sobre la base de los estudios de Lewin, Lippit y White (1968) donde establecen que el liderazgo asume tres dimensiones, donde se conjugan la personalidad del líder y la conducta que éste desarrolla en la

organización. En la práctica, el líder utiliza los tres procesos de liderazgo de acuerdo con la situación, las personas y la tarea por ejecutar.

Equipo Gerencial. - Conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa.

Emporio Comercial Gamarra. - Conocido como Gamarra es un lugar de gran movimiento comercial relacionado a la industria de la moda y el textil.

Estratega. - Persona o grupos de personas que se ocupan de formular e implementar una estrategia, es decir que toman decisiones estratégicas

Encuesta. - Es una técnica de recolección de información más usadas. La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con un propósito de obtener información de las personas.

Entrevista. - Es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se considere fuente de información, Teniendo como propósito de tener información más espontánea y abierta mediante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio-

Falta de iniciativa. - se refiere al sentimiento del personal de no presentar soluciones ante los problemas del ámbito laboral, si no es por orden directa.

Frustración. - Del latín *frustratio*, es la acción y efecto de frustrar (dejar sin efecto o malograr un intento). Se trata de un sentimiento desagradable que se produce cuando las expectativas de una persona no se ven satisfechas al no poder conseguir lo pretendido.

Homogeneidad. - Está formado por elementos con características comunes referidas a su clase o naturaleza, lo que permite establecer entre ellos una relación de semejanza y uniformidad.

Imposición de órdenes. - Es la acción de mando efectuada por el administrador (propietario o gerente) sin requerir el **consentimiento** de sus subalternos. Es propia del Estilo de Liderazgo Autocrático.

Índice de Competitividad Interna. - La habilidad de las empresas para operar rentablemente en un mercado determinado.

Integración. - Es el sentimiento de pertenencia al grupo y de afianzamiento de los lazos en el entorno de trabajo.

Internet. -No existe duda sobre las posibilidades que hoy ofrece internet como una técnica de obtener información; es más se ha convertido en uno de los principales medios para recabar información.

Líder. - quien ejerce el Liderazgo en la organización. Para efectos de este estudio se refiere al gerente o al propietario de la empresa, quien esté ejerciendo el mando.

Liderazgo. - De las definiciones de Chiavenato (2006) y Goleman (2005) es un fenómeno de influencia interpersonal, orientada a la consecución de diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana. Esa influencia es una fuerza psicológica, una transacción interpersonal en que el líder actúa para modificar el comportamiento de sus colaboradores; y abarca conceptos como poder y autoridad.

El Liderazgo, ejercido de manera positiva recae en las cualidades del líder, que debe poseer principios y valores que los identifiquen y destaquen sobre los demás. El líder debe ser una persona honesta, carismática, visionaria con grandes sentimientos para ponerse en el lugar de los demás y entenderlos. Debe inspirar confianza, respeto y admiración en sus colaboradores.

Liderazgo Autocrático. - Estilo de Liderazgo en el cual el líder centraliza las decisiones e impone órdenes al grupo. En su percepción negativa posee una imagen vinculada con procesos administrativos de coacción, sin embargo, también puede ser descrito como la persona que dirige, que permanece firme en sus convicciones, que acepta las responsabilidades de supervisión y la responsabilidad final de las decisiones. En realidad, esta clase de liderazgo no dirige, sino que manda.

Goleman señala claramente la percepción negativa del estilo autoritario o coercitivo que es el menos efectivo, en la mayoría de las situaciones. La virtualización de este estilo, no fomenta las nuevas ideas del equipo. Las personas se sienten vulneradas en su respeto y no son capaces de actuar por iniciativa propia, son meros ejecutores de la decisión.

Liderazgo Democrático. - Estilo de Liderazgo en el cual el líder conduce y orienta el grupo, e incentiva la participación de las personas. Comparte decisiones con los demás, independientemente de las consecuencias, en su lenguaje existe la vinculación al nosotros como grupo, donde las relaciones de colaboración están antes que de competencia, siendo la meta el fin principal. Es así que los miembros de la organización, a través de los distintos grupos organizativos, formales o informales, participan regularmente en los procesos de elaboración de objetivos y toma de decisiones.

Liderazgo Liberal. - Estilo de Liderazgo en el cual el líder delega todas las decisiones en el grupo y no ejerce ningún control. El líder deja en manos de su equipo las funciones que él como líder debería llevar a cabo, y de hecho espera que sus subalternos se responsabilicen por su propia motivación y control, y espera que lleven a cabo con éxito todas las

labores encargadas. Da total libertad al grupo. No estimula la productividad del grupo.

Manual de Organización y Funciones. - es un documento técnico normativo de gestión institucional donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo. En el presente estudio sirve como característica positiva de formalidad en la percepción del liderazgo por parte del trabajador.

Mediana empresa. - En la presente investigación utilizamos los parámetros establecidos de acuerdo al Ministerio de la Producción (PRODUCE, 2013) que señala que en la Mediana Empresa la cantidad de trabajadores pasa de 100 personas.

No ejerce control. - Se refiere a la acción del administrador que ejerce Estilo de Liderazgo Liberal, en el que los propios subalternos realizan las operaciones de control de sus actividades.

Nivel de confianza. - Es un valor que se encuentra hallado en la tabla de distribución normal estándar.

Participación individual y grupal (laboral).- Se refiere a la iniciativa de las personas integrantes de la organización de colaborar en la toma de decisiones.

Pequeña empresa. - Entidad que ejerce una actividad económica con ventas anuales hasta el monto máximo de 1700 unidades impositivas tributarias y trabajan entre 1- 100 trabajadores

Poco respeto al líder. - Es el efecto ocasionado en la percepción de los subalternos de escasa o nula consideración al puesto que representa el líder, como consecuencia de ejercer el Estilo de Liderazgo Liberal.

Política clara de remuneraciones. - se refiere al acuerdo consensuado entre las partes; empleador y trabajador, acerca del salario y condiciones de trabajo y estabilidad de los mismos. Por acuerdo expreso de las partes el salario puede o no incluir beneficios sociales y haberse formalizado o no mediante un contrato de trabajo. En la realidad diaria del emporio comercial de Gamarra, gran parte de los trabajadores reciben su salario, pero sin formalizar mediante un contrato de trabajo o inclusión en la planilla de haberes de la empresa. En el presente estudio sirve como característica positiva de formalidad en la percepción del liderazgo por parte del trabajador.

Sentido de responsabilidad (laboral).- Se refiere al sentimiento personal de asumir responsabilidades sin previa orden.

Tareas se delegan al azar. - Se refiere a la acción del administrador que ejerce Estilo de Liderazgo Liberal, en el que la ejecución de las tareas es realizada por propia iniciativa de sus subalternos

Tensión (psicológica).- Es una medida de estrés, enmarcada en la situación laboral: la sensación que se crea en el trabajador al reaccionar a ciertos eventos que percibe como negativos o amenazantes.

Tecnología. - Conjunto de conocimientos con las que el hombre desarrolla un mejor entorno.

Trabajador sector textil. - Persona encargada de usar una variedad de maquinarias como hilanderas, telares cardas, caldera, cortadoras, tintorería, coneras que son materias primas para el uso de confecciones.

Trabajador sector confecciones. - Es un término que se refiere a la acción de preparar o hacer determinadas cosas a partir de una mezcla o de una combinación de otras. Arman o se hacen a partir de la unión de partes por lo general, la acción de confeccionar aparece vinculada al corte, ya que son actividades imprescindibles para la creación de prendas de vestir.

III.HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 HIPOTESIS

3.1.1 Hipótesis general

Los Estilos de Liderazgo influyen significativamente en la Competitividad de las medianas empresas de confecciones textiles en el Emporio Comercial Gamarra, Período 2016 al 2017

3.1.2 Hipótesis Específicas

H1: La dimensión autocrática en los estilos de liderazgo influye significativamente en la competitividad de las medianas empresas de confecciones textiles el Emporio Comercial Gamarra periodo 2016 al 2017.

H2: La dimensión democrática en los estilos de liderazgo influye significativamente en la competitividad de las medianas empresas de confecciones textiles en el Emporio Comercial Gamarra periodo 2016 al 2017

H3: La dimensión liberal en los estilos de liderazgo influye significativamente en la competitividad de las medianas empresas de confecciones textiles en el Emporio Comercial Gamarra periodo 2016 al 2017.

3.2 DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE VARIABLES

3.2.1 Variables Independientes

x.1: Estilos de Liderazgo

Dimensión Conceptual (DC).- Se define como el grupo de conductas y procedimientos que el equipo gerencial presenta en su gestión hacia sus trabajadores y clientes. El acto creativo en donde el pensamiento, la sensibilidad y el conocimiento se asocian para emprender una acción. Calidad del proceso mediante el cual se logra influir en las personas la disposición de realizar las labores que se le han asignado, con el fin de lograr los objetivos previstos por la organización y, por ende, asegurar su continuidad y desarrollo.

3.2.2 Variable Dependiente

Y.2: La Competitividad de la Empresa

Dimensión Conceptual (DC).- Está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o al sector a que pertenece esta debe considerar el grado de innovación, dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo.

y.1.1 Competitividad Empresarial Interna

Dimensión Conceptual: La capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales ideas, y los procesos de transformación.

Indicadores

- Índice de Competitividad

3.3 Operacionalización de las variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INDICES	METODOS	TECNICA
VARIABLE I Estilo de Liderazgo	Liderazgo Autocrático	<ul style="list-style-type: none"> • Decisiones Centralizadas • Imposición de órdenes • Tensión • Frustración • Falta de iniciativa 	Dimensiones En escala nominal si /no	De acuerdo a la investigación cuantitativa (prueba no paramétrica chip cuadrada)	Encuesta Instrumento (cuestionario) Entrevista
	Liderazgo Democrático	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva • Participación individual y grupal • Sentido de responsabilidad • Compromiso • Integración 			
	Liderazgo Liberal	<ul style="list-style-type: none"> • Delega todas las decisiones • No ejerce control • Tareas se delegan al azar • Poco respeto al líder 			
VARIABLE II Competitividad de la Empresa	Competitividad Empresarial interna	Índice de Competitividad			

Figura 3.1. “Estilos de Liderazgo y su Influencia en la Competitividad en las Medianas Empresas de Confecciones Textiles en el Emporio Comercial de Gamarra (Periodos 2016 Al 2017)”. Fuente: Elaboración propia

III. DISEÑO METODOLÓGICO

4.1 Tipo y diseño de la investigación

4.1.1 Tipo de investigación

La presente corresponde a una Investigación **Aplicada**, porque constituye la respuesta efectiva y fundamentada a un problema detectado, descrito y analizado. Esta investigación concentra su atención en las posibilidades fácticas de llevar a la práctica las teorías generales del Liderazgo y la Competitividad, y destina sus esfuerzos a resolver los problemas y necesidades que se plantean actualmente las empresas frente a la situación competitiva que ha afectado sus negocios. Es decir, se interesa fundamentalmente por la propuesta de solución en un contexto físico-social específico. Está ligado con la acción para el cambio. **(Sabino, 1992)**

4.1.2 Diseño de investigación

Corresponde al No experimental, Transversal, Correlacional Causal.

La presente investigación es No Experimental, ya que no se manipulará variable alguna **(Hernández, Fernández & Baptista, 2010)**. Se buscará la relación entre las variables planteadas.

La recolección de datos se realizará en un solo momento, por lo que se trata de un Diseño **Transversal (Hernández, Fernández & Baptista, 2010)**. Respecto a la medición de las variables de Liderazgo se realizará el levantamiento de información en el mes de enero 2018 y respecto a la medición del Índice de Competitividad se tomará los Estados Financieros de las medianas empresas del emporio comercial de Gamarra en el año 2016.

La Investigación es Correlacional Causal, porque tiene como objetivo describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones de las relaciones entre las variables individuales, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales. En

estos diseños lo que se mide es la relación entre variables en un tiempo determinado (**Hernández, Fernández & Baptista, 2010**).

Toda vez que se va a recolectar datos para comprobar la hipótesis, se utiliza el

4.2 Método Investigación

El método a utilizarse en la investigación es el Deductivo, cuando luego de analizar las teorías generales arribamos conclusiones específicas

.

4.3 Población y Muestra

4.3.1 Población

La Población de la presente investigación lo constituyen **los trabajadores** de las **medianas empresas** del emporio comercial de Gamarra.

Se ha optado por esta Población, realizando las siguientes consideraciones:

- (1) El liderazgo de las empresas en el emporio comercial de Gamarra se ejerce desde los propietarios o gerentes generales hacia los trabajadores. La percepción del estilo de liderazgo se puede determinar consultando a uno u otros. Pero tomando en consideración lo señalado por Chiavenato (ver 2.2.3.1) respecto a las características Psicológicas de los líderes autocráticos y en previsión de que la medición se sesgada en las características positivas del estilo de liderazgo, esta investigadora opta por trasladar la consulta de la percepción del estilo de liderazgo a los trabajadores.
- (2) La organización de las medianas empresas es más estructurada que la de las micro empresas; la mayor cantidad de trabajadores permite que se realicen equipos de trabajo y se usen instrumentos administrativos, con lo que se puede medir el Liderazgo.
- (3) Las medianas empresas son más fácilmente ubicables, debido que estas son empresas formales ya que han declarado su domicilio fiscal.
- (4) No se puede realizar el estudio en una sola empresa, debido a que no es una muestra estadística, ni representativa del estudio. Además, se

busca conocer el Estilo de Liderazgo de mayor uso entre las medianas empresas del emporio comercial de Gamarra.

- (5) Debido a que la mayoría de las medianas empresas del emporio comercial de Gamarra son confeccionistas y realizan actividades de comercialización; y siendo la actividad productiva muy similar en todas, presentando solo variaciones en las diferentes líneas (prendas de vestir de damas, caballeros, niños y accesorios) se puede considerar que existe **homogeneidad en cuanto a la actividad productiva** y sobre los trabajadores; sobre los cuales se ejerce el estilo de Liderazgo. Asimismo, esta homogeneidad se aplica a las actividades de comercialización, pues en su mayoría ofrecen sus productos en stands del emporio comercial de Gamarra, por lo que se considera que existe homogeneidad en cuanto a los criterios aplicados de competitividad.

El Ministerio de la Producción, en su “Plan de Competitividad para empresarios de Gamarra” señala que el emporio concentra 24 mil establecimientos, de los cuales el 96.8% son microempresas y el 3.1% **medianas empresas**. (Ministerio de la Producción, 2017); por lo que, con base en la estimación del Ministerio, se determina el número de medianas empresas de la siguiente manera:

$$\text{Cant. Empresas} = 24,000 \times 3.1\% = \mathbf{744 \text{ empresas}}$$

Debido a que el Liderazgo no se mide con las respuestas del empleador, o del equipo directivo, lo que sesgaría la respuesta, el estudio debe comprender la percepción del trabajador.

Por lo que, con base en las estimaciones del Ministerio de Producción, se determina el Universo de la Investigación por la cantidad de trabajadores de todas las medianas empresas de Gamarra:

$$\begin{aligned} \mathbf{Universo} &= \text{Cant. Medianas Empresas} \times \text{Promedio de Trabajadores por Empresa} \\ &= 744 \times 150 = \mathbf{111,600} \end{aligned}$$

4.3.2 Muestra

Se realizará en la presente investigación un procedimiento de muestreo aleatorio simple, debido a que la población a encuestar, conformada por trabajadores del sector textil y confección en el emporio comercial de Gamarra tiene características homogéneas.

La muestra se determina usando la fórmula para la Muestra de una población mayor de 100,000 personas:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times (1 - p)}{E^2}$$

Nivel de confianza (Z):

Ya que la población, conformada en su mayoría por trabajadores del sector confecciones es relativamente homogénea, se considera un Nivel de Confianza del 90%, siendo $Z = 1.645$ (Ver Anexo 5)

Proporción esperada (p):

El día 27 de noviembre de 2017 se hizo un sondeo entrevistando a diez trabajadores de diferentes empresas del emporio comercial de Gamarra, para conocer la proporción esperada de la investigación. Se les explicó brevemente lo que significaba el Liderazgo y los tipos de Liderazgo que el Empleador podía presentar; también se les explicó brevemente lo que significa la competitividad empresarial y se hizo la siguiente pregunta:

“¿Usted considera que el Liderazgo del empleador determina la competitividad de la empresa en la que trabaja?”

Las respuestas que se obtuvieron fueron:

Tabla 4.1

Estilo de Liderazgo determina la competitividad

Respuesta	f	%
Si	6	60%
No	4	40%
	10	100%

Fuente: Aplicación de sondeo – Noviembre 2017. Elaboración propia.

Por lo que la proporción esperada (p) es de 60%

Error esperado de la muestra (E)

El margen de error es el intervalo en el que puede oscilar el resultado, es un valor que determina el investigador. No puede ser mayor de 10% porque invalida los resultados de la investigación. Según Berenson (2011) se calcula de la desviación estándar de la distribución de muestreo. Si la muestra es menor de 30 se calcula mediante:

$$e = \frac{s}{\sqrt{n}}$$

donde “S”, es la desviación estándar de las respuestas y “n” es el número de entrevistados. En las respuestas del focus group se reemplazó las respuestas “Si” por 1 y “No” por 0 obteniendo una desviación estándar de: S = 0.2846, de donde el error muestral resulta:

$$e = \frac{0.2846}{\sqrt{10}} = 9\%$$

Se asigna a la presente investigación un porcentaje de error del 9%.

Así, con los datos obtenidos se puede estimar la muestra:

$$n = \frac{1.645^2 \times 0.60 \times (1 - 0.60)}{(0.09)^2}$$

$$\text{Muestra (n)} = 80$$

Por lo que la muestra a entrevistar comprenderá **80 personas**.

En la recolección de información se visitó 18 empresas que en su mayoría no colaboraron brindando información. De éstas, los gerentes de cinco empresas si tuvieron la actitud de colaborar y compartieron información contable, aunque de manera restringida. Tres de estas empresas tuvieron resultados económicos negativos en sus balances al 2016. Y dos tuvieron resultados favorables.

Para evitar el sesgo del estudio hacia las empresas con resultado negativo, esta investigadora ha tomado la decisión de delimitar el estudio en una empresa por cada tipo de resultado para lo cual se eligió una empresa con ganancia y una con pérdida.

Para el presente estudio se ha seleccionado dos empresas entrevistando en cada una a 40 trabajadores, haciendo el total de 80 personas de la muestra.

4.3.3 Grupos de Encuesta

Para hacer la correlación se ha procedido a dividir este número de entrevistados en dos grupos, uno perteneciente a una empresa que en el 2017 hubiese obtenido un resultado positivo en el índice de competitividad interna, y un grupo de una empresa que hubiese tenido un resultado adverso.

Las empresas elegidas son:

Empresa 1: **EDSON CREACIONES SOCIEDAD ANONIMA CERRADA**

Nº de RUC: 20511054193

Fecha de Inicio de Actividades: 01/07/2005

Domicilio Fiscal: JR. HUMBOLDT NRO. 1646 LA VICTORIA

Local Comercial: Prol. HUMBOLDT Nº 1647 LA VICTORIA

Correo electrónico: edsoncreacionessac@hotmail.com

Celular: 998103901

La empresa se dedica a la confección y comercialización de prendas deportivas, como polos, shorts, medias, camisas de vestir, además brinda servicio de bordados y tiene varias tiendas en el emporio de Gamarra. Se

entrevistó a la gerente quien manifestó que tiene varios locales con talleres y tiendas y que su personal operario está contratado bajo la modalidad de servicios no personales.

Se le solicitó la información contable del ejercicio 2016, (**Anexo 6**) obteniendo los siguientes datos del período Diciembre 2016:

Utilidad Neta: S/. 52,032

Venta Total: S/. 650,400

$$\text{Índice de Competitividad Interna} = \frac{\text{Resultado del Ejercicio} \times 100}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Índice de Competitividad Interna} = \frac{52,032 \times 100}{650,400}$$

Índice de Competitividad Interna = 8%

Empresa 2: RODRÍGUEZ UNIFORMES SOCIEDAD ANONIMA CERRADA

Nº de RUC: 20512570063

Fecha de Inicio de Actividades: 03/03/2006

Domicilio Fiscal: AV. CUBA Nº 1248 - JESUS MARIA - LIMA

Celular: 969661379

La empresa se dedica a la confección y comercialización de uniformes y ropa industrial. Se entrevistó al propietario quien manifestó que su domicilio fiscal se encuentra en Jesús maría pero que posee varios locales de talleres y tiendas en Gamarra.

Se realizó dos entrevistas al propietario (Anexo 7) obteniendo información para el estudio.

Se le solicitó la información de su resultado económico del ejercicio 2016 y exhibió su PDT del mes de Diciembre de 2016:

Pérdida Neta: (S/. 105,000)

Venta Total: S/. 720,000

$$\text{Índice de Competitividad Interna} = \frac{\text{Resultado del Ejercicio} \times 100}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Índice de Competitividad Interna} = \frac{-105,000 \times 100}{720,000}$$

Índice de Competitividad Interna = -15%

Se realizó la encuesta a **40 trabajadores** en cada empresa.

4.4 Lugar de estudio y periodo desarrollado

El lugar de estudio de la investigación se llevó a cabo en el Emporio de Gamarra y su periodo fue del 2016 al 2017

4.5 Técnicas e Instrumentos para la recolección de la información

La información documental se ha realizado principalmente por consultas en Internet, en sitios de confianza como Google Académico, páginas web de INEI, Ministerio de Trabajo, SUNAT. También en el trabajo de campo se recogió Declaraciones PDT de las dos empresas de estudio.

4.5.1 Entrevista.

Es un medio por el cual se obtiene información importante sobre el tema de investigación realizando una serie de preguntas.

En el Anexo N° 3 se adjunta la transcripción del audio con las preguntas y respuestas de la entrevista realizada al representante de la Cámara de Comercio de Gamarra se realizó en el mes de enero del año 2018. Para este efecto la investigadora se apersonó a su domicilio fiscal, y efectuando la debida

presentación, y provista de un Cuestionario y un grabador de sonidos, se procedió a realizar la entrevista. Además, se entrevistó a las siguientes personas: Sra. Santos Goñaz María Jesús Gerente General de Edson Creaciones (Anexo 6), y Sr. Rodríguez Aroca Andrés Gerente General de Rodríguez Uniformes Sociedad Anónima Cerrada (Anexo 7).

4.5.2 Encuesta.

Comprende la toma de datos de la población elegida. Tomando en consideración las limitaciones de obtención de información contable, se hizo llegar unas cartas a diferentes empresas solicitando su colaboración en el estudio. Se obtuvo respuesta de cinco empresas, de las cuales tres obtuvieron resultado desfavorable en el Ejercicio 2016 y dos obtuvieron resultado favorable. Se escogió dos de las empresas para realizar el estudio.

La Encuesta se realizó en dos etapas. La primera etapa se realizó con la autorización del representante legal de la empresa “EDSON CREACIONES” SAC en horas de refrigerio de los trabajadores, a quienes se les indicó que las respuestas tendrían carácter de anónimo.

Se suministró las hojas de Encuesta y lapiceros a los trabajadores para marcar sus respuestas, dándoles por término medio de 3 a 5 minutos. Se realizó registro de observaciones y preguntas realizadas por los trabajadores.

La segunda etapa se realizó con la autorización del representante legal de la empresa “RODRÍGUEZ UNIFORMES” SAC en horas de refrigerio de los trabajadores, a quienes se les indicó que las respuestas tendrían carácter de anónimo.

Se suministró las hojas de Encuesta y lapiceros a los trabajadores para marcar sus respuestas, dándoles por término medio de 3 a 5 minutos. Se realizó registro de observaciones y preguntas realizadas por los trabajadores.

La Encuesta fue realizada a los trabajadores de dos empresas elegidas entre las Medianas Empresas de Gamarra con un total de 21 preguntas. Es una encuesta mixta, está conformada por preguntas cerradas (dicotómicas y con alternativas). El formulario se encuentra en el Anexo N° 4.

Para efectos de dotar de validez y confiabilidad a la encuesta, se procedió de la siguiente manera: en concordancia con las variables y el marco teórico inicialmente se confeccionaron 17 preguntas. Las mismas que fueron presentadas al juicio experto de tres especialistas en Administración, para su revisión, quedando 21 preguntas en este segundo momento como consecuencia de la evaluación que realizaron.

Las preguntas iniciales nos dan información acerca de la edad, experiencia, cargo, así como; en relación al estudio, trato que reciben y motivaciones en el trabajo.

La Matriz de la Encuesta es la siguiente:

Núm.	Pregunta	Alternativas	
01	¿Su empleador le inspira confianza?	Si	No
02	¿El empleador consulta al personal acerca de decisiones importantes en su empresa?	Si	No
03	¿El empleador acepta observaciones o desacuerdos de los trabajadores respecto a las órdenes que les da?	Si	No
04	¿Cómo califica el ambiente en su empresa?	Agradable	Tenso
05	¿Cómo es el trato del empleador con su personal?	Bueno	Malo
06	¿Siente que se le motiva para trabajar?	Si	No
07	¿Usted considera que hay una comunicación	Si	No

	efectiva con su empleador?		
08	¿Siente Ud. que participa de los objetivos de la gerencia?	Si	No
09	¿Se estimula la innovación o la creatividad en su empresa?	Si	No
10	¿Considera que su empleador le inspira positivamente para que usted sea responsable en su labor?	Si	No
11	¿Considera que su empleador le inspira positivamente para que usted se comprometa con el resultado de su labor?	Si	No
12	¿Se premia el buen desempeño del trabajador en su empresa?	Si	No
13	¿Considera que su empleador logra un equipo de trabajo unido e integrado?	Si	No
14	¿Las decisiones de los equipos de trabajo en su empresa, tienen más importancia que la autoridad de su empleador?	Si	No
15	¿Se controlan las decisiones de los equipos de trabajo en su empresa?	Si	No
16	¿Su empleador delega las tareas al azar?	Si	No
17	¿Su empleador es respetado en la empresa?	Si	No
18	¿Tiene Manual de Organización y Funciones la empresa?	Si	No
19	¿Existe una política clara de remuneraciones?	Si	No
20	¿Se respetan los beneficios sociales del trabajador?	Si	No
21	¿Existe permanente conflicto laboral?	Si	No

Figura 4.1. Matriz de la Encuesta. Fuente: Elaboración propia

Se presentó la encuesta con la siguiente explicación para el encuestado:

“La presente encuesta tiene como objetivo aportar orientación a las empresas de Gamarra acerca de fomentar el compromiso de sus trabajadores hacia el logro de una relación laboral beneficiosa para

ambos. La encuesta es anónima y se le consultará acerca de su percepción y opinión sobre el liderazgo de la gerencia de su empresa. “

1. Se le pidió señalar su edad.

2. A continuación se le pidió brindar información sobre su puesto de trabajo:

Categoría Laboral: () Empleado () Operario

Si ha contestado Empleado:

() Administrativo () Ventas () Otro

Si ha contestado Operario:

() Manipulación () Maquinista () Otro

3. Las siguientes preguntas pretenden identificar las características, formas y grados de aplicación del **Estilo de Liderazgo** en la empresa del encuestado:

Pregunta 01.- ¿Su empleador le inspira confianza?

() Si () No

Con esta pregunta se pretende medir la empatía generada por el líder, a través de la confianza que inspira en el trabajador. Dado que los autores coinciden que el líder debe ser la persona que tenga el poder de influir en las emociones de los demás y pueda comunicarse clara y abiertamente para poder dirigir al grupo y conseguir los objetivos propuestos.

Pregunta 02.- ¿El empleador consulta al personal acerca de decisiones importantes en su empresa?

() Si () No

Con esta pregunta se busca medir el **Indicador Decisiones Centralizadas** de la Dimensión **Liderazgo Autocrático**, lo que permitirá además cuantificar la participación del personal.

Pregunta 03.- ¿El empleador acepta observaciones o desacuerdos de los trabajadores respecto a las órdenes que les da?

() Si () No

Con esta pregunta se busca medir el **Indicador Imposición de órdenes**, de la Dimensión **Liderazgo Autocrático**.

Pregunta 04.- ¿Cómo califica el ambiente en su empresa?

Agradable Tenso

Con esta pregunta se pretende medir el **Indicador Tensión** del Estilo de **Liderazgo Autocrático**.

Pregunta 05.- ¿Cómo es el trato del empleador con su personal?

Bueno Malo

Con esta pregunta se pretende medir el **Indicador Frustración** del Estilo de Liderazgo Autocrático.

Pregunta 06.- ¿Siente que se le motiva para trabajar?

Si No

Con esta pregunta se pretende medir el **Indicador Falta de Iniciativa** del Estilo de Liderazgo Autocrático. Debido a que la Motivación es un factor que permite la Iniciativa, este indicador cuantifica la disposición del trabajador en su puesto.

Pregunta 07.- ¿Usted considera que hay una comunicación efectiva con su empleador?

Si No

Con esta pregunta se pretende medir el **Indicador Comunicación efectiva** del Estilo de **Liderazgo Democrático**. Además, reforzará la información acerca de la influencia de la Comunicación en el indicador Imposición de Órdenes del Liderazgo Autocrático.

Pregunta 08.- ¿Siente Ud. que participa de los objetivos de la gerencia?

Bastante Poco Nada

Con esta pregunta se quiere medir el Indicador **Participación Individual y grupal del Liderazgo Democrático**. Además, con esta pregunta se pretende establecer el grado de identificación del trabajador con la gerencia a través del logro de los objetivos. Con base en la afirmación de Goleman de que “El

hombre que organiza exitosamente a sus colaboradores para lograr metas específicas es un líder” se pretende dar un indicador del Liderazgo Democrático.

Pregunta 09.- ¿Se estimula la innovación o la creatividad en su empresa?

() Si () No

Con esta pregunta se quiere medir el **Indicador “Innovación”** de la Dimensión Competitividad.

Pregunta 10.- ¿Considera que su empleador le inspira positivamente para que usted sea responsable en su labor?

() Si () No

Con esta pregunta se quiere medir el **Indicador Sentido de responsabilidad del Liderazgo Democrático**. De manera cruzada, reforzará el Indicador Frustración del Liderazgo Autocrático.

Pregunta 11.- ¿Considera que su empleador le inspira positivamente para que usted se comprometa con el resultado de su labor?

() Si () No

Con esta pregunta se quiere medir el **Indicador Compromiso del Liderazgo Democrático**. De manera cruzada, reforzará el Indicador Frustración del Liderazgo Autocrático.

Pregunta 12.- ¿Se premia el buen desempeño del trabajador en su empresa?

() Si () No

Con esta pregunta se pretende reforzar la medida del **Indicador Compromiso** que se genera en el trabajador cuando percibe que se le reconoce su desempeño en la empresa. Además, de manera cruzada, reforzará la medida del Indicador **Frustración**.

Pregunta 13.- ¿Considera que su empleador logra un equipo de trabajo unido e integrado?

() Si () No

Con esta pregunta se quiere medir el **Indicador Integración del Liderazgo Democrático**. Considerando que la persona encuestada puede interpretar la “unión” con la “integración” se ha incluido los dos términos en la pregunta.

Pregunta 14.- ¿Las decisiones de los equipos de trabajo en su empresa, tienen más importancia que la autoridad de su empleador?

Si No

Con esta pregunta se pretende medir el **Indicador “Delega todas las decisiones”** del Estilo de **Liderazgo Liberal**.

Pregunta 15.- ¿Se controlan las decisiones de los equipos de trabajo en su empresa?

Si No

Con esta pregunta se pretende medir el **Indicador “No ejerce control”** del Estilo de **Liderazgo Liberal**. La delegación de las decisiones de Grupo son indicadores del Estilo Liberal.

Pregunta 16.- ¿Su empleador delega las tareas al azar?

Si No

Con esta pregunta se pretende medir el **Indicador “Tareas se delegan al azar”** del Estilo de **Liderazgo Liberal**.

Pregunta 17.- ¿Su empleador es respetado en la empresa?

Si No

Con esta pregunta se pretende medir el **Indicador “Poco respeto al líder”** del Estilo de **Liderazgo Liberal**.

Pregunta 18.- ¿Tiene Manual de Organización y Funciones la empresa?

Si No

Con esta pregunta se pretende medir la formalidad del empleador como medida del Liderazgo con responsabilidad.

Pregunta 19.- ¿Existe una política clara de remuneraciones?

Si No

Con esta pregunta se pretende medir la formalidad del empleador como medida del Liderazgo con responsabilidad.

Pregunta 20.- ¿Se respetan los beneficios sociales del trabajador?

Si No

Con esta pregunta se pretende medir la formalidad del empleador como medida del Liderazgo con responsabilidad.

Pregunta 21.- ¿Existe permanente conflicto laboral?

Si No

Con esta pregunta se pretende medir la formalidad del empleador como medida del Liderazgo con responsabilidad. Además, refuerza la percepción del Liderazgo Autocrático.

4.5.3 Validez de los instrumentos

Para dotar de validez a los instrumentos de levantamiento de información se ha empleado los siguientes recursos:

- Entrevista

Se ha preparado 15 preguntas con base en los acontecimientos expresados en los medios de prensas y medios especializados acerca de la realidad económica y laboral en el emporio comercial de gamarra.

Se ha seleccionado las preguntas en orden de importancia de temas generales a temas específicos y sometido el instrumento final al juicio de los expertos como consta en el anexo 6, en los puntos 5,6 y 9 en los cuales se alcanzado calificativo aceptable.

- Encuesta

Tomando en cuenta que el diseño de ña encuesta solo recoge la percepción de los trabajadores acerca de los indicadores (Dimensiones de liderazgo, siendo

que en la encuesta solo califica la variable independiente del presente estudio se dará validez a su estructura y contenido por medios cualitativos.

- Matriz de consistencia

Los indicadores de estilos de liderazgo que constituye la variable independiente sigue la secuencia del problema general, los objetivos y las hipótesis como consta en el anexo N°1

- Juicio de Expertos

Se ha sometido copia de la encuesta y de la matriz de consistencia al juicio de los expertos alcanzando calificativo aceptable en el diseño presentando según su consideración validez de contenido, criterio y de constructo tal como consta en el anexo N° 6 en los puntos 5,6,8 y 9- Como se aprecia en la tabla los promedios de los puntos 5,6,8 y 9 por lo tanto estos indicadores presentan la escala de excelente validez según herrera (1998).

Tabla 4.2

Validación de los instrumentos de expertos (Promedio de criterio de encuestas)

Experto	Indicadores								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Dr. Guerrero	95	90	85	95	100	95	90	95	95
Mg. Tarazona	90	80	80	80	90	80	75	80	75
Mg. Garibay	55	60		55	60	75		70	85
Mg. Reyes Doria	50	55	70	80	80	90	95		100
Promedio	73	71	78	78	83	85	87	82	89

Fuente: Anexo N° 8 elaboración propia.

4.6 Análisis y procesamiento de datos

Los datos obtenidos en las encuestas se han separado en dos grupos, uno para cada empresa y se han tabulado por separado utilizando el software IBM SPSS Statistics versión 25 y el software Microsoft EXCEL versión 2013. Por su parte, el análisis de correlación se ha realizado utilizando el software IBM SPSS Statistics versión 25.

V. RESULTADOS

5.1 Resultados Descriptivos

Toda vez que se han elegido dos empresas para la investigación, se realizará la tabulación de las respuestas por separado.

5.1.1 Tabulación de las respuestas de los trabajadores de la Empresa “EDSON CREACIONES” SAC

Pregunta 01.- ¿Su empleador le inspira confianza?

El objetivo de esta pregunta es medir la empatía generada por el líder, a través de la confianza que inspira en el trabajador. Dado que los autores coinciden que el líder debe ser la persona que tenga el poder de influir en las emociones de los demás y pueda comunicarse clara y abiertamente para poder dirigir al grupo y conseguir los objetivos propuestos.

Tabla 5.1.

Respuestas a la Pregunta 01 de la Encuesta – Empresa Edson Creaciones SAC

Respuesta	f	%
Si	24	60%
No	16	40%
Total	40	100%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Análisis:

En este cuadro se aprecian las respuestas obtenidas de los trabajadores respecto a su percepción de la imagen de confianza que les inspira su empleador. En el caso de la empresa, la imagen es mayormente positiva, y nos brinda como medida del Liderazgo ejercido por el empleador: **60%**

Pregunta 02.- ¿El empleador consulta al personal acerca de decisiones importantes en su empresa?

Con esta pregunta se busca medir el **Indicador Decisiones Centralizadas** de la Dimensión **Liderazgo Autocrático**, lo que permitirá además cuantificar la participación del personal. De las respuestas obtenidas se ha realizado la tabulación:

Tabla 5.2

Respuestas a la Pregunta 02 de la Encuesta – Empresa Edson Creaciones SAC

Respuesta	f	%
Si	12	30%
No	28	70%
Total	40	100%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Análisis:

En este cuadro se ha obtenido información acerca de la participación del trabajador en la toma de decisiones, para medir la variable “Decisiones centralizadas” del Estilo de Liderazgo Autocrático.

En el caso de la empresa, el empleador no toma en cuenta la participación del trabajador, lo que ha sido señalado por el **70%** de los encuestados.

Pregunta 03.- ¿El empleador acepta observaciones o desacuerdos de los trabajadores respecto a las órdenes que les da?

Con esta pregunta se busca medir el **Indicador Imposición de órdenes**, de la Dimensión **Liderazgo Autocrático**. Al realizar la tabulación se ha obtenido la siguiente tabla:

Tabla 5.3
 Respuestas a la Pregunta 03 de la Encuesta – Empresa Edson Creaciones SAC

Respuesta	f	%
Si	18	45%
No	22	55%
Total	40	100%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Análisis:

Se observa que, en el caso de la empresa, el empleador mayormente no acepta observaciones o desacuerdos por parte de los trabajadores, al momento de impartir una orden, lo que ha sido señalado por el **55%** de los encuestados. Como medida de control se ha establecido en la Pregunta 07 el grado de comunicación con el empleador.

Pregunta 04.- ¿Cómo califica el ambiente en su empresa?

Con esta pregunta se pretende medir el **Indicador Tensión** del Estilo de Liderazgo Autocrático. De las respuestas obtenidas en la encuesta se ha elaborado la siguiente tabla:

Tabla 5.4
 Respuestas a la Pregunta 04 de la Encuesta – Empresa Edson Creaciones SAC

Respuesta	f	%
Agradable	34	85%
Tenso	6	15%
Total	40	100%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Análisis:

Se observa que, en el caso de la empresa, el **15%** de los encuestados califican de “tenso” el ambiente de trabajo. Esto es para medir la variable “Tensión” del Estilo de Liderazgo Autocrático.

Pregunta 05.- ¿Cómo es el trato del empleador con su personal?

Con esta pregunta se pretende medir el **Indicador Frustración** del Estilo de **Liderazgo Autocrático**. Las respuestas obtenidas se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 5.5
Respuestas a la Pregunta 05 de la Encuesta – Empresa Edson Creaciones SAC

Respuesta	f	%
Bueno	35	88%
Malo	5	13%
Total	40	100%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Análisis:

La medida de **Frustración** se obtiene por el calificativo de “Malo” respecto a la percepción del trato del empleador con su personal. Se observa que, en el caso de la empresa, el **13%** de los encuestados han calificado de “malo” el trato que les da su empleador.

Esto es para para medir la variable **“Frustración”** del Estilo de Liderazgo Autocrático.

Pregunta 06.- ¿Siente que se le motiva para trabajar?

Con esta pregunta se pretende medir el **Indicador Falta de Iniciativa** del Estilo de **Liderazgo Autocrático**. Debido a que la Motivación es un factor que permite la Iniciativa, este indicador cuantifica la disposición del trabajador en su puesto. Con las respuestas obtenidas en la tabulación se ha realizado la siguiente tabla:

Tabla 5.6
 Respuestas a la Pregunta 06 de la Encuesta – Empresa Edson Creaciones SAC

Respuesta	f	%
Si	28	70%
No	12	30%
Total	40	100%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Análisis: La medida de **Falta de Iniciativa** se obtiene por la respuesta negativa respecto a la motivación que el trabajador recibe al realizar su labor. En esta empresa, **30%** de los encuestados señalan que no reciben motivación del empleador.

Pregunta 07.- ¿Usted considera que hay una comunicación efectiva con su empleador?

Con esta pregunta se pretende medir el **Indicador Comunicación efectiva** del Estilo de **Liderazgo Democrático**. Además, reforzará la información acerca de la influencia de la Comunicación en el indicador Imposición de Órdenes del Liderazgo Autocrático. Se ha elaborado la siguiente tabla:

Tabla 5.7
 Respuestas a la Pregunta 07 de la Encuesta – Empresa Edson Creaciones SAC

Respuesta	f	%
Si	26	65%
No	14	35%
Total	40	100%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Análisis: En el caso de la empresa, el **65%** de los encuestados han señalado que existe una comunicación efectiva con el empleador.

Pregunta 08.- ¿Siente Ud. que participa de los objetivos de la gerencia?

Esta pregunta mide el Indicador **Participación Individual y grupal del Liderazgo Democrático**. Además pretende establecer el grado de identificación del trabajador con la gerencia a través del logro de los objetivos. De la afirmación de Goleman de que “El hombre que organiza exitosamente a sus colaboradores para lograr metas específicas es un líder” se pretende dar un indicador del Liderazgo Democrático. Se ha elaborado la siguiente tabla:

Tabla 5.8
Respuestas a la Pregunta 08 de la Encuesta – Empresa Edson Creaciones SAC

Respuesta	F	%
Bastante	1	3%
Poco	17	43%
Nada	22	55%
Total	40	100%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Análisis: En esta empresa, solo el **3%** de los encuestados han señalado que participan en los objetivos de la gerencia.

Pregunta 09.- ¿Se estimula la innovación o la creatividad en su empresa?

Con esta pregunta se quiere reforzar la cuantificación del Indicador de “**Participación Individual y grupal**” del **Estilo de Liderazgo Democrático**, pero también se quiere medir el **Indicador “Innovación”** de la Dimensión Competitividad. De las respuestas obtenidas se ha elaborado la siguiente tabla:

Tabla 5.9
Respuestas a la Pregunta 09 de la Encuesta – Empresa Edson Creaciones SAC

Respuesta	f	%
Si	20	50%
No	20	50%
Total	40	100%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Análisis:

En el caso de la empresa, la mitad de los encuestados han señalado que el empleador estimula la innovación en su empresa.

Pregunta 10.- ¿Considera que su empleador le inspira positivamente para que usted sea responsable en su labor?

Con esta pregunta se quiere medir el Indicador **Sentido de responsabilidad del Liderazgo Democrático**. De manera cruzada, reforzará el Indicador Frustración del Liderazgo Autocrático. Con la información obtenida se ha elaborado el cuadro siguiente:

Tabla 5.10
Respuestas a la Pregunta 10 de la Encuesta – Empresa Edson Creaciones SAC

Respuesta	f	%
Si	28	70%
No	12	30%
Total	40	100%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Análisis:

En el caso de la empresa, la mayoría de los encuestados, un **70%**, han señalado que el empleador les inspira positivamente para ser responsables en su labor.

Pregunta 11.- ¿Considera que su empleador le inspira positivamente para que usted se comprometa con el resultado de su labor?

Con esta pregunta se quiere medir el Indicador **Compromiso del Liderazgo Democrático**. De manera cruzada, reforzará el Indicador Frustración del Liderazgo Autocrático. Se ha elaborado el siguiente cuadro a partir de la información obtenida en la tabulación de las encuestas:

Tabla 5.11
 Respuestas a la Pregunta 11 de la Encuesta – Empresa Edson Creaciones SAC

Respuesta	f	%
Si	26	65%
No	14	35%
Total	40	100%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Análisis: En el caso de la empresa, la mayoría de los encuestados, un **65%**, han señalado que el empleador les inspira positivamente para lograr compromiso con su labor.

Pregunta 12.- ¿Se premia el buen desempeño del trabajador en su empresa?

Con esta pregunta se pretende reforzar la medida del **Indicador Compromiso** del Estilo de **Liderazgo Democrático** que se genera en el trabajador cuando percibe que se le reconoce su desempeño en la empresa. Además, de manera cruzada, reforzará la medida del Indicador **Frustración**. Con la información obtenida de la tabulación de las encuestas se ha realizado la siguiente tabla:

Tabla 5.12
 Respuestas a la Pregunta 12 de la Encuesta – Empresa Edson Creaciones SAC

Respuesta	f	%
Si	12	30%
No	28	70%
Total	40	100%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Análisis: En el caso de la empresa, la mayoría de los encuestados, un **70%**, han señalado que el empleador no premia el buen desempeño del trabajador por su labor. Sin embargo, se percibe que el empleador compensa esta situación inspirando positivamente a su personal hacia el logro de sus objetivos y compromiso, como se ha visto en las dos preguntas anteriores.

Pregunta 13.- ¿Considera que su empleador logra un equipo de trabajo unido e integrado?

Con esta pregunta se quiere medir el Indicador **Integración del Liderazgo Democrático**.

Considerando que la persona encuestada puede interpretar la “unión” con la “integración” se ha incluido los dos términos en la pregunta. Las respuestas obtenidas de la encuesta se han resumido en la siguiente tabla:

Tabla 5.13
Respuestas a la Pregunta 13 de la Encuesta – Empresa Edson Creaciones SAC

Respuesta	f	%
Si	22	55%
No	18	45%
Total	40	100%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Análisis:

En el caso de la empresa, un **55%** de los encuestados han señalado que el empleador logra un equipo de trabajo unido e integrado.

Esto refuerza la percepción positiva del trabajador, presentada en las preguntas 10 y 11.

Pregunta 14.- ¿Las decisiones de los equipos de trabajo en su empresa, tienen más importancia que la autoridad de su empleador?

Con esta pregunta se pretende medir el **Indicador “Delega todas las decisiones”** del **Estilo de Liderazgo Liberal**.

Las respuestas obtenidas de la encuesta se han tabulado y resumido en el cuadro siguiente

Tabla 5.14
 Respuestas a la Pregunta 14 de la Encuesta – Empresa Edson Creaciones SAC

Respuesta	f	%
Si	5	13%
No	35	88%
Total	40	100%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Análisis: En el caso de la empresa, se aprecia que la mayoría de trabajadores (el **88%**) está de acuerdo en que las decisiones de los equipos de trabajo no tienen más importancia que la autoridad del empleador. Si bien el empleador fomenta los equipos de trabajo (ver pregunta 13), mantiene su autoridad.

Pregunta 15.- ¿Se controlan las decisiones de los equipos de trabajo en su empresa?

Se pretende medir el **Indicador “No ejerce control”** del Estilo de **Liderazgo Liberal**. La delegación de las decisiones de Grupo es indicador del Estilo Liberal. Se ha resumido las respuestas de la encuesta en la siguiente tabla:

Tabla 5.15
 Respuestas a la Pregunta 15 de la Encuesta – Empresa Edson Creaciones SAC

Respuesta	f	%
Si	19	48%
No	21	53%
Total	40	100%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Análisis: En el caso de la empresa, se aprecia que las opiniones respecto a esta pregunta son aproximadamente las mismas en ambos casos. La mitad de los entrevistados señala que el empleador mantiene control sobre las decisiones de los equipos de trabajo y la otra mitad indica que no ejerce control.

Pregunta 16.- ¿Su empleador delega las tareas al azar?

Con esta pregunta se pretende medir el **Indicador “Tareas se delegan al azar”** del **Estilo de Liderazgo Liberal**. Las respuestas obtenidas se han reunido en el siguiente cuadro:

Tabla 5.16

Respuestas a la Pregunta 16 de la Encuesta – Empresa Edson Creaciones SAC

Respuesta	f	%
Si	11	28%
No	29	73%
Total	40	100%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Análisis:

En el caso de la empresa, se aprecia que el trabajador percibe en su mayoría (**73%**) que el empleador delega las tareas de forma premeditada, esto es, solo un 28% percibe que el empleador delega las tareas al azar.

Pregunta 17.- ¿Su empleador es respetado en la empresa?

Con esta pregunta se pretende medir el **Indicador “Poco respeto al líder”** del Estilo de **Liderazgo Liberal**. Las respuestas obtenidas de la tabulación de las encuestas se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 5.17

Respuestas a la Pregunta 17 de la Encuesta – Empresa Edson Creaciones SAC

Respuesta	f	%
Si	36	90%
No	4	10%
Total	40	100%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Análisis:

En el caso de la empresa, se aprecia que la mayoría de los trabajadores (**90%**) respetan a su empleador, por lo que el indicador de “Poco respeto al líder” asume el valor del **10%** como se desprende de las respuestas de los encuestados.

Pregunta 18.- ¿Tiene Manual de Organización y Funciones la empresa?

Con esta pregunta se pretende medir la formalidad del empleador como medida del Liderazgo con responsabilidad. De las respuestas de los encuestados se ha elaborado la siguiente tabla:

Tabla 5.18
Respuestas a la Pregunta 18 de la Encuesta – Empresa Edson Creaciones SAC

Respuesta	f	%
Si	13	33%
No	27	68%
Total	40	100%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Análisis:

Se aprecia que solo el **33%** de los encuestados tiene conocimiento de la existencia del Manual de Organización y Funciones de la empresa.

Pregunta 19.- ¿Existe una política clara de remuneraciones?

Con esta pregunta se pretende medir la formalidad del empleador como medida del Liderazgo con responsabilidad. De las respuestas de los encuestados se ha obtenido el siguiente cuadro:

Tabla 5.19
 Respuestas a la Pregunta 19 de la Encuesta – Empresa Edson Creaciones SAC

Respuesta	f	%
Si	35	88%
No	5	13%
Total	40	100%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Análisis:

Se aprecia que, en su mayoría, los encuestados están de acuerdo en que existe una política clara de remuneraciones en su empresa. De aquí se da un indicador (**88%**) de la formalidad y buena fe del liderazgo del empleador.

Pregunta 20.- ¿Se respetan los beneficios sociales del trabajador?

Con esta pregunta se pretende medir la formalidad del empleador como medida del Liderazgo con responsabilidad. De las respuestas obtenidas en la encuesta se ha elaborado la siguiente tabla:

Tabla 5.20
 Respuestas a la Pregunta 20 de la Encuesta – Empresa Edson Creaciones SAC

Respuesta	f	%
Si	16	40%
No	24	60%
Total	40	100%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Análisis: Se aprecia que la mayoría de trabajadores (**60%**) no percibe beneficios sociales por su labor. Algunos encuestados hicieron la observación de que en su empresa “no se dan beneficios sociales” (vacaciones, Compensación por Tiempo de Servicios, etc.); sin embargo, el empleador compensa esta falencia con una política clara de remuneraciones.

Pregunta 21.- ¿Existe permanente conflicto laboral?

Con esta pregunta se pretende medir la formalidad del empleador como medida del Liderazgo con responsabilidad. Además refuerza la percepción del Liderazgo Autocrático. De las respuestas de los encuestados se ha obtenido la siguiente tabla:

Tabla 5.21
Respuestas a la Pregunta 21 de la Encuesta – Empresa Edson Creaciones SAC

Respuesta	f	%
Si	4	10%
No	36	90%
Total	40	100%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Análisis:

Se aprecia que la mayoría de trabajadores (**90%**) no percibe que exista conflicto laboral al interior de la empresa.

RESUMEN

Tabla 5.22

Determinación del Nivel de Liderazgo – Empresa Edson Creaciones SAC

A) NIVEL DE LIDERAZGO		
Preg.	Indicador	Valor
01	Percepción general	60%
09	Innovación	50%
18	Manual de Organización y Funciones	33%
19	Política clara de remuneraciones	88%
20	Respeto de los Beneficios Sociales	40%
21	Inexistencia de Conflicto laboral	90%
PONDERACION GLOBAL (PROMEDIO)		60%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Tabla 5.23

Determinación del Grado de aplicación del Estilo de Liderazgo Autocrático – Empresa Edson Creaciones SAC

B) Liderazgo Autocrático			Valor Control	Indicador de Control
Preg.	Indicador	Valor		
02	Decisiones Centralizadas	70%	30%	Genera Frustración (Preg.10)
03	Imposición de órdenes	55%		
04	Tensión	15%		
05	Frustración	13%		
06	Falta de Iniciativa	30%		
	PONDERACION GLOBAL (PROMEDIO)	37%		

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Tabla 5.24

Determinación del Grado de aplicación del Estilo de Liderazgo Democrático – Empresa Edson Creaciones SAC

C) Liderazgo Democrático			Valor Control	Indicador de Control
Preg.	Indicador	Valor		
07	Comunicación Efectiva	65%	55%	Imposición de Órdenes
08	Participación Individual y grupal	3%		
10	Sentido de Responsabilidad	70%	30%	Genera Frustración (Preg.10) Premio desempeño (Preg.12)
11	Compromiso	65%		
13	Integración	55%		
14	Delega decisiones	88%		
15	No ejerce control	53%		
PONDERACION GLOBAL (PROMEDIO)		57%		

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Tabla 5.25

Determinación del Grado de aplicación del Estilo de Liderazgo Liberal – Empresa Edson Creaciones SAC

D) Liderazgo Liberal		
Preg.	Indicador	Valor
16	Tareas se delegan al azar	28%
17	Poco respeto al líder	10%
PONDERACION GLOBAL (PROMEDIO)		19%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Tabla 5.26

Resumen de los indicadores del grado de aplicación del Estilo de Liderazgo y comparación con el Índice de Competitividad – Empresa Edson Creaciones SAC

RESUMEN	
	Indicador
Nivel general de Liderazgo	60%
Estilo de Liderazgo Autocrático	37%
Estilo de Liderazgo Democrático	57%
Estilo de Liderazgo Liberal	19%
Competitividad	8%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Análisis:

El Estilo de Liderazgo que presenta mayormente el empleador de “EDSON CREACIONES” SAC es el Estilo Democrático (**57%**) (Tabla 5.24) con una marcada tendencia al Estilo Autocrático (**37%**) (Tabla 5.23)

La percepción general positiva del Liderazgo que mantiene el empleador alcanza el 60%. (Tabla 5.22)

En el análisis general se trata de generar bajos niveles de tensión y frustración mediante acciones de motivación al personal hacia el óptimo desempeño de su labor y compromiso con su trabajo. Se compensa las falencias de falta de beneficios sociales con una política clara de remuneraciones. Esto, finalmente, se traduce en un Indicador interno de Competitividad del 8% (Tabla 5.26)

5.1.2 Tabulación de las respuestas de los trabajadores de la Empresa “RODRÍGUEZ UNIFORMES” SAC

Pregunta 01.- ¿Su empleador le inspira confianza?

Esta pregunta mide la empatía generada por el líder, a través de la confianza que inspira en el trabajador. De las respuestas dadas por los encuestados se ha elaborado la siguiente tabla:

Tabla 5.27

Respuestas a la Pregunta 01 de la Encuesta – Empresa Rodríguez Uniformes SAC

Respuesta	f	%
Si	13	33%
No	27	68%
Total	40	100%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Análisis:

En este cuadro se aprecia la percepción de la imagen de confianza que inspira el empleador a sus trabajadores. En el caso de la empresa, la imagen es mayormente negativa, y nos brinda como medida del Liderazgo ejercido por el empleador: **33%**

Pregunta 02.- ¿El empleador consulta al personal acerca de decisiones importantes en su empresa?

Con esta pregunta se busca medir el **Indicador Decisiones Centralizadas** de la Dimensión **Liderazgo Autocrático**, lo que permitirá además cuantificar la participación del personal. De las respuestas obtenidas en la encuesta se ha realizado la tabulación, obteniendo la siguiente tabla:

Tabla 5.28
 Respuestas a la Pregunta 02 de la Encuesta – Empresa Rodríguez Uniformes SAC

Respuesta	f	%
Si	10	25%
No	30	75%
Total	40	100%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Análisis:

El cuadro muestra información acerca de la participación del trabajador en la toma de decisiones. En esta empresa, el empleador no toma en cuenta la participación del trabajador, señalado por el **75%** de los encuestados.

Pregunta 03.- ¿El empleador acepta observaciones o desacuerdos de los trabajadores respecto a las órdenes que les da?

Esta pregunta mide el **Indicador Imposición de órdenes**, de la Dimensión **Liderazgo Autocrático**. Se ha obtenido la siguiente tabla:

Tabla 5.29
 Respuestas a la Pregunta 03 de la Encuesta – Empresa Rodríguez Uniformes SAC

Respuesta	f	%
Si	17	43%
No	23	58%
Total	40	100%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Análisis:

En esta empresa, el empleador mayormente (**58%**) no acepta observaciones o desacuerdos por parte de los trabajadores, al momento de impartir una orden.

Pregunta 04.- ¿Cómo califica el ambiente en su empresa?

La pregunta mide el **Indicador Tensión** del **Estilo de Liderazgo Autocrático**.

De las respuestas obtenidas en la encuesta se ha elaborado la siguiente tabla:

Tabla 5.30

Respuestas a la Pregunta 04 de la Encuesta – Empresa Rodríguez Uniformes SAC

Respuesta	f	%
Agradable	12	30%
Tenso	28	70%
Total	40	100%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Análisis: Se observa que, en el caso de la empresa, el **70%** de los encuestados califican de “tenso” el ambiente de trabajo.

Pregunta 05.- ¿Cómo es el trato del empleador con su personal?

Con esta pregunta se pretende medir el **Indicador Frustración** del **Estilo de Liderazgo Autocrático**. Las respuestas se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 5.31

Respuestas a la Pregunta 05 de la Encuesta – Empresa Rodríguez Uniformes SAC

Respuesta	f	%
Bueno	17	43%
Malo	23	58%
Total	40	100%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Análisis: La medida de **Frustración** se obtiene por el calificativo de “Malo” respecto a la percepción del trato del empleador con su personal. Se observa que, en el caso de la empresa, el **58%** de los encuestados han calificado de “malo” el trato que les da su empleador.

Pregunta 06.- ¿Siente que se le motiva para trabajar?

La pregunta mide el **Indicador Falta de Iniciativa** del Estilo de **Liderazgo Autocrático**. Debido a que la Motivación es un factor que permite la Iniciativa, este indicador cuantifica la disposición del trabajador en su puesto. Con las respuestas obtenidas en la tabulación se ha realizado la siguiente tabla:

Tabla 5.32
Respuestas a la Pregunta 06 de la Encuesta – Empresa Rodríguez Uniformes SAC

Respuesta	f	%
Si	15	38%
No	25	62%
Total	40	100%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Análisis: La medida de **Falta de Iniciativa** se obtiene por la respuesta negativa respecto a la motivación. En esta empresa, el **63%** de los encuestados han señalado que no reciben motivación por parte del empleador.

Pregunta 07.- ¿Usted considera que hay una comunicación efectiva con su empleador?

Con esta pregunta se pretende medir el **Indicador Comunicación efectiva** del Estilo de **Liderazgo Democrático**. Además, reforzará la información acerca de la influencia de la Comunicación en el indicador Imposición de Órdenes del Liderazgo Autocrático. Se ha elaborado la siguiente tabla:

Tabla 5.33
Respuestas a la Pregunta 07 de la Encuesta – Empresa Rodríguez Uniformes SAC

Respuesta	f	%
Si	23	58%
No	17	42%
Total	40	100%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaborado por: El autor

Análisis:

En el caso de la empresa, el **58%** de los encuestados han señalado que existe una comunicación efectiva con el empleador.

Pregunta 08.- ¿Siente Ud. que participa de los objetivos de la gerencia?

Con esta pregunta se quiere medir el Indicador **Participación Individual y grupal del Liderazgo Democrático**. Además, con esta pregunta se pretende establecer el grado de identificación del trabajador con la gerencia a través del logro de los objetivos.

Con base en la afirmación de Goleman de que “El hombre que organiza exitosamente a sus colaboradores para lograr metas específicas es un líder” se pretende dar un indicador del Liderazgo Democrático. De las respuestas obtenidas se ha elaborado la siguiente tabla:

Tabla 5.34

Respuestas a la Pregunta 08 de la Encuesta – Empresa Rodríguez Uniformes SAC

Respuesta	f	%
Bastante	0	0%
Poco	23	58%
Nada	17	42%
Total	40	100%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Análisis:

En el caso de la empresa, la mayor parte de los encuestados (**58%**) han señalado que participan poco en los objetivos de la gerencia, y un **42%** que no tienen ninguna participación.

Pregunta 09.- ¿Se estimula la innovación o la creatividad en su empresa?

Con esta pregunta se quiere reforzar la cuantificación del Indicador de “Participación Individual y grupal” del Estilo de Liderazgo Democrático pero también se quiere medir el **Indicador “Innovación”** de la Dimensión Competitividad. De las respuestas obtenidas se ha elaborado la siguiente tabla:

Tabla 5.35
Respuestas a la Pregunta 09 de la Encuesta – Empresa Rodríguez Uniformes SAC

Respuesta	f	%
Si	1	3%
No	39	97%
Total	40	100%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Análisis: En el caso de la empresa, la mayoría de los encuestados (**97%**) han señalado que el empleador no estimula la innovación en su empresa.

Pregunta 10.- ¿Considera que su empleador le inspira positivamente para que usted sea responsable en su labor?

Con esta pregunta se quiere medir el Indicador **Sentido de responsabilidad del Liderazgo Democrático**. De manera cruzada, reforzará el Indicador Frustración del Liderazgo Autocrático. Con la información obtenida se ha elaborado el cuadro siguiente:

Tabla 5.36
Respuestas a la Pregunta 10 de la Encuesta – Empresa Rodríguez Uniformes SAC

Respuesta	f	%
Si	3	8%
No	37	92%
Total	40	100%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Análisis:

En el caso de la empresa, la mayoría de los encuestados, un **92%**, han señalado que el empleador no les inspira positivamente para ser responsables en su labor.

Pregunta 11.- ¿Considera que su empleador le inspira positivamente para que usted se comprometa con el resultado de su labor?

La pregunta mide el Indicador **Compromiso del Liderazgo Democrático** y reforzará el Indicador **Frustración del Liderazgo Autocrático**. Se ha elaborado la siguiente tabla a partir de la información obtenida:

Tabla 5.37
Respuestas a la Pregunta 11 de la Encuesta – Empresa Rodríguez Uniformes SAC

Respuesta	f	%
Si	3	8%
No	37	92%
Total	40	100%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Análisis:

En esta empresa, la mayoría de los encuestados, un **92%**, han señalado que el empleador no les inspira positivamente para lograr compromiso con su labor.

Pregunta 12.- ¿Se premia el buen desempeño del trabajador en su empresa?

Con esta pregunta se pretende reforzar la medida del **Indicador Compromiso del Estilo de Liderazgo Democrático** que se genera en el trabajador cuando percibe que se le reconoce su desempeño en la empresa. Además, de manera cruzada, reforzará la medida del Indicador **Frustración**. Con la información obtenida de la tabulación de las encuestas se ha realizado la siguiente tabla:

Tabla 5.38
 Respuestas a la Pregunta 12 de la Encuesta – Empresa Rodríguez Uniformes SAC

Respuesta	f	%
Si	3	8%
No	37	92%
Total	40	100%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Análisis:

En el caso de la empresa, la mayoría de los encuestados, un **92%**, han señalado que el empleador no premia el buen desempeño del trabajador por su labor.

Pregunta 13.- ¿Considera que su empleador logra un equipo de trabajo unido e integrado?

Con esta pregunta se quiere medir el Indicador **Integración del Liderazgo Democrático**. Considerando que la persona encuestada puede interpretar la “unión” con la “integración” se ha incluido los dos términos en la pregunta. Las respuestas obtenidas de la encuesta se han resumido en la siguiente tabla:

Tabla 5.39
 Respuestas a la Pregunta 13 de la Encuesta – Empresa Rodríguez Uniformes SAC

Respuesta	f	%
Si	0	0%
No	40	100%
Total	40	100%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Análisis: En el caso de la empresa, la totalidad de los encuestados han señalado que el empleador no logra un equipo de trabajo unido e integrado.

Pregunta 14.- ¿Las decisiones de los equipos de trabajo en su empresa, tienen más importancia que la autoridad de su empleador?

Con esta pregunta se pretende medir el **Indicador “Delega todas las decisiones”** del Estilo de Liderazgo Liberal. Las respuestas obtenidas de la encuesta se han tabulado y resumido en el cuadro siguiente:

Tabla 5.40

Respuestas a la Pregunta 14 de la Encuesta – Empresa Rodríguez Uniformes SAC

Respuesta	f	%
Si	0	0%
No	40	100%
Total	40	100%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaborado por: El autor

Análisis:

En el caso de la empresa, se aprecia que los trabajadores de forma unánime están de acuerdo en que las decisiones de los equipos de trabajo no tienen más importancia que la autoridad del empleador.

Pregunta 15.- ¿Se controlan las decisiones de los equipos de trabajo en su empresa?

Esta pregunta mide el **Indicador “No ejerce control”** del Estilo de **Liderazgo Liberal**. La “delegación de las decisiones de Grupo” son indicador del Estilo Liberal. Se ha resumido las respuestas de la encuesta en el siguiente cuadro:

Tabla 5.41
 Respuestas a la Pregunta 15 de la Encuesta – Empresa Rodríguez Uniformes SAC

Respuesta	f	%
Si	40	100%
No	0	0%
Total	40	100%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Análisis:

Los encuestados señalan de forma unánime que el empleador mantiene control total sobre las decisiones de los equipos de trabajo en la empresa.

Pregunta 16.- ¿Su empleador delega las tareas al azar?

Con esta pregunta se pretende medir el **Indicador “Tareas se delegan al azar”** del Estilo de Liderazgo Liberal. Las respuestas obtenidas se han reunido en el siguiente cuadro:

Tabla 5.42
 Respuestas a la Pregunta 16 de la Encuesta – Empresa Rodríguez Uniformes SAC

Respuesta	f	%
Si	4	10%
No	36	90%
Total	40	100%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Análisis:

En el caso de la empresa, se aprecia que el trabajador percibe en su mayoría (**90%**) que el empleador delega las tareas de forma premeditada, esto es, solo un 10% percibe que el empleador delega las tareas al azar.

Pregunta 17.- ¿Su empleador es respetado en la empresa?

Con esta pregunta se pretende medir el **Indicador “Poco respeto al líder”** del Estilo de **Liderazgo Liberal**. Las respuestas obtenidas de la tabulación de las encuestas se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 5.43
Respuestas a la Pregunta 17 de la Encuesta – Empresa Rodríguez Uniformes SAC

Respuesta	f	%
Si	8	20%
No	32	80%
Total	40	100%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Análisis:

En el caso de la empresa, se aprecia que la mayoría de los trabajadores (**80%**) no tienen un sentimiento de respeto a su empleador, por lo que el indicador de “Poco respeto al líder” asume este valor.

Pregunta 18.- ¿Tiene Manual de Organización y Funciones la empresa?

Con esta pregunta se pretende medir la formalidad del empleador como medida del Liderazgo con responsabilidad. De las respuestas de los encuestados se ha elaborado la siguiente tabla:

Tabla 5.44
 Respuestas a la Pregunta 18 de la Encuesta – Empresa Rodríguez Uniformes SAC

Respuesta	f	%
Si	0	0%
No	40	100%
Total	40	100%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Análisis:

Se aprecia que la totalidad de los encuestados no tiene conocimiento de la existencia del Manual de Organización y Funciones de la empresa.

Pregunta 19.- ¿Existe una política clara de remuneraciones?

Con esta pregunta se pretende medir la formalidad del empleador como medida del Liderazgo con responsabilidad. De la tabulación de las respuestas de los encuestados se ha obtenido el siguiente cuadro resumen:

Tabla 5.45
 Respuestas a la Pregunta 19 de la Encuesta – Empresa Rodríguez Uniformes SAC

Respuesta	f	%
Si	5	13%
No	35	87%
Total	40	100%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Análisis:

Se aprecia que, en su mayoría, los encuestados están de acuerdo en que no existe una política clara de remuneraciones en su empresa. De aquí se da un indicador (13%) de la formalidad y buena fe del liderazgo del empleador.

Pregunta 20.- ¿Se respetan los beneficios sociales del trabajador?

Con esta pregunta se pretende medir la formalidad del empleador como medida del Liderazgo con responsabilidad. De las respuestas obtenidas en la encuesta se ha elaborado la siguiente tabla:

Tabla 5.46
Respuestas a la Pregunta 19 de la Encuesta – Empresa Rodríguez Uniformes SAC

Respuesta	f	%
Si	3	8%
No	37	92%
Total	40	100%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Análisis: Se aprecia que la mayoría de trabajadores (92%) no percibe beneficios sociales por su labor, esto significa que una parte del personal de la empresa trabaja de manera informal.

Pregunta 21.- ¿Existe permanente conflicto laboral?

Con esta pregunta se pretende medir la formalidad del empleador como medida del Liderazgo con responsabilidad. Además refuerza la percepción del Liderazgo Autocrático. De las respuestas de los encuestados se ha obtenido el siguiente cuadro:

Tabla 5.47

Respuestas a la Pregunta 21 de la Encuesta – Empresa Rodríguez Uniformes SAC

Respuesta	f	%
Si	1	3%
No	39	97%
Total	40	100%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Análisis: Se aprecia que la mayoría de trabajadores (**97%**) no percibe que exista conflicto laboral al interior de la empresa.

RESUMEN

Tabla 5.48

Determinación del Nivel de Liderazgo – Empresa Rodríguez Uniformes SAC

A) NIVEL DE LIDERAZGO		
Preg.	Indicador	Valor
01	Percepción general	33%
09	Innovación	3%
18	Manual de Organización y Funciones	0%
19	Política clara de remuneraciones	13%
20	Respeto de los Beneficios Sociales	8%
21	Inexistencia de Conflicto laboral	98%
PONDERACION GLOBAL (PROMEDIO)		25%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Tabla 5.49

Determinación del Grado de aplicación del Estilo de Liderazgo Autocrático – Empresa Rodríguez Uniformes SAC

B) Liderazgo Autocrático			Valor Control	Indicador de Control
Preg.	Indicador	Valor		
02	Decisiones Centralizadas	75%	93%	Genera Frustración (Preg.10)
03	Imposición de órdenes	58%		
04	Tensión	70%		
05	Frustración	58%		
06	Falta de Iniciativa	63%		
	PONDERACION GLOBAL (PROMEDIO)	65%		

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Tabla 5.50

Determinación del Grado de aplicación del Estilo de Liderazgo Democrático – Empresa Rodríguez Uniformes SAC

C) Liderazgo Democrático			Valor Control	Indicador de Control
Preg.	Indicador	Valor		
07	Comunicación Efectiva	58%	58%	Imposición de Órdenes Genera Frustración (Preg.10) Premio desempeño (Preg.12)
08	Participación Individual y grupal	0%		
10	Sentido de Responsabilidad	8%	93%	
11	Compromiso	8%	8%	
13	Integración	0%		
14	Delega decisiones	100%		
15	No ejerce control	0%		
PONDERACION GLOBAL (PROMEDIO)		25%		

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Tabla 5.51

Determinación del Grado de aplicación del Estilo de Liderazgo Liberal – Empresa Rodríguez Uniformes SAC

D) Liderazgo Liberal		
Preg.	Indicador	Valor
16	Tareas se delegan al azar	10%
17	Poco respeto al líder	80%
PONDERACION GLOBAL (PROMEDIO)		45%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Tabla 5.52

Resumen de los indicadores del grado de aplicación del Estilo de Liderazgo y comparación con el Índice de Competitividad – Empresa Rodríguez Uniformes SAC

RESUMEN	
	Indicador
Nivel general de Liderazgo	25%
Estilo de Liderazgo Autocrático	65%
Estilo de Liderazgo Democrático	25%
Estilo de Liderazgo Liberal	45%
Competitividad	-15%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Análisis

El Estilo de Liderazgo que presenta mayormente el empleador de “RODRÍGUEZ UNIFORMES” SOCIEDAD ANONIMA CERRADA es el Estilo de Liderazgo Autocrático (**65%**) (Tabla 5.49) con una marcada tendencia al Estilo de Liderazgo Liberal (**45%**) (Tabla 5.51) esto último motivado por acciones que generan una percepción de poco respeto al líder.

La percepción general de Liderazgo positivo alcanzó el 25% (Tabla 5.48), debido a la falta de claridad en las políticas de remuneraciones, aunado al nulo respeto del pago de los beneficios sociales y el desconocimiento de la existencia de un Manual de Organización y Funciones al interior de la empresa.

Las características negativas antedichas refuerzan los rasgos negativos del Liderazgo Autocrático, creando un ambiente tenso y de alto nivel de frustración en el trabajo.

Aunque la comunicación es efectiva, el líder no logra inspirar positivamente los sentimientos de Responsabilidad y Compromiso, que son fundamentales en la gestión. Esto se traduce en un Indicador interno de Competitividad del -15% (Tabla 5.52)

5.1.3 Correlación de las Variables

En la Tabla 5.54 para determinar el grado de influencia del Estilo de Liderazgo en el nivel de Competitividad se utilizó el coeficiente de Correlación de Pearson.

Este coeficiente es una medida lineal entre dos **variables cuantitativas** y es independiente de la escala de medida de las variables. Su valor varía en el intervalo [-1,1], indicando estos valores una correlación perfecta.

Previamente en la Tabla 5.53 se resumen los datos de los valores de Percepción de Liderazgo (obtenidos de la tabulación de las encuestas) y de Competitividad de las dos empresas (obtenidas de los resultados financieros presentados):

Tabla 5.53

Resumen de los grados de aplicación de los Estilos de Liderazgo vs Competitividad en las dos Empresas en estudio.

Empresa	Percepción General Liderazgo	Estilo de Liderazgo			Competitividad
		Autocrático	Democrático	Liberal	
Edson Creaciones	60%	37%	57%	19%	8%
Rodríguez Uniformes	25%	65%	25%	45%	-15%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

Se ha utilizado el software IBM SPSS versión 25 para determinar el coeficiente de Correlación de Pearson.

Tomamos los datos de las variables Percepción General de Liderazgo ó simplemente “Liderazgo” y la variable “Competitividad” de las dos Empresas del estudio, resumidas en la Tabla 5.53 obteniendo el resultado mostrado en la Figura 5.1.

		Liderazgo	Competitividad
Liderazgo	Correlación de Pearson	1	-1,000**
	Sig. (bilateral)		.
	N	2	2
Competitividad	Correlación de Pearson	-1,000**	1
	Sig. (bilateral)	.	
	N	2	2

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Figura 5.1 Correlación entre Liderazgo y Competitividad obtenida en SPSS.
Fuente: Elaboración Propia

Se ha obtenido un valor del coeficiente de Pearson distinto de 0 ($r = -1.000$), por lo que podemos afirmar que **existe correlación entre las variables** "Liderazgo" y "Competitividad", siendo la correlación negativa y muy fuerte.

Se aprecia en la correlación que una percepción positiva del Liderazgo y la aplicación del Estilo de Liderazgo Democrático influyen positivamente en el Índice de Competitividad interna de la empresa, por el contrario, una menor percepción positiva y la aplicación del Estilo de Liderazgo Autocrático influyen negativamente en el Índice de Competitividad interna de la empresa, conforme a los postulados de Chiavenato y Goleman.

5.2 Resultados inferenciales

Al haberse aplicado la prueba chi cuadrado se obtuvo en los resultados que se cumple y es cierto tanto la hipótesis general y específicas con respecto a lo planteado en la hipótesis

.

VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1 Contrastación y demostración de las hipótesis con los resultados

Para probar las hipótesis planteadas, comenzaremos por las hipótesis específicas para finalmente deducir la hipótesis general.

Hipótesis Específicas

H1: La dimensión autocrática del Estilo de Liderazgo influye significativamente en la Competitividad de las medianas empresas el comercio comercial de Gamarra en el periodo 2016 al 2017.

Tomamos del Cuadro 5.53 los resultados del estudio en cuanto a la medición de la Dimensión Liderazgo Autocrático y su influencia en la medida de Competitividad:

Tabla 6.1.1

Tabla Cruzada Liderazgo Autocrático * Índice de Competitividad

	Liderazgo Autocrático	Competitividad
Edson Creaciones	37%	8%
Rodríguez Uniformes	65%	-15%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

En este cuadro se encuentra el resumen de las respuestas que miden la Dimensión Liderazgo Autocrático realizadas a través del cuestionario y la medida de Competitividad, obtenida de los Estados Financieros de las empresas de estudio, aplicándose la prueba chi cuadrado tal como se muestra en el cuadro siguiente.

Tabla 6.1.2

Pruebas de chi-cuadrado Hipótesis H1

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,000 ^a	1	,157		
Corrección de continuidad ^b	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitud	2,773	1	,096		
Prueba exacta de Fisher				1,000	,500
Asociación lineal por lineal	1,000	1	,317		
N de casos válidos	2				

a. 4 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,50.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Fuente: Aplicación de resultados en el software IBM-SPSS v.25

En este cuadro la prueba no simétrica chi cuadrado, se observa que el valor del estadígrafo Corrección por continuidad ya que se trata de una tabla 2x2, cuyo valor fue de 0, con un grado de libertad (degree freedom df).

El valor de p (Sig. asintótica (bilateral)) fue de 1,000 y como debajo de la tabla se aclara que “4 casillas (100,0%) tienen un recuento esperado menor que 5. El recuento mínimo esperado es 0,50” entonces puede concluirse que con un nivel de significación del 5% hay suficiente evidencia para plantear que las variables Liderazgo Autocrático y Competitividad están asociadas.

H2: La dimensión Democrática del Estilo de Liderazgo influye significativamente en la Competitividad de las medianas empresas el emporio comercial de Gamarra en el periodo 2016 al 2017

Tomamos del Cuadro 5.53 los resultados del estudio en cuanto a la medición de la Dimensión Liderazgo Democrático y su influencia en la medida de Competitividad:

Tabla 6.2.1

Tabla Cruzada Liderazgo Democrático * Índice de Competitividad

	Liderazgo Democrático	Competitividad
Edson Creaciones	57%	8%
Rodríguez Uniformes	25%	-15%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

En este cuadro se encuentra el resumen de las respuestas que miden la Dimensión Liderazgo Democrático realizadas a través del cuestionario y la medida de Competitividad, obtenida de los Estados Financieros de las empresas de estudio, aplicándose la prueba chi cuadrado tal como se muestra en el cuadro siguiente.

Tabla 6.2.2

Pruebas de chi-cuadrado Hipótesis H2

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,000 ^a	1	,157		
Corrección de continuidad ^b	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitud	2,773	1	,096		
Prueba exacta de Fisher				1,000	,500
Asociación lineal por lineal	1,000	1	,317		
N de casos válidos	2				

a. 4 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,50.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Fuente: Aplicación de resultados en el software IBM-SPSS v.25

En este cuadro la prueba no simétrica chi cuadrado, se observa que el valor del estadígrafo Corrección por continuidad ya que se trata de una tabla 2x2, cuyo valor fue de 0, con uno de grado de libertad (degree freedom df).

El valor de p (Sig. asintótica (bilateral)) fue de 1,000 y como debajo de la tabla se aclara que “4 casillas (100,0%) tienen un recuento esperado menor que 5. El recuento mínimo esperado es 0,50” entonces puede concluirse que con un

nivel de significación del 5% hay suficiente evidencia para plantear que las variables Liderazgo Democrático y Competitividad están asociadas.

H3: La dimensión Liberal del Estilo de Liderazgo influye significativamente en la Competitividad de las medianas empresas el comercio comercial de Gamarra en el periodo 2016 al 2017.

Del Cuadro 5.53 se obtienen los resultados del estudio de la medición de la Dimensión Liderazgo Liberal y su influencia en la medida de Competitividad:

Tabla 6.3.1

Tabla Cruzada Liderazgo Liberal * Índice de Competitividad

	Liderazgo Liberal	Competitividad
Edson Creaciones	19%	8%
Rodríguez Uniformes	45%	-15%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

En este cuadro se aprecia el resumen de las respuestas que miden la Dimensión Liderazgo Liberal realizadas a través del cuestionario; y además, la medida de Competitividad, obtenida de los Estados Financieros de las empresas de estudio, aplicándose la prueba chi cuadrado tal como se muestra en el cuadro siguiente.

Tabla 6.3.2

Pruebas de chi-cuadrado Hipótesis H3

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,000 ^a	1	,157		
Corrección de continuidad ^b	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitud	2,773	1	,096		
Prueba exacta de Fisher				1,000	,500
Asociación lineal por lineal	1,000	1	,317		
N de casos válidos	2				

a. 4 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,50.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

En este cuadro la prueba no simétrica chi cuadrado, se observa que el valor del estadígrafo Corrección por continuidad ya que se trata de una tabla 2x2, cuyo valor fue de 0, con uno de grado de libertad (df).

El valor de p (Sig. asintótica (bilateral)) fue de 1,000 y como debajo de la tabla se aclara que “4 casillas (100,0%) tienen un recuento esperado menor que 5. El recuento mínimo esperado es 0,50” entonces puede concluirse que con un nivel de significación del 5% hay suficiente evidencia para plantear que las variables Liderazgo Liberal y Competitividad están asociadas.

Hipótesis general: El Estilo de Liderazgo influye significativamente en la Competitividad de las Medianas Empresas el emporio comercial de Gamarra en el Período 2016 al 2017

Del Cuadro 5.53 se obtienen los resultados del estudio de la medición de la Percepción general de la Dimensión Liderazgo y su influencia en la medida de Competitividad:

Tabla 6.4.1

Tabla Cruzada Índice General de Liderazgo * Índice de Competitividad

	Percepción General	Competitividad
Edson Creaciones	60%	8%
Rodríguez Uniformes	25%	-15%

Fuente: Aplicación de Encuesta – Enero 2018. Elaboración propia

En este cuadro se encuentra el resumen de las respuestas que miden la variable Estilo de Liderazgo realizadas a través del cuestionario y la medida de Competitividad, obtenida de los Estados Financieros de las empresas de estudio, aplicándose la prueba chi cuadrado tal como se muestra en el cuadro siguiente:

Tabla 6.4.2
Pruebas de chi-cuadrado Hipótesis H4

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,000 ^a	1	,157		
Corrección de continuidad ^b	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitud	2,773	1	,096		
Prueba exacta de Fisher				1,000	,500
Asociación lineal por lineal	1,000	1	,317		
N de casos válidos	2				

a. 4 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,50.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

En este cuadro la prueba no simétrica chi cuadrado, se observa que el valor del estadígrafo Corrección por continuidad de una tabla 2x2, obtuvo un valor de 0, con un de grado de libertad (df) de 1.

El valor de p (Sig. asintótica (bilateral)) fue de 1,000 y como debajo de la tabla se aclara que “4 casillas (100,0%) tienen un recuento esperado menor que 5. El recuento mínimo esperado es 0,50” entonces puede concluirse que con un nivel de significación del 5% hay suficiente evidencia para plantear que las variable Estilo de Liderazgo y la variable Competitividad están asociadas.

6.2 Contrastación de los resultados con estudios similares.

Tomaremos como referencias las investigaciones extranjeras y nacionales recopiladas en el Marco Teórico.

En la investigación de Mejía, P. (2014), “El crecimiento empresarial se relacionó positiva y significativamente con el liderazgo (transformacional)” siendo el “crecimiento empresarial” un resultado de la competitividad, la relación entre ambos factores queda demostrada.

En la investigación de Henríquez, L. (2015) se evidenció “en el área gerencial de la industria de pasteurizados, la inexistencia de un estilo de liderazgo que cumpliera con todas las características esenciales relacionadas con la forma en que lideran sus grupos de trabajo” dentro de un entorno adverso pues “la

situación competitiva [...] en la actualidad se ha visto afectada por los problemas del país en diversas áreas”. Por oposición un estilo de liderazgo inadecuado no es capaz de enfrentar situaciones adversas, como se presenta en el caso del entorno competitivo adverso del periodo 2016-2017 en que se encontraban las Medianas Empresas del emporio comercial de Gamarra.

En las conclusiones de la investigación de Rodríguez A. (2014) “los directivos consideran que el estilo de liderazgo influye de manera determinante en los resultados de la empresa”; esto también corrobora los resultados encontrados en la presente investigación.

Por su parte, en la tesis de Valdiviezo; Albuquerque, L. (2015) se encontró que “el estilo de liderazgo es fundamental para el comportamiento, sea positivo o negativo, en el personal de una determinada organización”

En la investigación de Chávez C.; Núñez R. y Tipiana L. (2016) se ha encontrado que “si existe una asociación entre la cultura organizacional basada en valores y la competitividad (de San Lorenzo)” Esto también confirma los resultados de la presente investigación.

No obstante en la investigación de Ortiz, I.; Rivera R. (2015) se encontró que “al encontrar que los factores de satisfacción [...] tienen carácter aceptable, consecuentemente influyen en el nivel de significancia entre los estilos de liderazgo y la calidad de los servicios evidenciándose que no hay relación directa entre las variables de estudio” siendo el objeto de estudio una empresa del Sector Hotelero, no se ha encontrado confirmación de nuestro estudio.

6.3 Responsabilidad ética

La presente investigación se ha realizado en estricto cumplimiento a las normas éticas de respeto, transparencia, no discriminación y responsabilidad, manteniendo una conducta respetuosa con los entrevistados, garantizando el desempeño correcto del investigador en las acciones de levantamiento de datos. Asimismo, se hace expresa la transparencia en el manejo de la información y la responsabilidad en el tratamiento de la misma, manifestando expresamente que esta investigación es original, práctica y justificando su desarrollo como un aporte a las Ciencias Administrativas.

CONCLUSIONES

1. Luego de haber evaluado la hipótesis general aplicando la prueba de chi cuadrado de Pearson se probó que los Estilos de Liderazgo influyen significativamente en la Competitividad de las medianas Empresas del comercio de Gamarra, en el estudio que comprende los periodos 2016 al 2017 en una muestra de 80 trabajadores pertenecientes a dos empresas, teniendo como mecanismo la reacción y rendimiento en el trabajo a partir de la percepción del trabajador respecto del Estilo de Liderazgo ejercido por el líder de las medianas empresas.

2. Después de haber evaluado la primera hipótesis específica a través de la prueba de chi-cuadrado de Pearson, se ha demostrado que existe una significativa influencia del Estilo de Liderazgo Autocrático en el nivel de Competitividad de las empresas, explicada por el mecanismo consistente en que una reducción en las características negativas del Estilo de Liderazgo Autocrático (Tensión, Frustración, etc.), logra una significativa mejora en el nivel de Competitividad.

3. Luego de haber evaluado la segunda hipótesis específica aplicando la prueba de chi- cuadrado de Pearson se demostró que existe un significativo nivel de influencia del Estilo de Liderazgo Democrático en el nivel de Competitividad de las empresas a través de un aumento en la percepción por parte del trabajador de las características de este Estilo en el líder. Especialmente son destacables la Comunicación efectiva entre las partes y el sentimiento de responsabilidad y compromiso que el líder logre despertar en sus colaboradores. También influye la integración que logre de los equipos de trabajo.

4. Luego de haber evaluado la tercera hipótesis específica a través de la prueba de chi-cuadrado de Pearson se ha demostrado que el Estilo de Liderazgo Liberal, tiene significativa influencia en la Competitividad de las empresas a través de la percepción de los trabajadores de las empresas sometidas al estudio, lo que se muestra en los indicadores de poco respeto al líder o las tareas que él delegue al azar. Se aprecia que la reducción de las

características de este Estilo en el líder, influye significativamente en el aumento del nivel de Competitividad.

5. Las limitaciones de obtención de información contable por parte de las empresas ha motivado que, para efectos de cuantificar este grado de influencia, se haya seleccionado dos empresas del emporio comercial de Gamarra que han accedido a confiar sus resultados económicos. Por su parte, para obtener información sobre la percepción de los trabajadores respecto al Estilo de Liderazgo, se ha efectuado una encuesta, cuyas preguntas evalúan las distintas dimensiones de estos Estilos, a fin de identificar y cuantificar la preponderancia de los mismos. La correlación del nivel alcanzado de cada Estilo con el nivel de Competitividad de la respectiva empresa ha determinado el grado de influencia.

RECOMENDACIONES

Si bien el Estilo de Liderazgo influye en la Competitividad, no es el único factor que la determina, por lo que se recomienda lo siguiente:

a) Se debe orientar a los Gerentes y Propietarios (los líderes) de las medianas empresas del comercio de Gamarra, a conocer el Estilo de Liderazgo más apropiado para ayudar a mejorar la Competitividad de sus empresas, como medio de lograr en sus Organizaciones, una conducción óptima. Para ello servirá de base de su estudio los indicadores de las dimensiones presentadas en esta investigación a fin de identificar las condiciones actuales de su aplicación y proponer alternativas que logren una percepción positiva en el trabajador.

b) Esta investigación sugiere a los gerentes de distintas empresas una visión de cómo un modelo de comportamiento laboral como lo es el Estilo de Liderazgo apropiado, tiene impacto directamente en la gestión económica de la organización, por lo que se les propone incorporar estrategias de gestión de recursos humanos que articulen las políticas internas y los procedimientos de organización y funciones con el objetivo de fortalecer el desempeño económico.

c) Finalmente se debe contemplar en los proyectos y presupuestos de las empresas, la aplicación de un modelo de gestión basado en un Estilo de Liderazgo adecuado que genere fidelidad, identificación y compromiso en el personal, que es el cliente interno de las empresas, lo que permitirá el desarrollo de nuevas capacidades que generen aumento de la Competitividad.

PROPUESTA DE GESTION DE LIDERAZGO PARA EMPRESAS DEL RUBRO TEXTIL EN EL EMPORIO COMERCIAL GAMARRA

Para la presente investigación se ha diseñado la siguiente propuesta tomando en cuenta las dimensiones de la variable liderazgo autocrático y las observaciones recogidas en el estudio acerca del perfil de los trabajadores del rubro textil:

Estilo de liderazgo autocrático

Debido a que la mayoría de la fuerza laboral en el entorno comercial de gamarra lo constituye personal operario de la actividad de confecciones la variable "Liderazgo Democrático" no es aplicable porque obstaculizaría de la actividad de toma de decisiones y de dirección, más aún que se requiere rapidez en la ejecución en el actual entorno competitivo.

La variable "liderazgo Liberal también constituye un factor de bloqueo en la labor de dirección debido a que el personal de la actividad textil no debe interferir ir en la gestión del empresario, más aún en situaciones críticas que requieren experiencia administrativa

Por lo que la variable "Liderazgo Autocrático es la más recomendable en aplicación a las actividades productivas que constituyen la mayoría de la fuerza laboral en el emporio comercial de gamarra. Sin embargo, se debe adaptar el enfoque tradicional de liderazgo autocrático sostenido por Chiavenato, cuyas características lo identifican como un liderazgo coercitivo expuesto por el autor Goleman. Como alternativa se elabora la propuesta tomando en consideración los atributos de liderazgo autocrático del enfoque de Goleman aplicando como sigue:

El líder es la persona que dirige a sus colaboradores hacia el logro de sus objetivos. Esto requiere especial conocimiento de la problemática y alternativas al formular decisiones. Por lo que se recomienda que los propietarios y gerentes deben recibir capacitación en todas las áreas que afecten sus actividad y negocio

01. Aplicabilidad

DANIEL GOLEMAN Sostiene “que Dicho esto, el estilo coercitivo sólo debería ser usado con una cautela extrema y en las pocas situaciones en las que sea absolutamente imperativo Siempre es apropiado durante una emergencia genuina”. Esto significa que épocas de crisis como la actual transición que se experimenta en el emporio comercial de gamarra el Estilo de Liderazgo Autocrático es el más apropiado siempre que sea temporal y con pleno conocimiento de los objetivos que se quieren alcanzar.

02. RESPONSABILIDAD EN LA TOMA DECISIONES

Sea el propietario o un gerente la labor directiva debe asumir una responsabilidad con la empresa. Para Chiavenato esto se expresa asa:

“Sin embargo, también puede ser descrito como la persona que dirige, que permanece firme en sus convicciones, que acepta las responsabilidades de supervisión y la responsabilidad final de las decisiones. la responsabilidad de la conducta organizativa no es interiorizada en los miembros, sino que radica en el control externo de la dirección.”

03. MANDO

“Rivera (2011), indica que en la dimensión liderazgo autoritario, el líder da órdenes al grupo sin consultarlo y exigiendo que éstas se cumplan, se limita a dar las indicaciones para la ejecución de las tareas en el momento preciso de cada etapa. Señala el trabajo que debe realizar cada miembro del grupo y forma los grupos de trabajo propiamente dichos. Dirige el grupo, pero no participa efectivamente de su actividad. En realidad esta clase de liderazgo no dirige, sino que manda.(Pag.32)”. Esto significa que la acción de mando debe ser vertical y enérgica para sobrellevar las exigencias del cumplimiento de los objetivos. Más aun en el entorno competitivo que se está enfrentando

CUADRO SINOPTICO: PROPUESTA DE GESTION DE LIDERAZGO PARA EMPRESAS DEL RUBRO TEXTIL EN EL EMPORIO COMERCIAL GAMARRA

PROPUESTA DE
GESTION DE
LIDERAZGO PARA
EMPRESAS DEL
RUBRO TEXTIL EN EL
EMPORIO
COMERCIAL
GAMARRA

a) **Modelo:** Estilo de Liderazgo Autocrático de atributos positivos

b) **Justificación:**

b.1. **Del Personal:** La mayoría del personal de la actividad de confecciones en el emporio comercial de Gamarra son operarios, y no se requiere delegar o compartir la Toma de Decisiones.

b.2. **Del Entorno:** Actualmente se enfrenta un entorno competitivo en el Emporio Comercial de Gamarra debido a la competencia de los productos de importación.

c) **Características**

c.1 **del Líder:**

El líder es la persona que dirige a sus colaboradores hacia el logro de sus objetivos.

Requiere especial conocimiento de la problemática y alternativas al formular decisiones.

Se recomienda que los propietarios y gerentes deben recibir capacitación en todas las áreas que afecten sus actividad y negocio

c.2 de la Gestión de Liderazgo:

01. Aplicabilidad

En épocas de crisis como la actual transición que se experimenta en el emporio comercial de Gamarra el Estilo de Liderazgo Autocrático es el más apropiado siempre que sea temporal y con pleno conocimiento de los objetivos que se quieren alcanzar.

02. Responsabilidad en la Toma de Decisiones

Sea el propietario o un gerente la labor directiva debe asumir una responsabilidad con la empresa. El líder permanece firme en sus convicciones, que acepta las responsabilidades de supervisión y la responsabilidad final de las decisiones.

03. Mando

El líder da órdenes al grupo sin consultarlo y exigiendo que éstas se cumplan. La acción de mando debe ser vertical y enérgica para sobrellevar las exigencias del cumplimiento de los objetivos. Más aun en el entorno competitivo que se está enfrentando

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Berenson (2001), Berenson, Levine y Krehbiel, *“Estadística para Administración”*, Pearson Educación, 2a Ed., México, 2001.

Cabrera (2011), Cabrera Martínez Alejandra, López López Paula Andrea y Ramírez Méndez Claudia, *“La competitividad empresarial: un marco para su estudio”* Universidad Central – Colombia (2011) *Documentos de Investigación de Administración de Empresas*

Cortes (1999) Juan Eduardo, *“Factores de Liderazgo y Competitividad en una Empresa de Servicios Financieros”*
Revista ABANTE, Vol. 2, Nº 1, p. 71-96 (abril 1999)

Chiavenato I., (2006) *Introducción a la Teoría General de la Administración*
Séptima edición, México MacGral Hill.

Diario El Comercio (Marzo 2016) Artículo: *“Las importaciones de China representan el 70,3% del total de prendas que entran al país”*.
(28/03/20016)

Diario El Comercio (Setiembre 2016) Artículo: *“Gamarra: cinco mil negocios desaparecen al año en emporio comercial”* (18 setiembre del 2016)

Diario Gestión (2016) Artículo: *“Exportaciones no tradicionales caen por menor demanda de Venezuela y Brasil”* (07 de junio 2016)

Diario la Republica (2016) Artículo *“Gamarra en su hora cero”* por Javier Contreras (13 de agosto 2016)

Fondo Monetario Internacional (2017) - Departamento del Hemisferio Occidental Informe del 13 de Octubre de 2017 *Perspectivas económicas: Las Américas*

Gamarra (Portal Web) 2018, artículo “Historia de Gamarra”, consultado el 10 de Enero de 2018.

<http://www.gamarra.com.pe/historia-de-gamarra/>

Goleman (2005) Artículo, Noviembre de 2005 “*Liderazgo que obtiene resultados*” Harvard Business Review (Harvard Business School Publishing Corporation).

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33737263/EI_Liderazgo_que_obtiene_resultados_Daniel_Goleman.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1510416954&Signature=Q9IkanwGBZVfVbCflFWiLtAngM%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLiderazgo_que_obtiene_resultados.pdf

Hernandez, Fernández y Baptista (2010) – Metodología de la Investigación – Quinta Edición. Edit. Mc Graw Hill

https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf

Herrera, A. (1198). Notas sobre Psicometria. Bogota: Universidad Nacional de Colombia.

INEI (2017) *Informe trimestral del INEI* (22 de agosto 2017)

<https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/>

INEI (2016) “*Indicadores de Rentabilidad*”

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib0932/cap06.pdf

INEI (2014) “Perú: Principales Resultados de la Encuesta Nacional de Empresas, 2015.”

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1430/index.html

Jhonatan Flores (Octubre 2017) Entrevista preliminar al sr Jhonatan Flores, Representante de la Cámara de Comercio de Gamarra (24 de octubre de 2017)

Ministerio de la Producción (2017), Viceministro de MYPE e Industria, *Plan de Competitividad para empresarios de Gamarra* (27 de Enero del 2017)

Mario Tamayo Tamayo (2008), “El proceso de investigación científica”.

Michael porter (2010) “Competitividad empresarial”

Napier, R. y Gershenfeld, M. (2008). *Grupos: Teoría y experiencia*.

Mexico: Edit. Trillas. (1979) - Informe de Consultoría realizada para el IICA Costa Rica (p. 173)

PRODUCE, 2013 “Las MIPYMES en Cifras, 2013”, Ministerio de la Producción, Dirección General de Estudios Económicos, Evaluación y Competitividad Territorial.

http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publi7f308c9e5f8468f9c_63.pdf

Rivera, S. (2011). “Estilos de liderazgo en estudiantes de bachillerato de la unidad educativa Santa Mariana de Jesús. Ecuador: Tesis de maestría en Gestión Educativa de la Universidad FLACSO.

<https://es.slideshare.net/paco1107/69529640-tesisliderazgo>

(Consulta: 19 de octubre de 2017)

Sáez (2000) [Saez de Viteri Arranz, D]. “*El Potencial competitivo de la Empresa: Recursos, Capacidades, Rutinas y Procesos de Valor*”

Añadido” Universidad de Vigo - Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 6, Nº 3, 2000, p. 71-86

Sociedad Nacional de Industria (2016). *Reporte Sectorial Nº10* (Noviembre 2016)

Solleiro (2005), [Solleiro J. & Castañón, R.]. “*Competitiveness and innovation systems: the challenges for Mexico's insertion in the global context*” en *Technovation*, 45 (2005), p. 1059-1070.

Investigadores del Centro de Ciencias Aplicadas y Desarrollo Tecnológico, UNAM. - Revista INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD
Noviembre-Diciembre 2012. No. 869

http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_869_149-162__28B36ABB73B9EFE326D8DE4C7EC0A3EE.pdf

ANEXOS

Anexo 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA: "ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA COMPETITIVIDAD EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DE CONFECCIONES TEXTILES EN EL EMPORIO COMERCIAL GAMARRA EN EL PERÍODO DE 2016-2017"

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables y Dimensiones			Diseño de Investigación
<p>Problema general ¿Cómo influyen en los Estilos de Liderazgo en la Competitividad de las Medianas Empresas de Confecciones Textiles en el emporio comercial de Gamarra en el Período 2016 al 2017?</p> <p>Problemas específicos ¿En qué medida influye la dimensión autocrática en los Estilos de Liderazgo en la Competitividad de las medianas empresas de confecciones textiles en el emporio comercial Gamarra en el periodo 2016 al 2017?</p> <p>¿En qué medida influye la dimensión democrática en los Estilos de Liderazgo en la Competitividad de las medianas empresas de confecciones textiles en el emporio comercial Gamarra en el periodo 2016 al 2017?</p> <p>¿En qué medida influye la dimensión Liberal en los Estilos de Liderazgo en la Competitividad de las medianas empresas de confecciones textiles en el emporio comercial Gamarra en el periodo 2016 al 2017?</p>	<p>Objetivo General Establecer en qué medida los Estilos de Liderazgo influyen en la Competitividad de las Medianas Empresas de confecciones textiles en el emporio comercial Gamarra en el Período 2016 al 2017</p> <p>Objetivos Específicos Determinar en qué medida influye la dimensión autocrática en los Estilos de Liderazgo en la Competitividad de las medianas empresas de confecciones textiles en el emporio comercial Gamarra en el periodo 2016 al 2017</p> <p>Determinar en qué medida influye la dimensión democrática en los Estilos de Liderazgo en la Competitividad de las medianas empresas de confecciones textiles en el emporio comercial Gamarra en el periodo 2016 al 2017</p> <p>Determinar en qué medida influye la dimensión Liberal en los Estilos de Liderazgo en la Competitividad de las medianas empresas de confecciones textiles en el emporio comercial de Gamarra en el periodo 2016 al 2017</p>	<p>Hipótesis general Los Estilos de Liderazgo influyen significativamente en la Competitividad de las Medianas Empresas de confecciones textiles en el emporio comercial Gamarra en el Período 2016 al 2017</p> <p>Hipótesis Específicas H1:: La dimensión autocrática en los Estilos de Liderazgo influyen significativamente en la Competitividad de las medianas empresas de confecciones textiles el emporio comercial Gamarra en el periodo 2016 al 2017</p> <p>H2: La dimensión Democrática en los Estilos de Liderazgo influyen significativamente en la Competitividad de las medianas empresas de confecciones textiles el emporio comercial Gamarra en el periodo 2016 al 2017</p> <p>H3: La dimensión Liberal en los Estilos de Liderazgo influyen significativamente en la Competitividad de las medianas empresas de confecciones textiles el emporio comercial Gamarra en el periodo 2016 al 2017.</p>				<p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Aplicada</p> <p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN No Experimental Transversal Correlacional. Causal</p> <p>MÉTODO Deductivo</p> <p>UNIVERSO Trabajadores de las Medianas Empresas del Emporio de Gamarra: 111,600 personas</p> <p>MUESTRA Muestra representativa 80 personas, 40 trabajadores de dos empresas seleccionadas.</p> <p>TÉCNICAS Entrevistas, Encuestas, Análisis documental y Observaciones.</p> <p>INTRUMENTOS Guía de Entrevista, Cuestionario, Guía de análisis documentado</p>
			VARIABLE DIMENSIONES INDICADORES			
			VARIABLE I Estilo de Liderazgo	Liderazgo Autocrático	<ul style="list-style-type: none"> • Decisiones Centralizadas • Imposición de órdenes • Tensión • Frustración • Falta de iniciativa 	
				Liderazgo Democrático	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva • Participación individual y grupal • Sentido de responsabilidad • Compromiso • Integración 	
	Liderazgo Liberal	<ul style="list-style-type: none"> • Delega todas las decisiones • No ejerce control • Tareas se delegan al azar • Poco respeto al líder 				
VARIABLE II Competitividad de la Empresa	Competitividad Empresarial interna	Índice de Competitividad				

Anexo 2
INVESTIGACIONES NACIONALES Y EXTRANJERAS

INVESTIGACIONES NACIONALES					
Investigador, Autor, Año	Título	Objetivo	Población y Muestra	Instrumentos	Conclusiones
Valdiviezo Albuquerque, Luis Angel 2015	"Influencia del Estilo de Liderazgo en el comportamiento organizacional del personal de la empresa Grupo Educativo Integral SRL., en el Distrito de Trujillo"	Determinar el estilo de liderazgo que predomina y su influencia en el comportamiento organizacional del personal de la empresa Grupo Educativo Integral SRL., en el Distrito de Trujillo	Personal de la empresa educativa Grupo Educativo Integral SRL, en el Distrito de Trujillo: 149 trabajadores Muestra 56 encuestas	Encuestas a trabajadores	Se llegó a la conclusión que el estilo de liderazgo es fundamental para el comportamiento, sea positivo o negativo, en el personal de una determinada organización. De tal forma que influye directamente con la satisfacción, compromiso además de la responsabilidad para realizar de modo eficaz y eficiente las funciones de trabajo.
Chávez C.; Núñez R. y Tipiana L. 2016	"Efecto del desarrollo de una Cultura Organizacional basada en valores sobre la Competitividad de la Empresa Cerámica San Lorenzo S.A."	Determinar la asociación entre cultura organizacional basada en valores y la competitividad de la empresa Cerámica San Lorenzo S.A.C.	Trabajadores administrativos y obreros de la empresa, laborando en el periodo de aplicación de la encuesta excluyendo a practicantes. Muestra: 162 trabajadores	Cuestionario a los trabajadores Guía de chequeo	La empresa tiene una cultura organizacional fuerte basada en sus valores desarrollo del recurso humano, eficiencia y eficacia en los procesos, orientación a los resultados y compromiso con la calidad; y que la hacen una empresa competitiva. Por lo tanto, existe una asociación entre la cultura organizacional basada en valores y la competitividad. El capital humano se alinea a la misión de la empresa, pone su esfuerzo para lograr los objetivos de la empresa, genera valor con la dirección y motivación de los líderes y aporta a la ventaja competitiva y a la competitividad.

Ortiz, I.; Rivera R. (2015)	Relación entre los Estilos de Liderazgo y la Calidad del Servicio prestado en Hoteles categorizados de Tres estrellas en el Alto Mayo - 2015	Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la calidad del servicio prestado en hoteles categorizados de tres estrellas en el Alto Mayo	Población: usuarios, colaboradores y directivos de los hoteles categorizados de tres estrellas del Alto Mayo, abarcando Muestras Usuarios: 170 personas Colaboradores: 24 personas	Encuesta para administradores o directivos de hoteles. Encuesta para usuarios (clientes o huéspedes)	<ul style="list-style-type: none"> - El estilo de liderazgo identificado en hoteles categorizados de tres estrellas en Alto Mayo, según el Modelo del Grid Gerencial es predominantemente Autocrático. - El análisis de la relación entre estilos de liderazgo y la calidad de los servicios en los hoteles, evidenciaron que no existía relación entre estas variables. - Al encontrar que los factores de satisfacción, requisitos mínimos y análisis de brecha tienen carácter aceptable, consecuentemente influyen en el nivel de significancia entre los estilos de liderazgo y la calidad de los servicios evidenciándose que no hay relación directa entre las variables de estudio.
-----------------------------	--	---	--	---	--

INVESTIGACIONES EXTRANJERAS					
Investigador, Autor, Año	Título	Objetivo	Población y Muestra	Instrumentos	Conclusiones
Mejía Velásquez Pablo 2014 Ecuador	"Análisis del Liderazgo como habilidad gerencial y su efecto en el crecimiento de las Empresas Textiles en la ciudad de Quito, desde el 2008 hasta el 2012"	Realizar el análisis del liderazgo como habilidad gerencial para determinar la incidencia en el crecimiento de las empresas textiles de la ciudad de Quito desde el 2008 hasta el 2012.	Población: 397 empresas textiles Muestra no probabilística: Gerentes y Subordinados de 4 empresas.	Encuestas: Cuestionario 1: Liderazgo Multifactorial Cuestionario 2: Satisfacción Laboral	En las empresas textiles de la ciudad de Quito se encontraron comportamientos intermedios de liderazgo transformacional y transaccional, lo que implica la utilización de los dos tipos de liderazgo simultáneamente. El tipo de Liderazgo influyen directa y positivamente en la satisfacción. El crecimiento empresarial se relacionó positiva y significativamente con el tipo de liderazgo

<p>Henriquez, Leinda 2015 Colombia</p>	<p>"Estrategias de Liderazgo que contribuyan a mejorar la Competitividad en el Sector Productivo de Pasteurizados del Estado Carabobo"</p>	<p>Proponer un conjunto de estrategias de liderazgo que contribuyan a mejorar la Competitividad del Sector productivo de pasteurizados del Estado Carabobo.</p>	<p>Población: Empresas del sector de pasteurizados de Estado Carabobo. Muestra, Corporación Inlaca, 49 trabajadores Empresas Polar, 61 trabajadores</p>	<p>Cuestionario</p>	<p>Se determinó que existe un estilo de liderazgo autocrático en el cual la toma de decisiones se encuentra concentrada en el área gerencial, y situacional debido a que los líderes adoptan un comportamiento referente a la situación que se presente al momento de tomar las decisiones. Además se evidencia el incumplimiento de algunas características del liderazgo transformador en cuanto a la inteligencia emocional y empatía; debido a que los líderes no poseen las habilidades necesarias para gestionar sus emociones, la de sus seguidores y al mismo tiempo no poseen empatía en el sentido de no saber ponerse en el lugar de los demás, que son características esenciales para este tipo de liderazgo.</p>
<p>Alba Rodríguez Rosales 2014 España</p>	<p>"Influencias de los Estilos de Liderazgo en las organizaciones. El caso de las Empresas de Servicios avanzados"</p>	<p>Conocer el estilo de liderazgo predominante y la influencia de este enfoque sobre algunas variables empresariales en el sector de servicios avanzados.</p>	<p>Universo: Empresas de servicios de España Muestra: Directores de cinco empresas</p>	<p>Entrevista</p>	<p>Concluye una inclinación hacia la utilización del estilo de liderazgo combinado con tendencia transformacional. Es decir, este enfoque en su mayoría, se caracteriza por la complementariedad de los Nuevos Modelos de Liderazgo. Puesto que estos estilos no son excluyentes, los líderes presentan características de ambos. Los directivos consideran que, el estilo de liderazgo tiene una influencia clara y determinante sobre las variables: recursos humanos y recursos económicos.</p>

Anexo 3

Resumen de la entrevista al Gerente General de la Cámara de Comercio de Gamarra, sr. Jhonatan Flores

1.- ¿Cómo evalúa la presencia en el mercado de las medianas empresas de Gamarra frente a la competencia de productos chinos?

La competencia es importante ya que nos permite crecer los empresarios de Gamarra si le hacen frente a la competencia ya que los productos que confeccionan tienen valor agregado como el acabado, la calidad de algodón, y la rapidez como se confeccionan. En principio los productos chinos se vio como una amenaza, pero en el transcurrir del tiempo no se dio de esta manera si hubiera sido así Gamarra hubiera desaparecido. Las medianas empresas deben de entender su producto es mejor y que tienen que mejorar no se han visto afectados frente a esta competencia más bien aliados ya que también nosotros le compramos las materiales e insumos para la confección.

Las empresas realizan sus operaciones comerciales con base en la experiencia y fidelidad de sus clientes, pero no se conforman con la posición alcanzada si no que tienen como objetivo liderar la actividad de confección en sus diferentes líneas.

Pero aunque la actividad desarrollada les ha permitido un rápido crecimiento, en los últimos años han sentido el impacto de la entrada de los nuevos competidores, los cuales atacan el mercado con el diferencial de servicio y precios.

2.- ¿Cómo evalúa la competitividad de las medianas empresas de Gamarra?

Se mejora la competitividad en productos y diseños en los últimos años hay mejora en las prendas. Las confecciones de prendas deben de mejorar la moda y la presencia en redes sociales, la web también ha incrementado pudiendo penetrar en mas mercados y factores que permiten abaratar costos y tener mayores ganancias. La competitividad de las empresas de Gamarra es positiva solo deberíamos mejorar el lado humano del empresario para enfrentar algunos retos.

3.- ¿Cómo es la atención a los clientes por las medianas empresas de Gamarra?

Tienen diferentes tipos de cliente como aquellos que compran por mayor y necesitan que se les atienda con rapidez; otros cliente por menor que se

prueban las prendas para luego decidir si la compran o no. Debe mejorarse en la atención. Diferentes clientes han hecho manifiestas sus quejas por el descuido y atraso en las demoras en el envío de la mercadería, atención impersonal y otros sutiles factores que han ido ganando el desprestigio de los pequeños y medianos empresarios de Gamarra, en favor de los comerciantes de prendas importadas.

4.- ¿Las medianas empresas de Gamarra realizan esfuerzos de innovación?

El mercado exige innovar y los empresarios se han dado cuenta pero en los últimos años se está realizando dicha innovación como por ejemplo la Galería Santa Lucía ha mejorado sus diseños y modelos de moda en sus prendas ya que la innovación viene al lado de las 44s de producción y utilizar nueva tecnología como son la redes sociales.

la mayoría de confeccionistas se especializan en diferentes líneas como ropa para damas, caballeros y niños, que incluyen blusas, polos, camisetas, vestidos, buzos, así como accesorios de confección y demás productos textiles. El objetivo de las empresas es lograr vender la mercadería textil, para lo cual surte con sus productos la demanda desde tres diferentes canales: mediante Tiendas ubicadas en el emporio de Gamarra, tiendas en provincias y distribuidoras y agentes de ventas que surten los pedidos de todo el Perú.

5.-¿Quiénes importan los productos chinos?

China es el mayor proveedor del mundo por sus precios competitivos. Gamarra importa algunas telas, hilos, maquinarias y demás insumos para la confección, aunque la calidad de tela no es tanto la mejor.

RESPECTO A LOS TRABAJADORES

1.- ¿Los empleadores inspiran confianza a los trabajadores?

Para los empresarios el trabajador es parte importante en el día a día; convienen con ellos realizando así a una familiarización a medida que las empresas crecen los trabajadores se van alejando del empresario.

2.- ¿Los empleadores consultan al personal acerca de decisiones importantes en su empresa?

Si se da, por esta familiaridad que tienen del día a día a quienes logran aportar con sus ideas.

Las estructuras de las organizaciones son en su mayor parte horizontales, con el propietario o gerente que ejerce la función directiva sobre los órganos de línea.

3.- ¿Cómo califica el ambiente de trabajo en las empresas de Gamarra?

Agradable por la familiaridad en su mayoría hay buena relación si hay algunos casos que puede ver abuso con los trabajadores en las horas de trabajo y otros motivos. Actualmente en Gamarra, se dan condiciones de mal trato al personal, aunado a los bajos salarios e inexistencia de beneficios sociales por la mayoría de los dueños de las medianas empresas.

4.- ¿Cómo es el trato de los empleadores con el personal?

Es bueno. Esta cercanía que hay talvez exista tensión cuando hay producción exigente el ambiente se vuelve tenso.

5.- ¿Usted considera que hay una comunicación efectiva trabajador-empendedor?

Creo que la hay. Pero creo que se podría mejorar ya que es algo q debe existir en los negocios.

6.- ¿Se estimula la innovación o la creatividad en las empresas de Gamarra?

Debería estimularse con más fuerza ya que la innovación depende del dueño de la empresa ya que busca mejorar su producto. Nosotros como Cámara de Comercio siempre estamos realizando charlas de temas creativos en las redes sociales y la web.

7.- ¿Los empleadores inspiran responsabilidad en la labor de los trabajadores?

Yo creo que el liderazgo es muy importante y aquel trabajador q tiene un líder y un jefe se va poder inspirar para que pueda hacer las cosas bien. Se debe mejorar.

8.- ¿Los empleadores inspiran compromiso en la labor de los trabajadores?

Hay un trabajo en conjunto ya que se debe tener en cuenta la solidaridad en los sueldos para que se de este compromiso y se cumplan estos factores.

9.- ¿Se premia el buen desempeño de los trabajadores en las empresas?

En el día de la madre y las canastas de navidad se ha ido mejorando.

10.- ¿Existe una política clara de remuneraciones en las empresas?

No existe. Esto se da en función al mercado no hay una tasa señalada para todos los trabajadores. Por ejemplo, hay personal que se contrata por pedido y hay talleres que tienen trabajadores fijos que ganan por destajo, sueldo. Hay diferentes formas de pago que se dan.

11.- ¿Cómo evalúa las remuneraciones en las empresas?

Estamos en medio porque hay cientos de miles de trabajadores que vienen a trabajar acá y ganan su sueldo de acuerdo como van creciendo los negocios. Cada uno de ellos van abriendo sus establecimientos.

12 ¿Se respetan los beneficios sociales?

En función del trabajo hay emprendimientos que se dan por ciertas temporadas. Existen negocios que crecen. No hay beneficios sociales

13.- ¿Existe permanente conflicto laboral?

No creo que alguien le guste trabajar de esa manera.

Anexo 4: Encuesta

La presente encuesta tiene como objetivo aportar orientación a las empresas de Gamarra acerca de fomentar el compromiso de sus trabajadores hacia el logro de una relación laboral beneficiosa para ambos. La encuesta es anónima y se le consultará acerca de su percepción y opinión sobre el liderazgo de la gerencia de su empresa.

Edad: _____

Categoría Laboral: Empleado Operario

Si ha contestado Empleado:

Administrativo Ventas Otro

Si ha contestado Operario:

Manipulación Maquinista Otro

01.- ¿Su empleador le inspira confianza?

Si No

02.- ¿El empleador consulta al personal acerca de decisiones importantes en su empresa?

Si No

03.- ¿El empleador acepta observaciones o desacuerdos de los trabajadores respecto a las órdenes que les da?

Si No

04.- ¿Cómo califica el ambiente en su empresa?

Agradable Tenso

05.- ¿Cómo es el trato del empleador con su personal?

Bueno Malo

06.- ¿Siente que se le motiva para trabajar?

Si No

07.- ¿Usted considera que hay una comunicación efectiva con su empleador?

Si No

08.- ¿Siente Ud. Que participa de los objetivos de la gerencia?

Bastante
 Poco
 Nada

09.- ¿Se estimula la innovación o la creatividad en su empresa?

Si No

10.- ¿Considera que su empleador le inspira positivamente para que usted sea responsable en su labor?

Si No

11.- ¿Considera que su empleador le inspira positivamente para que usted se comprometa con el resultado de su labor?

Si No

12.- ¿Se premia el buen desempeño del trabajador en su empresa?

Si No

13.- ¿Considera que su empleador logra un equipo de trabajo unido e integrado?

() Si () No
14.- ¿Las decisiones de los equipos de trabajo en su empresa, tienen más importancia que la autoridad de su empleador?

() Si () No

15.- ¿Se controlan las decisiones de los equipos de trabajo en su empresa?

() Si () No

16.- ¿Su empleador delega las tareas al azar?

() Si () No

17.- ¿Su empleador es respetado en la empresa?

() Si () No

18.- ¿Tiene Manual de Organización y Funciones la empresa?

() Si () No

19.- ¿Existe una política clara de remuneraciones?

() Si () No

20.- ¿Se respetan los beneficios sociales del trabajador?

() Si () No

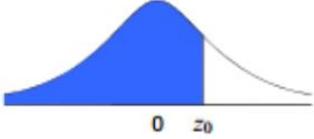
21.- ¿Existe permanente conflicto laboral?

() Si () No

Anexo 5

El nivel de confianza se indica por $1-\alpha$ y se da en porcentaje $(1-\alpha)\%$. Para un nivel de confianza del 90%, $Z = 1.645$

TABLA DE DISTRIBUCIÓN NORMAL ESTÁNDAR (ACUMULADA)

$\mu =$ Media		$\sigma =$ Desviación típica		$P(z \leq z_0) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}} \int_{-\infty}^{z_0} e^{-\frac{z^2}{2}} dz$							
Tipificación: $z_0 = \frac{x - \mu}{\sigma}$											
z_0	0,00	0,01	0,02	0,03	0,04	0,05	0,06	0,07	0,08	0,09	z_0
0,0	0,5000	0,5040	0,5080	0,5120	0,5160	0,5199	0,5239	0,5279	0,5319	0,5359	0,0
0,1	0,5398	0,5438	0,5478	0,5517	0,5557	0,5596	0,5636	0,5675	0,5714	0,5753	0,1
0,2	0,5793	0,5832	0,5871	0,5910	0,5948	0,5987	0,6026	0,6064	0,6103	0,6141	0,2
0,3	0,6179	0,6217	0,6255	0,6293	0,6331	0,6368	0,6406	0,6443	0,6480	0,6517	0,3
0,4	0,6554	0,6591	0,6628	0,6664	0,6700	0,6736	0,6772	0,6808	0,6844	0,6879	0,4
0,5	0,6915	0,6950	0,6985	0,7019	0,7054	0,7088	0,7123	0,7157	0,7190	0,7224	0,5
0,6	0,7257	0,7291	0,7324	0,7357	0,7389	0,7422	0,7454	0,7486	0,7517	0,7549	0,6
0,7	0,7580	0,7611	0,7642	0,7673	0,7704	0,7734	0,7764	0,7794	0,7823	0,7852	0,7
0,8	0,7881	0,7910	0,7939	0,7967	0,7995	0,8023	0,8051	0,8078	0,8106	0,8133	0,8
0,9	0,8159	0,8186	0,8212	0,8238	0,8264	0,8289	0,8315	0,8340	0,8365	0,8389	0,9
1,0	0,8413	0,8438	0,8461	0,8485	0,8508	0,8531	0,8554	0,8577	0,8599	0,8621	1,0
1,1	0,8643	0,8665	0,8686	0,8708	0,8729	0,8749	0,8770	0,8790	0,8810	0,8830	1,1
1,2	0,8849	0,8869	0,8888	0,8907	0,8925	0,8944	0,8962	0,8980	0,8997	0,9015	1,2
1,3	0,9032	0,9049	0,9066	0,9082	0,9099	0,9115	0,9131	0,9147	0,9162	0,9177	1,3
1,4	0,9192	0,9207	0,9222	0,9236	0,9251	0,9265	0,9279	0,9292	0,9306	0,9319	1,4
1,5	0,9332	0,9345	0,9357	0,9370	0,9382	0,9394	0,9406	0,9418	0,9429	0,9441	1,5
1,6	0,9452	0,9463	0,9474	0,9484	0,9495	0,9505	0,9515	0,9525	0,9535	0,9545	1,6
1,7	0,9554	0,9564	0,9573	0,9582	0,9591	0,9599	0,9608	0,9616	0,9625	0,9633	1,7
1,8	0,9641	0,9649	0,9656	0,9664	0,9671	0,9678	0,9686	0,9693	0,9699	0,9706	1,8
1,9	0,9713	0,9719	0,9726	0,9732	0,9738	0,9744	0,9750	0,9756	0,9761	0,9767	1,9
2,0	0,9772	0,9778	0,9783	0,9788	0,9793	0,9798	0,9803	0,9808	0,9812	0,9817	2,0
2,1	0,9821	0,9826	0,9830	0,9834	0,9838	0,9842	0,9846	0,9850	0,9854	0,9857	2,1
2,2	0,9861	0,9864	0,9868	0,9871	0,9875	0,9878	0,9881	0,9884	0,9887	0,9890	2,2
2,3	0,9893	0,9896	0,9898	0,9901	0,9904	0,9906	0,9909	0,9911	0,9913	0,9916	2,3
2,4	0,9918	0,9920	0,9922	0,9925	0,9927	0,9929	0,9931	0,9932	0,9934	0,9936	2,4
2,5	0,9938	0,9940	0,9941	0,9943	0,9945	0,9946	0,9948	0,9949	0,9951	0,9952	2,5
2,6	0,9953	0,9955	0,9956	0,9957	0,9959	0,9960	0,9961	0,9962	0,9963	0,9964	2,6
2,7	0,9965	0,9966	0,9967	0,9968	0,9969	0,9970	0,9971	0,9972	0,9973	0,9974	2,7
2,8	0,9974	0,9975	0,9976	0,9977	0,9977	0,9978	0,9979	0,9979	0,9980	0,9981	2,8
2,9	0,9981	0,9982	0,9982	0,9983	0,9984	0,9984	0,9985	0,9985	0,9986	0,9986	2,9
3,0	0,99865	0,99869	0,99874	0,99878	0,99882	0,99886	0,99889	0,99893	0,99896	0,99900	3,0
3,1	0,99903	0,99906	0,99910	0,99913	0,99916	0,99918	0,99921	0,99924	0,99926	0,99929	3,1
3,2	0,99931	0,99934	0,99936	0,99938	0,99940	0,99942	0,99944	0,99946	0,99948	0,99950	3,2
3,3	0,99952	0,99953	0,99955	0,99957	0,99958	0,99960	0,99961	0,99962	0,99964	0,99965	3,3
3,4	0,99966	0,99968	0,99969	0,99970	0,99971	0,99972	0,99973	0,99974	0,99975	0,99976	3,4
3,5	0,99977	0,99978	0,99978	0,99979	0,99980	0,99981	0,99981	0,99982	0,99983	0,99983	3,5
3,6	0,99984	0,99985	0,99985	0,99986	0,99986	0,99987	0,99987	0,99988	0,99988	0,99989	3,6
3,7	0,99989	0,99990	0,99990	0,99990	0,99991	0,99991	0,99992	0,99992	0,99992	0,99992	3,7
3,8	0,99993	0,99993	0,99993	0,99994	0,99994	0,99994	0,99994	0,99995	0,99995	0,99995	3,8
3,9	0,99995	0,99995	0,99996	0,99996	0,99996	0,99996	0,99996	0,99996	0,99997	0,99997	3,9

$1-\alpha$	90%	92%	94%	95%	96%	97%	98%	99%	Siendo:
α	10%	8%	6%	5%	4%	3%	2%	1%	$1-\alpha =$ Nivel de confianza
$z_{\alpha/2}$	1,645	1,751	1,881	1,960	2,054	2,170	2,326	2,576	$\alpha =$ Nivel de significación
z_{α}	1,282	1,405	1,555	1,645	1,751	1,881	2,054	2,326	

Fuente:

[https://www.econ.unicen.edu.ar/attachments/6670_TECNICASCUATITATIVASI Tablas.pdf](https://www.econ.unicen.edu.ar/attachments/6670_TECNICASCUATITATIVASI%20Tablas.pdf)

Anexo 6

Resumen de la entrevista a la señora María Santos Goñaz, Gerente General de “Edson Creaciones” SAC

Después de dos meses de realizar entrevistas a representantes de 18 medianas empresas del emporio comercial de Gamarra, el día 12 de Setiembre de 2017 se logró entrevistar a la. Sra. Santos Goñaz Maria, Gerente General de la Empresa “Edson Creaciones” SAC, en compañía de su contador, en sus oficinas de Jr. Humboldt 1646, en La Victoria.

1. Actividad de la empresa

La empresa se dedica a la confección y comercialización de prendas deportivas, como polos, shorts, medias, camisas de vestir, además brinda servicio de bordados.

2. Locales de la empresa

La empresa tiene cuatro locales de confección y varias tiendas en el emporio de Gamarra.

3. Organización

La administración directa de la empresa es ejercida por la Gerente General, quien tiene como órganos de apoyo personal de contabilidad y almacén. La labor de ventas se realiza en sus tiendas, a cargo de una supervisora. La labor de producción se ejerce por los inspectores de calidad, uno en cada local, quienes transmiten las órdenes de la Gerencia General al personal operario. El personal operario es el más numeroso en la empresa. Se le pidió información acerca de la estructura organizacional de la empresa y no quiso aportar dicha información.

4. Política de Personal

El ejercicio del mando se transmite desde la gerencia general a través de los inspectores de calidad hacia todos los trabajadores. **Por lo que el Estilo de**

Liderazgo de la propietaria (el Empleador) llega al personal operario de forma indirecta, a través de los inspectores de calidad.

5. Trabajadores Operarios

El personal de producción está conformado por unos 200 trabajadores, entre costureros, remalladores, maquinistas, ayudantes de producción y de reparto, incluyendo los inspectores de calidad. Pero este personal operario está contratado bajo la modalidad de servicios no personales (Service). En la observación efectuada por esta investigadora, la política de personal operario es de estilo de liderazgo autocrático. Sin embargo, la encuesta debe revelar el Estilo de Liderazgo aplicado y percibido por el trabajador.

6. Nivel de Producción

En el rubro de confección, la empresa elabora prendas deportivas, como polos, shorts, medias, camisas de vestir. Esta producción se realiza entre tres de sus locales de confección, alcanzando en las épocas de alza, cifras de producción de 13 000 prendas mensuales. Además brinda servicio de bordados.

7. Resultado Económico (Competitividad)

La empresa presentó información contable del ejercicio Diciembre 2016 (impreso PDT), obteniendo los siguientes datos:

Utilidad Neta: S/. 52,032

Venta Total: S/. 650,400

Se consultó acerca de qué parte del costo total es el costo de la mano de obra, y señaló que aproximadamente 50% sin dar mayores cifras.

Se le preguntó a su contador acerca de la razón de Utilidad Neta a Venta Total, (52,032 á 650,400) obteniéndose 8%

Anexo 7

Resumen de la entrevista al señor Andrés Rodríguez Aroca, Gerente General de Rodríguez Uniformes SAC

Entre los días 1º y 2 de Diciembre de 2017 se entrevistó al propietario de la Empresa “Rodríguez Uniformes” S.A.C., Sr. Andrés Melgar Rodríguez Aroca, en su Taller de Confección en Galerías Guizado, ubicado en Prol. Huánuco 1420, en La Victoria.

1. Actividad de la empresa

La empresa se dedica a la confección y comercialización de uniformes y ropa industrial. Se entrevistó al propietario quien manifestó que su domicilio fiscal se encuentra en Jesús María pero que posee varios locales de talleres y tiendas en el emporio comercial de Gamarra.

2. Locales de la empresa

El Domicilio Fiscal de la empresa está en Av. Cuba N° 1248, en el distrito de Jesús María, y en Gamarra la empresa tiene cuatro locales de confección y seis tiendas en el emporio de Gamarra.

3. Organización

La administración de la empresa y el liderazgo son ejercidos por el propietario, quien apoya su gestión en los jefes de producción de cada local de confección y por los responsables de ventas en las tiendas. La empresa realiza la mayor parte de su producción en calidad de sub contratación, prestando servicios a otras empresas, canalizando los pedidos de ventas a través de sus jefes de producción, quienes realizan también la planificación de adquisiciones de materiales e insumos. Acerca de la aplicación del liderazgo, el propietario manifiesta que las órdenes se transmiten hacia los jefes de producción, quienes imparten las órdenes a los trabajadores. Se le pidió información acerca de la estructura organizacional de la empresa y no quiso aportar dicha información.

4. Política de Personal

La recepción de las órdenes de pedido, recogidas en la oficina central se traducen en órdenes de producción por los jefes de producción en los diferentes locales. Pero el mando se transmite desde la gerencia general a través de los jefes de producción hacia todos los trabajadores. **Por lo que el Estilo de Liderazgo de la gerencia general llega al personal operario de forma indirecta, a través de los jefes de producción.**

5. Trabajadores Operarios

Está conformado por unos 160 trabajadores, entre patronistas, costureros, remalladores, recubridores, ojaladores, maquinistas, auxiliares de producción, embalado. La mayor parte de su personal no está en planilla. No ha suministrado mayor información al respecto. En la observación efectuada por esta investigadora, la política de personal operario es de estilo de liderazgo autocrático. Sin embargo, la encuesta debe revelar el Estilo de Liderazgo aplicado y percibido por el trabajador.

6. Nivel de Producción

En el rubro de confección, la empresa elabora uniformes, a pedido de campañas: uniformes escolares y para empresas. Esta producción se realiza entre sus locales de confección, alcanzando en las épocas de alza, cifras de producción de 6 000 prendas mensuales.

7. Resultado Económico (Competitividad)

El propietario de la empresa presentó información contable del ejercicio Diciembre 2016, con la siguiente información:

Utilidad Neta: S/. -105,000

Venta Total: S/. 720,000

Cuando se le consultó acerca de los resultados contables del año, el propietario manifestó que, la venta anual bordeaba S/. 4 millones.

Se consultó el porqué de la pérdida y manifestó que desde hace tres años se viene experimentando una notable competencia en productos de importación en su línea de uniformes, lo que obliga a reducir precios, que muchas veces no cubren el costo de las prendas.

INSTRUMENTO DE OPINION DE EXPERTOS

DATOS GENERALES

Apellidos y Nombres del Informante	Cargo e Institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autor (es) del Instrumento
Garibay Torres, María	Docente	ENCUESTA	JUAN PINGO GARCIA
Título del Estudio:			

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Coloque X el porcentaje, según intervalo

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				SUB TOTAL
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado											X										
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización												X									
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología																					
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente											X										
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones en cantidad y calidad)											X										
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto															X						
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico – científicos																					
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones															X						
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																		X			
PROMEDIO																						

OPINIÓN DE

APLICABILIDAD:

Procede su Aplicación	X
Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan	
No procede su aplicación	

	15587359		991234693
Lugar y Fecha	DNI N°	Firma del experto	Teléfono

INSTRUMENTO DE OPINION DE EXPERTOS

DATOS GENERALES

Apellidos y Nombres del Informante	Cargo e Institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autor (es) del Instrumento
<i>Perez Rosa José Luis</i>	<i>Docente</i>		
Título del Estudio:			

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Coloque X el porcentaje, según intervalo

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				SUB TOTAL
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado																					
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización																					
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología																					
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente																					
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones en cantidad y calidad)																					
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto																					
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico – científicos																					
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones																					
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																					
PROMEDIO																						

OPINIÓN DE

APLICABILIDAD:

Procede su Aplicación	<i>Si</i>
Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan	
No procede su aplicación	

	<i>08445583</i>	<i>[Firma]</i>	<i>947733800</i>
Lugar y Fecha	DNI N°	Firma del experto	Teléfono