

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL



Trabajo de Suficiencia Profesional

Nivel de estilos de liderazgo en los administradores de tienda del Grupo Retail Cassinelli,  
del distrito de Surquillo en el periodo 2019

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología

Presentado por:

Autor: Bachiller Juan Anibal Smith Poma Zamudio

Lima – Perú

2019

## **Dedicatoria**

Este trabajo va dedicado a Dios, por darme la fortaleza y perseverancia necesaria para salir adelante día a día.

A mi familia por haber sido mi apoyo a lo largo de toda mi carrera universitaria y a lo largo de mi vida.

A todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa, aportando a mi formación tanto profesional y como ser humano.

## **Agradecimiento**

Agradezco a los docentes de la carrera de Psicología de la Universidad Inca Garcilaso de La Vega, en especial a mi asesora de tesis, la Mg. Anabel Rojas, por guiar esta investigación y formar parte de otro objetivo alcanzado.

Asimismo, a la Gerencia de Recursos Humanos del Grupo Retail Cassinelli, Jefes de Operaciones y Administradores de Tienda por su fehaciente apoyo en la realización de esta investigación

A mis amigos, Sr. Abal por sus enseñanzas, Sr. Flores por sus palabras, los respeto y admiro son un gran modelo a seguir.

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento de las normas de la Facultad de Psicología y Trabajo Social de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega según la Directiva N°003-FPs y TS-2019, me es grato poder presentar mi trabajo de investigación titulado *“Nivel de estilos de liderazgo en los administradores de tienda del Grupo Retail Cassinelli, del distrito de Surquillo en el Periodo 2019”*, bajo la modalidad de TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL DE PSICOLOGIA para obtener el título profesional de licenciatura.

Por lo cual espero que este trabajo de investigación sea adecuadamente evaluado y aprobado.

Atentamente.

Juan Anibal Smith Poma Zamudio

## ÍNDICE

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento .....	iii
PRESENTACIÓN .....	iv
ÍNDICE.....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	ix
RESUMEN .....	x
ABSTRACT .....	xi
INTRODUCCION.....	xii
CAPÍTULO I.....	14
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	14
1.2. Formulación del problema .....	15
1.2.1. Problema general.....	15
1.2.2. Problemas Específicos .....	15
1.3. Objetivos .....	16
1.3.1. Objetivo general.....	16
1.3.2. Objetivos específicos .....	16
1.4. Justificación e importancia.....	17
CAPÍTULO II.....	19
MARCO TEORICO CONCEPTUAL.....	19
2.1 Antecedentes .....	19
2.2.1. Antecedentes Internacionales.....	19
2.1.2. Antecedentes Nacionales .....	21
2.2. Bases Teóricas.....	23

2.2.1.	Conceptualización de Liderazgo .....	23
2.2.2.	Reseña Histórica del Liderazgo .....	25
2.2.3.	Tipos de liderazgo .....	26
2.2.4.	Enfoques teóricos del liderazgo .....	27
2.2.5.	Nuevos enfoques teóricos del liderazgo.....	34
2.2.6.	Dimensiones de los Estilos de liderazgo.....	36
2.3	Definiciones conceptuales.....	37
CAPITULO III .....		38
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION .....		38
3.1.	Tipo de la investigación .....	38
3.2.	Diseño de la investigación .....	38
3.3.	Población y muestra .....	39
3.3.1.	Población.....	39
3.3.2.	Muestra .....	39
3.4.	Técnicas e instrumentos de evaluación .....	43
3.5.	Validez y confiabilidad .....	44
CAPITULO IV .....		46
PRESENTACIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....		46
4.1.	Presentación de resultados de datos generales .....	46
4.2.	Presentación de resultados de datos específicos .....	50
4.3.	Procesamiento de los resultados.....	56
4.4.	Discusión de los resultados .....	57
4.5.	Conclusiones .....	58
4.6.	Recomendaciones.....	60
CAPITULO V.....		61
PROGRAMA DE INTERVENCION .....		61

5.1. Denominación del programa .....	61
5.2. Objetivo general .....	61
5.3. Objetivos específicos .....	61
5.4. Justificación del problema.....	61
5.5. Sesiones.....	63
5.6. Sector al que se dirige .....	75
5.7. Establecimiento de conductas problema/meta .....	75
5.7.1. Conducta problema .....	75
5.7.2. Conducta meta .....	77
5.8. Metodología de la intervención.....	78
5.9. Instrumentos/material a utilizar.....	81
5.10. Cronograma de actividades .....	83
5.11. Cuadro final de resumen .....	84
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	86
ANEXOS .....	93
Anexo N° 1. Matriz de Consistencia.....	94
Anexo N° 2. Escala de liderazgo organizacional .....	95
Anexo N° 3. Carta de aceptación del Grupo Retail Cassinelli.....	97

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	<i>Matriz de Operacionalización</i> .....	41
Tabla 2.	<i>Escala de Calificación del Cuestionario</i> .....	44
Tabla 3.	<i>Baremo de interpretación de la variable</i> .....	44
Tabla 4.	<i>Datos sociodemográficos de los administradores según el sexo</i> .....	46
Tabla 5.	<i>Datos sociodemográficos de los administradores, según la edad</i> .....	47
Tabla 6.	<i>Datos sociodemográficos de los administradores según el estado civil</i> .....	48
Tabla 7.	<i>Datos sociodemográficos de los administradores según el grado de instrucción.</i> .....	49
Tabla 8.	<i>Nivel de estilos de liderazgo de los administradores de tienda del Grupo Retail Cassinelli.</i> .....	50
Tabla 9.	<i>Nivel de estilos de liderazgo de administradores según la dimensión generativo punitivo</i> .....	51
Tabla 10.	<i>Nivel de estilos de liderazgo de administradores según la dimensión generativo nutritivo</i> .....	52
Tabla 11.	<i>Nivel de estilos de liderazgo de administradores, según la dimensión racional.</i> .....	53
Tabla 12.	<i>Nivel de estilos de liderazgo de administradores de tienda según la dimensión Emotivo Libre.</i> .....	54
Tabla 13.	<i>Nivel de estilos de liderazgo de administradores según la dimensión Emotivo Indocil</i> .....	55
Tabla 14.	<i>Nivel de estilos de liderazgo de administradores, según la dimensión Emotivo dócil.</i> .....	56



## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Esquema de la rejilla gerencial, descripción de estilos de liderazgo (Cruz, 2009) .....	31
<i>Figura 1.</i> Diseño de la investigación.....	39
<i>Figura 3.</i> Datos sociodemográficos de los administradores según el sexo. ....	46
<i>Figura 4.</i> Datos sociodemográficos de los administradores según la edad.....	47
<i>Figura 5.</i> Datos sociodemográficos de los administradores según el estado civil .....	48
<i>Figura 5.</i> Datos sociodemográficos de los administradores según el grado de instrucción .....	49
<i>Figura 7.</i> Nivel de estilos de liderazgo de administradores de tienda del Grupo Retail Cassinelli .....	50
<i>Figura 8.</i> Nivel de estilos de liderazgo de administradores según la dimensión generativo punitivo.....	51
<i>Figura 9.</i> Nivel de estilos de liderazgo de administradores según la dimensión generativo nutritivo. ....	52
<i>Figura 10.</i> Nivel de estilos de liderazgo de administradores según la dimensión racional.	53
<i>Figura 11.</i> Nivel de estilos de liderazgo de administradores según la dimensión Emotivo Libre.....	54
<i>Figura 12.</i> Nivel de estilos de liderazgo de administradores según la dimensión Emotivo indócil.....	55
<i>Figura 13.</i> Nivel de estilos de liderazgo de administradores, según la dimensión Emotivo dócil .....	56

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar el nivel de estilos de liderazgo en los administradores de tienda del Grupo Retail Cassinelli, del distrito de Surquillo en el periodo 2019, la población fue de 40 trabajadores, la muestra fue de tipo censal considerando a toda la población. La investigación fue de tipo descriptivo, con enfoque cuantitativo, diseño no experimental y de corte transversal. Esta investigación utilizó para su propósito la aplicación de la Escala de Liderazgo Organizacional, el cual estuvo constituido por 24 ítems.

Los resultados refieren que los administradores de tienda del Grupo Retail Cassinelli, presentan en el estilo de lo que es el liderazgo generativo punitivo un nivel de baja tendencia de 65%, en relación al estilo generativo nutritivo muestran un alto nivel en 55%, en lo que respecta al liderazgo racional consta de 75% a nivel alto. En relación al estilo emotivo libre en un 80% tiene un alto nivel, en el estilo emotivo indócil en 80% están dentro hacia una baja tendencia y para finalizar en el estilo emotivo dócil el 50%, están en un nivel con tendencia a la baja.

Se estableció que una conclusión que existen niveles en los estilos de liderazgo que tienen los ejecutivos de la tienda del Grupo Retail Cassinelli esto a causa de la preponderancia en un alto nivel en un 80% y en un 10% va a representar una alta tendencia, se determinará que, por lo general, favorece se haga un liderazgo de los que administran la tienda hacia sus colaboradores.

**Palabras Claves:** Liderazgo, estilos, enfoque, administradores, colaboradores

## **ABSTRACT**

The objective of this research was to determine the level of leadership styles in store managers of Retail Group Cassinelli, of the district of Surquillo in the period 2019, the population was 40 workers, and the sample was census type considering the entire population. The research was of a descriptive type, with a quantitative approach, non-experimental and cross-sectional design. This research used for its purpose the application of the Organizational Leadership Scale, which consisted of 24 items.

The results show that retail managers of the Retail Group Cassinelli, present in the punitive generative leadership style low level of 65%, in terms of nutritive generative style they present a high level of 55%, in the style of rational leadership they possess 75% at a high level. On the other hand, in terms of free emotional style, 80% have a high level, for the unruly emotional style in 80% are within the low trend and finally in the docile emotional style 50%, are on a trend level low.

Establishing as a conclusion that the level of leadership styles presented by store managers of the Retail Group Cassinelli responds predominantly to the high level by 80% and 10% represents a high trend, determining that in general the exercise of leadership is favorable from store managers to their subordinates.

**Keywords:** Leadership, styles, approach, administrators, collaborators

## INTRODUCCION

El entorno actual se requiere líderes que se caractericen por su capacidad para poder dar motivación a los equipos que laboran juntos, con el objetivo de crear un compromiso y conseguir los objetivos deseados en la empresa. Es por esto que los profesionales tienen la misión de ser agentes de lograr un cambio y hacer la promoción del diálogo, incentivar a su grupo cercano, Por ello, los profesionales de hoy deben convertirse agentes de cambio y estar preparados para promover el ejercicio del diálogo, motivar a su grupo y desarrollar técnicas para ser influyentes. Estas medidas son de gran ayuda a los equipos de trabajo y la transformación y que se pueda lograr un alto nivel trabajo.

En todas partes podemos ver el ejercicio del liderazgo, lo encontramos frecuentemente, tiene muchas implicancias en el aspecto social. Muchas personas que no lo saben, pero tienen el potencial para desarrollarse como líderes, ellos necesitarán lograr el desarrollo de su liderazgo personal y en sus empresas.

Muchas personas llegan a ser líderes, no saben llegar a controlar esas responsabilidades. Los que inspiran al cambio son los líderes, existe también líderes malos que pueden crear sentimientos de frustración y estrés. Debemos hacer la búsqueda de una visión junto con un plan para trabajar con la población.

Hace algunos años atrás, estaba el jefe, él era una persona que representaba un liderazgo de tipo autocrático. Sin embargo, en el día de hoy el liderazgo toma base en el miedo o en mostrarse con superioridad lo cual no nos ha dado buenos resultados. Hay diferentes tipos de liderazgos que nos muestran mejores resultados que la práctica del liderazgo autocrático.

Analizamos una encuesta hecha por Aptitus (2019) Vemos que existe un 55% de trabajadores peruanos que se autodenominan gerentes, ejecutivos o directores los cuales son los que dirigen la empresa y son buenos líderes.

También se encontró que un 64% de los que participaron se sienten valorados por sus autoridades superiores, ellos darán su apoyo y motivación para que pueda ejecutar las tareas en la organización.

Debemos también añadir, que debemos considerar a un líder que consigue una diversidad de beneficios para la empresa. Es una ayuda para mejorar el trabajo en la empresa.

Crea un ambiente laboral que es acorde para incrementar la productividad y que los trabajadores están motivados, con esto disminuyendo el ausentismo y el malestar de los trabajadores.

Cuando hay un trabajador feliz en su centro de trabajo si es que logra los objetivos trazados, esto incrementa los beneficios de la empresa, también se hace una mejoría de la imagen de la empresa al interior o exterior. Esto genera más competitividad en la empresa.

Según Deloitte (2019) expresa que hay una tendencia importante está en el liderazgo del Siglo 21, encontramos que el 74% de los encuestados considera que hay líderes que deben de lograr desarrollo en forma diferente, mejoran sus habilidades críticas, los cuales implican la gestión a través de la influencia, la promoción de los productos o servicios, la transparencia, y prosperando en un mundo más colaborativo y conectado.

En razón de lo expuesto, es que surge la necesidad e interés por investigar el nivel de estilos de liderazgo en los administradores de tienda del Grupo Retail Cassinelli, del distrito de Surquillo en el Periodo 2019. Esperando de esta manera contribuir en el logro de objetivos de la organización

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. Descripción de la realidad problemática

Actualmente el liderazgo viene tomando mayor importancia dentro del contexto organizacional. Ya que sin líderes que estén al mando de una empresa, ésta puede ir sin dirección alguna. El papel del líder es trascendente en la orientación de los resultados que tendrá la compañía, definiendo su éxito, crecimiento, auge o en el peor de los casos en desaciertos.

Una organización puede tener una planeación adecuada pero no puede sobrevivir a la falta de un buen líder. Un papel muy importante del líder es el manejo de la cultura por lo que en el transcurso del tiempo se puede potenciar y se convierte en una pieza fundamental en la cual se ve reflejado en el desempeño laboral que realizan los trabajadores, ya que por más que un empleado sepa sus funciones necesita la guía y el empuje para que pueda brindar un mejor trabajo, de esta manera ayudar a la empresa a tener mejores resultados, ya que en campo laboral es donde se interactúa con los trabajadores, dependiendo de las capacidades del líder influirá bastante en el actuar del trabajador; no sólo se necesita tener buenos trabajadores, colaboradores o personal calificado para que realicen las funciones, se necesita tener un líder que a la vez sea un referente que motive a continuar con las aspiraciones de la empresa.

Münch (2011) afirma: “El estilo de dirección o de liderazgo se refiere al conjunto de cualidades y técnicas que se ejercen para dirigir a los colaboradores” (p.145). Por ello que los estilos de liderazgo son un conjunto de procesos que da lugar y estimula las potencialidades de los trabajadores siendo muy importante en las emociones que genera en el ámbito empresarial.

En el Perú el término liderazgo es un tema que va adquiriendo mayor importancia en las organizaciones públicas y privadas, dado a los fuertes cambios tecnológicos y globalización de los mercados. En este sentido se puede afrontar nuevos retos o situaciones que se podrían dar en el sector en la cual se encuentre la empresa y salir a flote en un mercado tan competitivo. Es necesario que existan líderes que puedan encaminar al grupo que tienen a cargo, por medio de actividades o estrategias poder mejorar el desempeño de los

trabajadores en la empresa con la finalidad de no solo de cumplir con la misión, la visión y los objetivos sino de incrementar la calidad de su trabajo.

En el departamento de Lima se ubica el Grupo Retail Cassinelli enfocada comercialización de acabados para la construcción, busca por medio del liderazgo en administradores de tienda, tener una gestión adecuada para la mejora en las funciones de sus colaboradores ya que trabajar en equipo no es una tarea fácil, puesto que, los empleados pasan muchas horas al día conviviendo con caracteres, sentimientos y estados de ánimo distintos; a la vez el desempeño de los trabajadores puede ser influencia por el entorno donde se encuentran, así el liderazgo se manifiesta en la esfera empresarial.

Así los administradores de tienda pueden analizar los estilos y ponerlos en práctica para que los trabajadores vean el interés hacia ellos. Si no se tiene un gran sentido de liderazgo o este aspecto es pasado por alto en una organización, es muy difícil que las distintas partes logren unirse en un todo que lleve a la empresa por el camino del éxito. Es por ello que no se cuenta con un liderazgo adecuado ya que los trabajadores no se sienten parte de los objetivos de la empresa. Sienten que tienen jefes más no líderes, por ello el desempeño laboral no se da en gran forma porque existe una limitada integración del trabajo en equipos, la delegación de responsabilidades es limitada para tomar decisiones asertivas.

## **1.2. Formulación del problema**

El desarrollo de la investigación busca dar respuesta a las siguientes interrogantes, que forman el eje orientador de lo que se pretende lograr con este estudio.

### **1.2.1. Problema general**

- ¿Cuál es el nivel de estilos de liderazgo en los administradores de tienda del Grupo Retail Cassinelli, del distrito de Surquillo en el Periodo 2019?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- ¿Cuál es el nivel de estilo de liderazgo, según la dimensión generativo punitivo, en los administradores de tienda del Grupo Retail Cassinelli, del distrito de Surquillo en el Periodo 2019?

- ¿Cuál es el nivel de estilo de liderazgo, según la dimensión generativo nutritivo, en los administradores de tienda del Grupo Retail Cassinelli, del distrito de Surquillo en el Periodo 2019?
- ¿Cuál es el nivel de estilo de liderazgo, según la dimensión racional, en los administradores de tienda del Grupo Retail Cassinelli, del distrito de Surquillo en el Periodo 2019?
- ¿Cuál es el nivel de estilo de liderazgo, según la dimensión emotivo libre, en los administradores de tienda del Grupo Retail Cassinelli, del distrito de Surquillo en el Periodo 2019?
- ¿Cuál es el nivel de estilo de liderazgo, según la dimensión emotivo dócil, en los administradores de tienda del Grupo Retail Cassinelli, del distrito de Surquillo en el Periodo 2019?
- ¿Cuál es el nivel de estilo de liderazgo, según la dimensión emotivo indócil, en los administradores de tienda del Grupo Retail Cassinelli, del distrito de Surquillo en el Periodo 2019?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

- - Determinar el nivel de estilos de liderazgo en los administradores de tienda del Grupo Retail Cassinelli, del distrito de Surquillo en el Periodo 2019.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Identificar el estilo de liderazgo, según la dimensión generativo punitivo en los administradores de tienda del Grupo Retail Cassinelli, del distrito de Surquillo en el Periodo 2019
- Especificar el estilo de liderazgo, según la dimensión generativo nutritivo en los administradores de tienda del Grupo Retail Cassinelli, del distrito de Surquillo en el Periodo 2019
- Identificar el estilo de liderazgo, según la dimensión racional, en los



administradores de tienda del Grupo Retail Cassinelli, del distrito de Surquillo en el Periodo 2019

- Reconocer el estilo de liderazgo, según la dimensión emotivo libre, en los administradores de tienda del Grupo Retail Cassinelli, del distrito de Surquillo en el Periodo 2019
- Identificar el estilo de liderazgo, según la dimensión emotivo dócil, en los administradores de tienda del Grupo Retail Cassinelli, del distrito de Surquillo en el Periodo 2019
- Especificar el estilo de liderazgo, según la dimensión emotivo indócil, en los administradores de tienda del Grupo Retail Cassinelli, del distrito de Surquillo en el Periodo 2019

#### **1.4. Justificación e importancia**

Es importante realizar esta investigación porque por medio de los estilos de liderazgo se buscara el impulso que permitirá un mejor desarrollo al equipo de trabajo para tener una misma visión que los lleve a las metas determinadas, así poder reflejarlo en el desempeño laboral ya que las interacciones que realiza el líder involucra mucho en el actuar del trabajador; ya que mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella, por ello, se podrá obtener mejor resultados para la empresa.

El aporte de esta investigación; pretende ser una herramienta en la toma de decisiones en cuanto puedan ayudar a lograr los cambios en y donde se necesiten, que permita mejoras dentro de la empresa. Así mismo, el análisis y los resultados obtenidos, permitirán la formulación de alternativas de solución y recomendaciones para poder guiar hacia aún mejor liderazgo viéndose reflejado en el desempeño laboral en el Grupo Retail Cassinelli.

La investigación está enfocada en administradores de tiendas, con este proyecto el Grupo Retail identificará al administrador con estas debilidades y fortalezas, tendrán las herramientas necesarias para obtener un óptimo liderazgo, y ahora es cuando se les debe de incentivar y reforzar, ya que ellos son uno de los pilares para lograr una verdadera operatividad en la organización.

Un líder que destaque debería de tener una meta en común con su equipo y de esta manera destacar, debe motivar a que laboren en relación a logro de objetivos y siempre estar avanzando al logro de su misión que es que otros quieran lograrlo y hasta superarlo; un líder no tiene miedo a tener competencia, por el contrario, buscará renovarse constantemente.

Por esta razón es que las organizaciones buscan líderes que estén comprometidos con su equipo de trabajo, que compartan una visión y que estén encaminado a metas definidas. Un verdadero líder demuestra que posee iniciativa, tiene capacidad de gestión, sabe convocar a trabajadores, es motivador, conoce a sus colaboradores, sabe dar impulso para que en grupo logren objetivos en beneficio de todos. Un líder debe de cumplir mostrando que tiene importantes virtudes que lo impulsarán a tomar buenas decisiones. Entre esas virtudes podemos destacar: la prudencia, templanza, justicia y la fortaleza. No es una fácil tarea la que tiene el líder, debe saber orientar la correcta comunicación y una capacidad de poder integrar a los colaboradores de su empresa para lograr una meta. La comunicación tiene un papel de importancia pues ayuda a que se pueda transmitir lo que sentimos a otros.

En el aspecto teórico, la investigación desarrollada reúne varias teorías, enfoques, modelos e interpretaciones sobre los estilos de liderazgo, que constituye una amplia fuente de información que permitirá satisfacer las necesidades de conocimiento de las personas interesadas en el tema

En lo práctico, la siguiente investigación ofrece datos sobre los estilos de liderazgo que se presenta en administradores de tienda, esta información es de vital utilidad para la elaboración de un proyecto de intervención dirigido hacia los líderes con cargo de la empresa, a favor que fortalezcan o mejoren sus habilidades de liderar a los grupos.

En el aspecto metodológico, la estructura metodológica del trabajo, las técnicas e instrumentos empleados, los procedimientos estadísticos desarrollados, la interpretación de los resultados servirá de guía y orientación metodológica para otros investigadores al momento de realizar su investigación

## CAPÍTULO II

### MARCO TEORICO CONCEPTUAL

#### 2.1 Antecedentes

##### 2.2.1. Antecedentes Internacionales

Urizar, S. (2015) desarrolló una investigación titulada "Estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores de restaurante Don Carlos, Cobán Alta Verapaz, Guatemala" conoció los diferentes tipos de liderazgo de los trabajadores en el Restaurante Don Carlos. La investigación hecha fue de tipo descriptivo y a la vez no experimental, al hacer la muestra estuvo hecha por 16 personas, quienes eran de sexo masculino o femenino. Se hizo uso de un cuestionario acerca de los estilos de liderazgo creado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), para ello hay tres niveles de estilo en el liderazgo: autocrático, participativo y liberal. La investigación concluyó que el estilo de liderazgo que predomina es el autocrático orientado hacia la tarea, mostrando que los líderes tienen un nivel de comunicación unidireccional ocasionando en lo trabajadores cuestionamientos y bajo compromiso con la organización.

Escandón, D. y Hurtado, A. (2016), desarrollaron una investigación titulada "Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas, en el año 2016", tuvo como objetivo analizar la influencia del tipo de liderazgo de las empresas colombianas sobre su desempeño exportador en el año 2016. El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo de naturaleza no experimental. La muestra estuvo constituida por una base de datos de 306 empresas exportadoras colombianas. La técnica que utilizaron para la recolección de datos mediante las escalas de liderazgo se encuentran basadas en el estudio de Warrick (1981) y para medir el desempeño exportador se toma como base la escala EXPERF de Zou, Taylor y Oslandet Se concluyó que el estilo de liderazgo en general se caracteriza por tener líderes liberales que asignan un nivel significativo de libertad a sus empleados y permiten que estos definan la forma como realizan sus actividades y los medios para alcanzar sus objetivos.

Muñiz, M., Simões, R. y Borges, G. (2015), desarrollaron una investigación titulada “Estilos de liderazgo y desempeño de equipos en el sector público en el año 2015, Belo Horizonte, Brasil”, tuvo como objetivo analizar cómo los estilos de liderazgo de los gestores públicos influyen el desempeño de los equipos durante el año 2015. El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo de naturaleza no experimental. La muestra estuvo constituida por una base de datos de 315 servidores públicos. La técnica que utilizaron para la recolección de datos fue Cuestionario de Liderazgo (MLQ), Encuesta de desempeño (Validado por el Estado de Minas Gerais) y una ficha Sociodemográfica Se concluyó que los líderes buscan y observan desviaciones de las reglas y estándares tomando actitudes correctivas necesarias o interviene sólo cuando no se alcanzan los estándares esperados.

García, M., Salas, L. y Gaviria, É. (2017), desarrollaron una investigación titulada “Estilos de liderazgo de hombres y mujeres en las PYMES, Medellín, Colombia, del año 2017”. Tuvieron como objetivo identificar el efecto del género (hombre o mujer) del gerente en el estilo de liderazgo transformacional y transaccional en las pymes de los sectores manufactura y de alta tecnología de la ciudad de Santiago de Cali, Colombia del año 2017. El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo de naturaleza no experimental. La muestra estuvo constituida por una base de datos de 142 gerentes. La técnica que utilizaron para la recolección de datos fue el Cuestionario de Multifactorial de Liderazgo (MLQ), adaptado por Northouse (2010). Se concluyó los hombres y las mujeres gerentes no difieren en su estilo de liderazgo. Según el género del gerente, el estilo de liderazgo que predomina en mayor medida en las pymes de los sectores estudiados es el estilo transformacional para ambos géneros.

Alarcón, N., Ganga, F. y Pedraja, L. (2018), desarrollaron una investigación titulada “Estilos de liderazgo en dirigentes sindicales y gremiales de la región de los lagos, Chile en el 2018”. Tuvimos la finalidad para poder hacer un análisis que se quiera hacer de los liderazgos de tipos transaccional y transformacional, de los dirigentes sindicales y gremiales de la Región de Los Lagos, Chile en el año 2018. La investigación estuvo enfocada en lo cuantitativo, fue hecha de tipo descriptivo de naturaleza no experimental. Esta muestra la conformaron 28 dirigentes. La técnica usada para recoger los datos fue el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Forma

5X Corta (Bass y Aviolo, 2000), esto fue adaptado al contexto organizacional chileno por Vega y Zavala (2004). Se concluyó que los dirigentes se autoperciben con un muy alto nivel de liderazgo transformacional, en el sentido de que los líderes que satisfacen más a sus seguidores y que son más efectivos como líderes, poseen más conductas acordes al tipo transformacional y menos al tipo transaccional, constituyendo un aporte para los nuevos desafíos en el ámbito económico, social, cultural y laboral en nuestro país

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

Aguilar M. y Morales M. (2015) realizaron una investigación titulada “Estilos de pensamiento, tipos de liderazgo y estilos educativos en docentes universitarios, Piura, 2015”. El objetivo de la investigación fue determinar los estilos de pensamiento, tipos de liderazgo y estilos educativos en los docentes de la universidad César Vallejo de Piura. La investigación tuvo enfoque cuantitativo y a su vez corresponde al nivel descriptivo, de diseño transversal. La muestra estuvo conformada 100 docentes. Para hacer el recojo de datos se hizo la aplicación de tres instrumentos: el Cuestionario de Estilos de Pensamiento de Sternberg y Wagner - forma A, la escala de liderazgo organizacional (ELO) y el Cuestionario de Estilos Educativos. De las conclusiones de la investigación que los profesores vieron ciertas tendencias acerca del liderazgo racional con un 49%, seguido del tipo emotivo libre con un 35%. Así mismo un 15% del tipo generativo nutritivo, y un 1% del tipo generativo punitivo. Concluyendo en lo concerniente a tipos de liderazgo, los docentes de la Universidad César Vallejo de Piura se caracterizan por la tendencia hacia un tipo racional (49%), el cual evidencia una condición de líder que destaca por hacer que el grupo marche en su ausencia, captando las necesidades del grupo, recibiendo ideas y sugerencias, respetando y confiando en el grupo, considerándosele servicial y amistoso

Domínguez, I. (2016) realizó una investigación titulada “Estilos de liderazgo y clima organizacional en los colaboradores de un hospital en el distrito de Nuevo Chimbote, 2016”, planteando como objetivo el poder definir la relación existente entre los que son colaboradores y sus estilos para ejercer el liderazgo, así como el clima laboral de estos últimos en un Hospital en el distrito de Nuevo Chimbote del año 2016. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo de

naturaleza no experimental. La muestra estuvo constituida 218 colaboradores entre ellos nombrados y contratados dentro del Hospital de Nuevo Chimbote, los colaboradores oscilan entre 25 a 65 años de edad, entre ellos hombres y mujeres. La técnica que utilizaron para la recolección de datos mediante el instrumento de Estilos de Liderazgo Organizacional (ELO). Entre los resultados obtenidos, se determinó que existe un mayor porcentaje de evaluados 65.6% que se encuentra en el nivel promedio del estilo emotivo indócil, evidenciando que este tipo liderazgo no es el adecuado para ejercer de manera adecuada en la organización.

Quin, Y. (2016) realizó una investigación titulada “Estilos de liderazgo y compromiso organizacional en los colaboradores de una entidad pública, Nuevo Chimbote, Ancash, 2016”, planteado como objetivo determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional en los colaboradores de una entidad pública de Nuevo Chimbote, Ancash en el año 2016. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, de diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por 120 colaboradores administrativos conformado por 53 hombres y 67 mujeres. Los instrumentos utilizados fueron la Escala de Liderazgo Organizacional (ELO), y el Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen. Los resultados determinaron, en cuanto a los niveles de estilos de liderazgo la mayor cantidad de colaboradores de una entidad pública, 49.2% tienen liderazgo generativo punitivo en un nivel promedio. Además, en el estilo liderazgo generativo nutritivo el mayor porcentaje 87.5% presentan nivel promedio, luego en el estilo de liderazgo racional en 53.3% están en el nivel alto. En el estilo emotivo libre, el mayor porcentaje en 44.2% presentan también el nivel alto, para el estilo emotivo dócil, el mayor porcentaje 60% tienen el nivel bajo y para el estilo emotivo indócil el 52.5% presentan el promedio.

Quispe, X. (2016) realizó una investigación titulada “Cultura Y Liderazgo Organizacional En Network Marketing: Estudio Realizado En Distribuidores Independientes De Fuxion Biotech S.A.C., Arequipa, 2016”. El objetivo de la investigación fue determinar el tipo de cultura organizacional predominante, y el estilo de liderazgo en cada uno de los rangos alcanzados y en determinados intervalos de tiempo de afiliación. La investigación tuvo enfoque cuantitativo y a su vez corresponde al nivel descriptivo, de diseño transversal. La muestra estuvo

conformada por 46 distribuidores independientes. Para la recolección de datos, se aplicaron dos pruebas psicométricas organizacionales: el Cuestionario de Cultura Organizacional (OCAI) y la Escala de Liderazgo Organizacional (ELO). Los resultados determinaron que el tipo de cultura organizacional predominante es la cultura tipo Clan con un 58.7%. Se concluyó que el estilo de mayor influencia es el emotivo libre; es decir, el líder, en primera instancia nutre al grupo otorgando libertad y prestando orientación, apoyo y protección.

Moscol, T. (2017), realizó una investigación titulada “Estilos de Liderazgo y Satisfacción Laboral en los Colaboradores de una Empresa Privada de la Ciudad de Piura”, planteado como objetivo determinar la relación entre los estilos de liderazgo y satisfacción laboral en los colaboradores de una empresa privada de la ciudad de Piura. La muestra estuvo conformada por 200 colaboradores de ambos sexos con edades cuyas edades fluctúan entre los 20 a 50 años, ellos son parte de una empresa privada de la ciudad de Piura. Para recoger esa información se hizo la aplicación de dos pruebas psicométricas organizacionales: La Escala de Liderazgo Organizacional (ELO) y el cuestionario de Satisfacción Laboral SL-SPC. Los resultados encontrados fueron determinantes en los estilos de liderazgo generativo punitivo, generativo nutritivo, racional, emotivo libre y emotivo indócil tuvieron predominios que estaban dentro del promedio del 30% y 46%, mientras que el estilo emotivo dócil se mantuvo en una tendencia baja con el 35%. Concluyendo que el 30 % de los líderes no se trazan objetivos generando malestar y desmotivación entre los colaboradores.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Conceptualización de Liderazgo**

Existen diferentes posturas que definen el liderazgo dando paso al análisis desde diferentes puntos de vista propuestos por varios autores, se da a conocer algunos de estos a continuación.

Landy y Conte (2005), afirman que un líder es alguien que influye, o intenta influir. La conducta involucrada en ejercer esta influencia puede llamarse liderazgo y aquellos que ejercen tal influencia pueden llamarse líderes. En ese sentido, el líder es entonces la persona capaz de ejercer influencia en otros, para dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de los objetivos y metas organizacionales.

Al respecto los autores explican que un líder dentro de las organizaciones busca ejercer influencia, dirigiendo y guiándolos en la consecución de sus objetivos dentro de una organización.

Para los autores Knootz, Harold y Heinz, Weinhrich (2007) según manifiestan que “el liderazgo es la influencia, el arte o proceso por el cual se puede tener influencia en las personas de tal manera que estas logren esforzarse en forma voluntaria y entusiasta para lograr las metas grupales” (Cardona y Buelvas, 2010, p. 144).

En consideración de lo afirmado, el encargado de hacer la motivación a los que le siguen es el líder, para lograr las metas. El creador de la cultura organizacional será el líder, será el que defina las metas, los valores morales y las normas que la empresa tenga.

Según Daft, (2006) existe un concepto de liderazgo que se muestra en forma dinámica, va evolucionando en la medida que crean nuevos elementos para definirlos, será destacable la influencia entre el líder y los que le siguen para lograr alcanzar los objetivos que buscan. (Barahona, Cabrera y Torres, 2011).

Al respecto de lo mencionado por el autor, el liderazgo es un concepto dinámico, esta definición se le puede añadir otros elementos como que son la base el ejercicio de influencia y buscar lograr la finalidad de conseguir objetivos como grupo o como colectivo.

Según la consultora Human and Partners (2013), el liderazgo viene a ser el ejercer las características, cualidades de liderazgo, eso llevará a tener un determinado comportamiento, para poder influir en otros o bien para hacer el giro y lograr los objetivos de la organización

El líder es el que se encarga de motivar a sus seguidores para llegar a dichas metas. Cuando se trata del o la líder de una organización, este individuo es el creador de la cultura organizacional y es quién marca las metas, valores y normas de dicha organización.



Según Argos, y Esquerra (2014) consideran que el término líder alude a una relación asimétrica entre, por lo menos, dos personas, en la cual una persona ejerce influencia sobre otra, que de alguna manera la sigue.

Al respecto de la definición anterior, se considera que líder es definido como guía, esta persona influye sobre las personas y permite incentivarlas para que trabajen de forma entusiasta por un objetivo en común.

### **2.2.2. Reseña Histórica del Liderazgo**

El autor, Gómez-Rada (2002), explica que en sus orígenes el líder era considerado un enviado de los dioses que regían su conducta de guía. Se veía al líder como a un semidiós encargado de revelar verdades y transmitírselas a sus seguidores. Cabe decir que “un líder sin seguidores no tiene razón de ser” (Carbó y Pérez, 1996, p. 161). En consideración de lo afirmado por el autor, los líderes eran los encargados de revelar verdades transmitiendo a sus seguidores su mensaje y ganando más adeptos.

Según Fiedler (1995) Las primeras investigaciones del liderazgo fueron publicadas en 1904, los principales impulsos se produjeron durante la Primera Guerra Mundial y el principal interés fue identificar las características del liderazgo y la forma en la que los hombres ascienden a posiciones directivas. Después de esta época se dio el fenómeno de la industrialización que provocó la necesidad de un nuevo liderazgo.

Ahora los estudios se enfocaban en encontrar los rasgos psicológicos de los líderes eficaces, pero su validación en las organizaciones al pasar el tiempo resultó insuficiente. (p. 11-12)

Ya en los 60's, debido a la revolución científico-técnica los trabajadores requerían un mayor nivel de conocimientos y habilidades para manejar nuevas tecnologías. Y la nueva industria demandaba que el líder desarrollara nuevos atributos sobre todo orientado hacia los recursos humanos, tales como motivación, delegación de autoridad, entre otros.

En 1994 son recogidos los términos “leadership” (liderazgo) y “organizations” (organizaciones) en el Thesaurus of Psychological Index Terms, por esta razón se legitima la investigación sobre liderazgo organizacional.

Actualmente las organizaciones, dependen del liderazgo de los directivos para crecer y mantenerse; por esta razón es necesario conocer los aspectos importantes del liderazgo. El líder debe cumplir ciertas condiciones y virtudes que guiarán sus decisiones y por ende también a la organización

### **2.2.3. Tipos de liderazgo**

Según el Equipo de Asesoría y Consultoría de Personal, (1999) clásicamente se han distinguido tres tipos de liderazgo, que corresponden a determinados tipos de organización y formas de dirección de grupo, estos son:

- a. Democrático:** caracterizado por que la toma de decisiones acerca del grupo la actividad grupal es tomada por el mismo grupo.
- b. Liberal:** el grupo queda al mando y en completa libertad.
- c. Autoritario:** El líder toma todas las decisiones y supervisa las actividades de los sujetos a su cargo o mando.

Por otro lado, según este mismo equipo, el desarrollo organizacional ha permitido ampliar la anterior tipificación, que se estructura a partir de dos componentes: el manejo de los participantes del grupo y el grado de acercamiento emocional del líder con sus colaboradores. Siendo la siguiente:

- a. Centrado en el grupo:** orientado hacia la meta y a los colaboradores. Los colaboradores disponen de mucho espacio para la creatividad y la realización de sus tareas sin que se pierda el manejo a través del líder. El líder tiene una relación emocional positiva con sus colaboradores y facilita un clima positivo en el grupo.
- b. Centrado en el líder:** caracterizada por una estructuración y asignación de tareas y un control detallado de la realización de las mismas. Las metas son dadas y las decisiones también. El espacio de los colaboradores es mínimo.

**c. Descentrado:** se conduce descentradamente, el líder no maneja ni influye en las actividades del grupo y tampoco encuentra apoyo. Los colaboradores no tienen límites en su conducta de trabajo. La relación con los colaboradores es principalmente neutral y el líder no influye en las relaciones entre los miembros del grupo

#### **2.2.4. Enfoques teóricos del liderazgo**

##### **a. Teorías de los rasgos**

Méndez (2009) hace una breve reseña de esta teoría; menciona que estos estudios basados en identificar los rasgos que poseen los líderes, se dieron antes de 1949. Empezando con la teoría del gran hombre, el cual postulaba que los líderes nacen, idea que data de los antiguos griegos y romanos y los investigadores han tratado de identificar los rasgos físicos, mentales y de personalidad de diversos líderes.

Edwin Ghiselli, señaló importantes correlaciones entre la eficiencia del liderazgo, los rasgos de inteligencia, la habilidad de supervisión, la iniciativa, la seguridad en sí mismo y la individualidad al realizar el trabajo; además señaló que un nivel muy superior o inferior de inteligencia reducía la eficacia del líder. Es decir, encontró una alta correlación entre unas determinadas características y el éxito del líder. Sin embargo, reconoció que se encontraron excepciones.

Robines (2004), postula esta teoría como aquella "...que considera cualidades y características personales que distinguen a los líderes de quienes no lo son".

Sin embargo, presenta ciertas limitaciones ya que la conclusión de los resultados acumulados en los estudios muestra que existen rasgos que incrementan la probabilidad de que el líder tenga éxito, pero ninguno lo garantiza. (p. 314-315)

Estas limitaciones planteadas por Robbins son:

- No existen rasgos universales que pronostiquen el liderazgo en todas las situaciones, sino solo en algunas.

- Los rasgos predicen mejor el comportamiento en situaciones “débiles” que en “fuertes”.
- No hay resultados claros con los cuales separar causas de efectos.
- Lo mejor que hacen los rasgos es predecir la aparición del liderazgo, más que distinguir entre líderes eficaces e ineficaces.

### ***b. Teorías de la conducta***

Debido a las incongruencias de la teoría de los rasgos acerca de la efectividad del liderazgo, las investigaciones continuaron y se enfocaron en el comportamiento o conducta de los líderes con respecto a su interacción con los miembros del grupo. Estas teorías intentaron encontrar las conductas de los líderes más eficientes y eficaces, y la forma en la que deben actuar para tener éxito.

De esta manera Robbins (2004) define esta teoría como aquella que “...postula que las conductas distinguen a los líderes de los que no lo son”. Y alega que, si esta teoría estuviese en lo correcto y en realidad ciertas conductas específicas identifican a los líderes, entonces el liderazgo podría ser enseñado. (p. 316).

Dentro de esta teoría hubo tres estudios destacables, estos estudios fueron, el grupo de la universidad estatal de Ohio, el grupo de la universidad Michigan y el Grid gerencial de Blake y Mounon.

#### **b.1 El grupo de la Universidad estatal de Ohio.**

Cruz (2009) alude que los estudios del liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio surgieron a fines de la década de los cuarenta con el propósito de construir un instrumento para evaluar diversos estilos de liderazgo e identificar y describir el comportamiento de los líderes.

Se llegó a enlistar nueve categorías de comportamiento de líder consolidándose en un instrumento denominado Cuestionario Descriptivo de la Conducta del Líder (Leader Behavior Description Questionnaire) LBDQ que incluía 150 descripciones; las cuales en un estudio posterior realizado por Halpin y Wiener, se redujeron a 130.

Halpin y Wiener (citados por Cruz, 2009) modificaron la versión original del LBDQ logrando derivar cuatro dimensiones, que posteriormente se redujeron a dos las cuales son: consideración y estructura de inicio, consideradas como su aporte más importante.

– Iniciación de estructura. Se refiere a los comportamientos y las actividades que realiza el líder con la finalidad de definir y estructurar su papel y el de sus subordinados (misión, metas, objetivos, funciones, actividades, tareas, responsabilidades), en el intento de conseguir las metas.

– Consideración. Refleja el grado en que el líder mantiene relaciones de trabajo y sea considerado y amistoso con sus subordinados. Se muestra accesible, confiado, y se interesa en el status, las necesidades y sentimientos de sus seguidores. Tres de los elementos críticos de apoyo son, el crear un sentimiento de aprobación, desarrollar relaciones interpersonales y brindar un trato equitativo.

Según los estudios realizados, se encontró que los líderes con alta calificación en iniciación de estructura y en consideración, tendían a alcanzar un elevado desempeño y satisfacción de los subordinados de forma más frecuente que aquellos que tenían baja calificación en una dimensión o en ambas. Sin embargo, ha sido difícil encontrar relaciones uniformes entre consideración e iniciación de estructura con la satisfacción y productividad. Robbins (2004, p. 316-317) Menciona que debido a que en las investigaciones se encontraron excepciones suficientes, es necesario integrar en la teoría los factores situacionales.

## **b.2 El grupo de la universidad de Michigan.**

Según Cruz (2009), Al mismo tiempo que se realizaban los estudios de la Universidad Estatal de Ohio, también se realizaban estudios sobre el liderazgo en la Universidad de Michigan, con objetivos similares.

Los estudios iniciales se llevaron a cabo con empleados de oficina de una empresa de seguros, en donde se observó que los líderes cuyo interés se centraban primero en los empleados y después en las tareas, alcanzaban mayor producción y también obtenían empleados con mayor grado de satisfacción laboral y moral.

Empero, si los líderes se centraban en la producción tenían un menor rendimiento y subordinados con menor satisfacción laboral y mora, (párr. 20)

Concluyendo entonces, el grupo de Michigan, también encontró dos dimensiones de conducta de liderazgo, las cuales son: orientación a la producción, donde el líder se enfoca en los procesos técnicos o de la tarea del trabajo; y orientación a los empleados, en donde el líder concede gran importancia a las relaciones interpersonales, es decir se encuentra centrado en las personas. (Robbins, 2004, p. 317)

No obstante, como sucedió en los estudios de la Universidad Estatal de Ohio, los estudios de la Universidad de Michigan no identificaron un estilo universalmente superior. En años recientes la idea de Michigan fue modificada considerando a las dos variables como independientes en vez de un continuo.

### **b.3 El Grid o rejilla gerencial de Blake y Mouton.**

Blake & Mouton, desarrollaron una representación gráfica de forma bidimensional de los estilos de liderazgo, que ya habían sido investigados en Ohio State University y en Michigan University.

El grid administrativo o la rejilla gerencial, fue creado a partir de las conclusiones de los dos estudios anteriores, está basada en los estilos de interés por las personas e interés por la producción, que en esencia representan las dimensiones de iniciación de estructura y consideración, o las dimensiones de orientación a los empleados y orientación a la producción. Esta rejilla es una matriz de nueve por nueve, que esboza 81 estilos de liderazgo, describiendo especialmente 5 tipos (1,1; 9,1; 1,9; 9,9 y 5,5).

Alto			1,9										9,9
9			Cómodo y agradable. Se hacen intentos para promover la armonía y la buena voluntad. Los puntos que pueden causar inconvenientes se suavizan con la esperanza de que las cosas seguirán bien en la situación de trabajo.										Logro de calidad. Las personas trabajan juntas para lograr resultados de primera calidad y están dispuestas a medir sus logros con el estándar más alto posible. Todos los involucrados apoyan y se hacen responsables, los unos a los otros, de los actos que ejerzan influencia en los resultados.
8													
7													
6													
5					5,5								
4			Acomodación y arreglo. Con esta forma de atacar el problema "contemporizar para no violentar" y "no hay que buscarle tres pies al gato" puede lograrse algún progreso, pero sólo dentro de las normas y ordenamientos de la compañía.										
3													
2			1,1										9,1
Neutralidad de no hacer nada. Forma de encarar el problema, asociada con poco interés. "Carriándole el santo a otro" y un hábilmente camuflado "hacer poco o nada".													Producir o morir. Pueden obtenerse buenos resultados durante un tiempo corto. Empleado a largo plazo, este sistema motiva a la gente a "sabotear al sistema" o cuando menos, hace disminuir la disposición a contribuir.
1	Bajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9			Alto
		Interés por los resultados											

Figura 1. Esquema de la rejilla gerencial, descripción de estilos de liderazgo (Cruz, 2009)

Los resultados de Blake y Mouton (citados por Cruz, 2009) esbozaron que los mejores dirigentes son quienes desempeñan un estilo 9,9 en contraste con un estilo 1,9 (liberal) o un estilo 9,1 (autoritario). Sin embargo, ningún líder ha alcanzado un estilo 9,9, pero el líder debe aspirar lograrlo. (Robbins, 2004, p. 317)

### c. Teoría de intercambio líder-miembro.

La teoría del Intercambio Líder-Miembro surgió por primera vez en la década de 1970. Esta teoría propone que, al principio de la interacción entre el líder y su seguidor, aquel clasifica implícitamente a este en la camarilla o la periferia. Es decir, que el líder establece relaciones especiales con ciertos miembros del grupo que llegan a formar parte de su camarilla, con quienes mantiene una relación de confianza, brindándoles atención y privilegios. Los demás que están en la periferia, tienen una parte menor de tiempo del líder, menos de las recompensas y la relación con el líder es de autoridad formal. (Robbins, 2004, p. 324-325).

Figuerola (s.f.), director de proyectos de Project Management Professional (PMP), menciona que la relación desarrollada entre directivos y miembros del equipo, pasa a través de tres etapas, estas son:

- **Asunción de roles.** Se produce después de que nuevos miembros se unieron al equipo y los líderes evalúan sus habilidades.

- **La ejecución de roles.** En esta etapa los nuevos miembros comienzan a trabajar en proyectos y tareas. Los gerentes o líderes esperan que estos nuevos miembros trabajen arduamente, sean leales y fieles. Durante esta etapa los líderes, a menudo inconscientemente, clasifican a los miembros en uno de dos grupos, In-group o camarilla y Out-group o periferia.
- **Establecimiento de rutinas.** En esta última fase, las rutinas de entre los miembros del equipo y sus directivos quedan establecidas. Los miembros seleccionados en la camarilla o in-group trabajan mucho para mantener la buena opinión de sus líderes y los miembros seleccionados en la periferia u out-group pueden comenzar a mantener hostilidad o desconfianza hacia sus directivos. Las investigaciones para comprobar esta teoría han demostrado que, en efecto, los líderes hacen distinciones entre sus seguidores y que estas no son casuales, además los 35 seguidores que pertenecen a la camarilla tienen calificaciones de desempeño mayores, menores intenciones de retirarse, mayor satisfacción con su superior y mayor satisfacción general en comparación con los de la periferia. (Robbins, 2004, p. 325)
- **Modelo de la participación del líder.**

Robbins & De Cenzo (2002, p. 355), describen que, en 1973, que Víctor Vroom y Phillip Yetton elaboraron este modelo que relaciona el comportamiento y la participación del líder con la toma de decisiones. Los investigadores reconocieron que la estructura de las tareas exige actividades rutinarias o no rutinarias, dado esto el líder debe adaptar su comportamiento de modo que refleje tal estructura. El modelo de Vroom y Yetton presentaba reglas a seguir para determinar la forma y la cantidad de participación en la toma de decisiones y en distintas situaciones.

Según Robbins (2004), este modelo era un árbol de decisiones que incluía siete contingencias y cinco estilos de liderazgo. Sin embargo, recientemente Vroom y Arthur Jago rectificaron este modelo, conservando los mismos cinco estilos de liderazgo, pero incrementando las variables contingentes a doce, desde el líder que toma la decisión enteramente solo hasta el que comparte el problema con el grupo y presenta una decisión tomada por consenso. (p. 327) Estas contingentes son:

– Importancia de la decisión



- Importancia de obtener el compromiso de los seguidores con las decisiones
- Si el líder tiene suficiente información para tomar una buena decisión
- Que tan estructurado está el problema
- Si una decisión autocrática sería apoyada por los seguidores
- Si los seguidores están convencidos de las metas de la organización
- Si hay posibilidad de conflictos entre los seguidores por soluciones alternativas
- Si los seguidores tienen la información necesaria para tomar una buena decisión
- Los plazos del líder pueden limitar la participación de los seguidores
- Si se justifica el costo de reunir miembros que están en lugares distantes
- Importancia para el líder de minimizar el tiempo que tardan las decisiones.
- Importancia de invitar a la participación como herramienta para fortalecer las habilidades de toma de decisiones de los seguidores

Y los estilos de liderazgo según Lussier & Achua (2011, pág. 166) son:

- **Decisión.** El líder soluciona todos los problemas y toma de manera individual una decisión utilizando la información disponible al momento.
- **Consultiva individual.** En este estilo el líder recopila de sus subordinados la información necesaria para luego tomar la decisión personalmente sin involucrar a éstos en la formulación y evaluación de las decisiones alternativas.
- **Consultiva grupal.** El líder comparte la información relativa al problema con los empleados en forma individual, solicita y obtiene sugerencias de los subordinados, y considera cuidadosamente estos insumos para tomar personalmente la decisión.
- **Facilitador.** El líder comparte los problemas con los subordinados como grupo colectivo, obtiene ideas y sugerencias del grupo, luego personalmente toma la decisión en base a la influencia, recomendaciones y sugerencias alternativas de los subordinados.

– **Delegación.** En este estilo el líder comparte los problemas con todo el grupo y juntos generan y evalúan alternativas en un intento de alcanzar un consenso en la solución del problema. El líder acepta, adopta y ejecuta las soluciones recomendadas por todo el grupo.

### 2.2.5. Nuevos enfoques teóricos del liderazgo

Méndez (s.f) categoriza a los nuevos enfoques del liderazgo que rigen en nuestra sociedad actual, los cuales son:

#### a) **Liderazgo transaccional.**

Méndez A. (s.f., párr. 1-2) menciona que el liderazgo transaccional tiene como base el intercambio. Es decir, el trabajador ofrece sus servicios y obtiene por ello beneficios o recompensas y el líder reconoce lo que desea conseguir, facilitándole al trabajador los recursos necesarios para la consecución del mismo. Es decir, el líder otorga a sus trabajadores intereses y recompensas y éstos responden con su trabajo. Es un sistema de pago por esfuerzo en el que las dos partes ganan.

El objetivo más importante del líder es establecer estructuras claras de manera que los trabajadores realicen sus tareas con eficacia para alcanzar los objetivos establecidos por el líder y la organización.

Por su parte, Bouroncle y Torres (2013, p. 208) establecen que éste, más que un estilo de liderazgo es un estilo de management, debido a su enfoque en las tareas a corto plazo. Sin embargo, tiene limitaciones para el trabajo creativo, sin escatimar su efectividad en determinadas situaciones.

Además, postulan que los intercambios en este estilo de liderazgo implican cuatro dimensiones:

- **Recompensas contingentes.** Los líderes vinculan el objetivo a las recompensas, proveen recursos y recompensas por el buen desempeño en el tiempo establecido.
- **Gestión activa por excepción.** Los líderes controlan el desempeño laboral, verifican el comportamiento y el respeto de normas, aplicando acciones correctivas para prevenir errores.
- **Gestión pasiva por excepción.** Los líderes intervienen cuando la performance no

es la esperada.

- **Liberalismo.** El líder no dirige, sino que provee las herramientas y el entorno para que los subordinados tomen de decisiones

#### **b) Liderazgo transformacional.**

Según Méndez (s.f., párr. 1) el liderazgo transformacional surgió a partir de James MacGregor Burns y Bernad M. Bass, quienes describieron una serie de cualidades que conformaban un tipo de liderazgo. Este tipo de liderazgo es conceptualizado como un “proceso común del líder y trabajadores para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación”. (párr. 2). “El liderazgo transformacional sirve para cambiar el estado de las cosas al articular con los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión atractiva de lo que podría ser una nueva organización”. (Lussier y Achua, 2011, p. 348).

En consideración de este concepto, quiere decir que este liderazgo busca el cambio y la transformación que la organización juzga como adecuada, basándose en la visión del líder, que posee cuatro características, establecidas por Bouroncle y Torres (2013, p. 210) los cuales son:

- **Consideración individual.** Grado en el que el líder cumple con un rol mentor o entrenador, manteniendo abierta la comunicación, respetando y celebrando las contribuciones individuales; lo cual despertará en los seguidores voluntad y motivación para la realización de tareas.
- **Estimulación intelectual.** Grado en el que el líder toma riesgos y alienta a los seguidores a abordar los problemas de formas novedosas e inéditas. De esta forma desarrolla a las personas de pensamiento independiente para llegar a descubrir mejores maneras de ejecutar sus tareas.
- **Motivación inspiradora.** El líder articula y comunica una visión estimulante y atractiva para los seguidores, de forma que los seguidores emocionados son motivados a conseguir sus objetivos.
- **Papel y modelo de identificación.** El líder desarrolla un gran poder simbólico para influenciar a los seguidores; además proporciona una visión y propósito comunes, las

actitudes son internalizadas al igual que los objetivos, para accionar y alcanzar las metas incluso si el líder no está presente.

### **2.2.6. Dimensiones de los Estilos de liderazgo**

El liderazgo no se define en función al tipo o interés del grupo, sino también en función a formas de conducción personal del grupo y como logra establecer un clima organizacional desarrollándose una nueva versión de liderazgo, que trata de sintetizar los anteriores tipos. (Equipo de Asesoría y Consultoría Personal, 1998).

Se clasifica en 6 tipos: Generativo Punitivo, Generativo Nutritivo, Racional, Emotivo Libre, Emotivo Dócil, Emotivo Indócil.

– **Generativo punitivo (GP):** Este líder se preocupa por la producción, siendo posesivo, inflexible, exigente, conservador, no tiene el hábito de delegar algún tipo de autoridad, fija su aceptación en lo comportamientos inapropiados, presiona al personal para obtener los resultados deseados.

– **Generativo nutritivo (GN):** Este líder hace lo posible para nutrir el grupo, brinda libertad, su principal característica es la tranquilidad mientras comprueba los progresos del grupo, persuade al grupo para que acepten su punto de vista y apoyen su decisión, su función para con los subordinados en proteger, apoyar y orientar.

– **Racional (R):** El líder capta las necesidades de los integrantes del grupo, recibe y acepta ideas y sugerencias mostrando así confianza y respeto, considerado competente, capacita al grupo de forma que este marche incluso si él no se halla presente.

– **Emotivo libre (EL):** Hace lo que siente, de forma espontánea y expresa emociones auténticas. Su aspiración es llegar a ser un líder racional, desea que su grupo sea una familia feliz.

– **Emotivo indócil (EI):** Hace lo contrario a lo que le dicen, mantiene sentimientos de rencor, resentimiento, celos, rebeldía, ve por sus propios intereses y permite que el grupo actúe dentro de las normas definidas por la alta dirección.

- **Emotivo dócil (ED):** Este líder hace lo que los subordinados le dicen, posee un grado alto de sumisión, vergüenza, culpa, depresión, no asume la responsabilidad y le cede al grupo.

### 2.3 Definiciones conceptuales

- **Administrador:** Es el encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de una tienda, siguiendo las directrices de la empresa.
- **Conflictos:** Es un enfrentamiento de posiciones que surgen entre varias o un grupo de personas, porque el comportamiento de una perjudica al logro de objetivos de la otra
- **Delegar:** Dar a una persona o un organismo un poder, una función o una responsabilidad a alguien para que los ejerza en su lugar o para obrar en representación suya
- **Estilos:** Modo, manera, forma de comportamiento.
- **Gestionar:** Es liderar o dirigir un proyecto, tener la iniciativa y tomar las decisiones necesarias para su desarrollo
- **Influencia:** Es la habilidad que puede ostentar una persona, un grupo o una situación particular, en el caso que sus consecuencias afecten a una amplia mayoría de personas, de ejercer un concreto poder sobre alguien o el resto de las personas.
- **Inspiracional:** Es la persona que motiva o inspira.
- **Liderazgo:** Se trata de la influencia interpersonal ejercida en una situación donde un sistema intercomunal es colocado con los colaboradores para alcanzar los objetivos organizativos
- **Organización:** es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.
- **Responsabilidad:** es un valor que está en la conciencia de la persona que estudia la ética sobre la base de la moral, llevada de la mano del cumplimiento de los deberes y de lo que la persona considera su responsabilidad.

## CAPITULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

#### 3.1. Tipo de la investigación

El presente estudio basa su método en la investigación descriptiva. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 80)

El enfoque de la investigación es cuantitativo, de acuerdo al método que emplea para el manejo de los datos, porque implica procedimientos estadísticos en el procesamiento de datos. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), “el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 4).

La investigación según el enfoque es cuantitativa, porque asigna valores para el manejo y procesamiento de datos de los datos recogidos. Los estudios de enfoque cuantitativo buscan hallar con certeza las mediciones o indicadores sociales con el fin de generalizar los resultados.

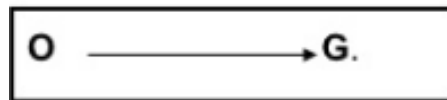
#### 3.2. Diseño de la investigación

El diseño de la presente investigación es no experimental y según la temporalización el diseño de investigación es transversal porque recoge datos en un momento y tiempo únicos.

La investigación que es de tipo no experimental es aquella que se hace sin hacer manipulación de las variables independientes; tiene como base a varias categorías, conceptos, variables, sucesos, grupos de comunidades o contextos que ya ocurrieron o se ejecutaron sin la existencia de la intervención del que investiga. La investigación no experimental también se conoce como investigación ex pos-facto (los hechos y variables ya

ocurrieron), y observa variables y relaciones entre éstas en su contexto natural. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 151)

De la afirmación mencionada por los autores anteriores se infiere que el investigador que utiliza este tipo de diseño sintetiza su labor investigativa a la observación, teniendo un papel pasivo y limitándose a la recolección de la información tal cual se da en un contexto.



*Figura 2.* Diseño de la investigación

Dónde:

**O** = Observación de la muestra

**G** = Grupo de estudio o muestra (administradores de tienda del Grupo Retail Cassinelli)

### **3.3. Población y muestra**

#### **3.3.1. Población**

La población de estudio está comprendida por 41 administradores de tienda Grupo Retail Cassinelli, del distrito de Surquillo en el Periodo 2019

#### **3.3.2. Muestra**

La muestra de estudio es intencional y criterio no probabilístico, dado que está constituida por la totalidad de la población, es decir los 41 administradores de tienda del Grupo Retail Cassinelli. Se reunió para aplicación a 40 administradores de tienda, quienes laboraban actualmente dentro del periodo de encuesta. La muestra está compuesta por administradores de ambos sexos, 16 mujeres y 24 varones; sus edades fluctúan entre 26 y 46 años.

## **Identificación de la variable y su Operacionalización**

La variable de estudio es los estilos de liderazgo, la cual se enfoca en analizar las habilidades sociales y control de las propias emociones de las personas; considerada aún más importante que la inteligencia cognitiva o racional. La variable estilo de liderazgo hace posible el éxito de las personas en cualquier área o campo del desarrollo: familiar, personal, académico y laboral.

En la presente investigación se analiza ciertos factores sociodemográficos que sirven para caracterizar a la muestra como: el sexo, edad, tiempo de servicio, estado civil y grado de instrucción.

La variable estilos de liderazgo presenta dimensiones de las cuales se derivan los indicadores, y de estos se deriva los ítems que se formulan para el cuestionario. A continuación, se presenta la estructura detallada en la matriz de operacionalización



Tabla 1.

*Matriz de Operacionalización*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Índice	Instrumento
ESTILOS DE LIDERAZGO	<p>Chiavenato (1999) Define al liderazgo como la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana o la consecución de una o diversos objetivos específicos. Además de ser considerado como el fenómeno que ocurre exclusivamente en la interacción social; debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas de una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales</p>	<p>Equipo de Asesoría y Consultoría ACP (1998) El liderazgo es un neologismo derivado del líder, que designa la jefatura indiscutible, y en ciertos casos con ribetes carismáticos, de la persona que dirige. Existen 6 dimensiones marcadas en los estilos de liderazgo, el primero de ellos es el Generativo Punitivo, Generativo Nutritivo, el Racional, el Emotivo Libre, El emotivo dócil, el liderazgo emotivo indócil.</p>	Generativo Punitivo (P)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le preocupa la producción.</li> <li>• Posesivo e Inflexible.</li> <li>• Exigente y conservador.</li> <li>• "Desagradecido".</li> <li>• No hace delegación de autoridades.</li> <li>• Si hay algún comportamiento excepcional, allí solo elogia..</li> <li>• Ponen su atención en un inapropiado comportamiento.</li> <li>• Solo por presión el grupo funciona y si está allí el líder.</li> <li>• Toma decisión y lo anuncia.</li> </ul>	1, 7, 13, 20	Intervalo del 1 al 10, por valoraciones.	Escala de Liderazgo Organizacional (ELO)
			Generativo Nutritivo (N)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace el bien al grupo, lo nutre</li> <li>• Da libertad y es generoso</li> <li>• Se siente tranquilo mientras comprueba los progresos del grupo</li> <li>• Convence a su grupo a que acepten su decisión</li> <li>• Protege - Apoya- Orienta</li> <li>• Se orienta con el estilo sobreprotector</li> </ul>	2,8,14,20		
			Racional (R)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El grupo avanza aún si se ausenta el líder.</li> <li>• Recoge las necesidades del grupo</li> <li>• Recoge las ideas y sugerencias</li> <li>• Confía y respeta al grupo</li> <li>• Considerado, servicial y amistoso</li> <li>• Es competente</li> </ul>	3, 9, 15, 21		

*(Continúa en la página siguiente)*

(Continúa de la página anterior)

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Índice	Instrumento
			Emotivo Libre (L)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace lo que siente.</li> <li>• Natural-espontáneo.</li> <li>• Expresa emociones auténticas.</li> <li>• Busca ser un líder racional, pero tiene inseguridad si será exitoso o no.</li> <li>• Desea que su grupo sea como una gran familia feliz.</li> </ul>	4,10,16,22		
			Emotivo Dócil (D)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace lo que le dicen</li> <li>• Grado de sumisión</li> <li>• Vergüenza</li> <li>• Culpa</li> <li>• Depresión</li> <li>• Cede su responsabilidad al grupo.</li> <li>• No toma su nivel de autoridad sobre todo el grupo</li> </ul>	5, 11, 17, 23		
			Emotivo Indócil (I)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace lo contrario de lo que dicen</li> <li>• Resentimiento - Celos - rencor – grado de rebeldía</li> <li>• Dominante (tipo caprichoso, da la contra)</li> <li>• Adopta cualquier medida que cree lo ayudará a alcanzar sus fines</li> <li>• Ve sus propios intereses -Impulso por alcanzar la meta.</li> <li>• Permite que el grupo actúe dentro de normas definidas por la alta dirección.</li> </ul>	6, 12, 18, 24		

### 3.4. Técnicas e instrumentos de evaluación

La técnica de recolección de la información que se utilizó fue la encuesta y el instrumento usado para recoger los datos fue la Escala de Liderazgo Organizacional (ELO), para medir la variable llamado estilos de liderazgo.

A continuación, pasamos a detallar el instrumento aplicado:

**Ficha Técnica:** Escala De Liderazgo Organizacional

**Autores:** Equipo de Asesoría y Consultoría de Personal (ACP, 1998)

**Lugar:** Lima.

**Forma de aplicación:** Se puede administrar individual o colectivamente inclusive puede autoaplicarse

**Ámbito de Aplicación:** dirigido a los administradores de tiendas Cassinelli

**Duración:** El tiempo promedio de duración es de 15 minutos aproximadamente.

**Descripción del cuestionario:** Es una escala de actitudes compuesto por 24 ítems. Permite medir el potencial de liderazgo del personal responsable de equipos o grupos humanos de trabajo dentro de unidades productivas o ejecutivas dentro de una organización laboral.

Los tipos de liderazgo según el instrumento son:

- I GENERATIVO PUNITIVO (G P)
- II GENERATIVO NUTRITIVO (G N)
- III RACIONAL (R)
- IV EMOTIVO LIBRE (E L)
- V EMOTIVO DOCIL (E D)
- VI EMOTIVO INDOCIL (E I)

**Calificación:** Las alternativas de respuestas a elegir se dan en escala de Likert, pueden ser cualquiera del 1 al 10, lo cual se detalla a continuación.

Tabla 2.

*Escala de Calificación del Cuestionario*

VALORACION									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Jamás Refleja	Nunca Refleja	Alguna vez	pocas Veces	A veces Refleja	A Menudo	Con Frecuencia	Muchas Veces	Siempre refleja	Fiel Reflejo

- **Baremo:** La baremación sirve para efectos de interpretación de los resultados de la variable de investigación, está ordenado por rangos y contempla todos los valores desde el mínimo hasta el máximo que se puede obtener como puntaje de evaluación de las dimensiones y del cuestionario en general.

Tabla 3.

*Baremo de interpretación de la variable*

Escala de baremo	Categoría	Puntuación por dimensión	Puntuación de la variable
1	Bajo	4 – 11	24-47
2	Tendencia Bajo	12-19	48-79
3	Promedio	20-26	80-107
4	Tendencia Alto	27-33	108-135
5	Alto	34-40	136-240

### 3.5. Validez y confiabilidad

Los criterios estadísticos de validez y confiabilidad estadística en grandes grupos, están por establecerse. Sin embargo, la validez de la Escala de Liderazgo Organizacional – Potencial de Identidad está basado en el criterio de validez de Jueces, conformado por un equipo de 5 psicólogos organizacionales que laboran en Empresas privadas y estatales. Para tal efecto se sometió a la validez de Ayken, siendo sus puntajes los siguientes:

$$\text{Coef. Validez Ayken} = S \frac{\sum}{(n(c-1))}$$

Criterio  $0.8 < p < 1$

32 ítems formulados

24 Ítems Válidos

8 ítems no válidos

El cuestionario se ha sometido a criterio de jueces, siendo

Los jueces los siguientes profesionales

PROFESIONAL	Coficiente
Psic. 1. Sedapal	0.8239
Psic. 2. Sedapal	0.9505
Psic.3. Fabril.	0.9270
Psic.4. Omega Sac.	0.9187
Psic.5. Edelnor	0.8578

La Escala de Liderazgo Organizacional (En el estudio se denominó Escala de Potencial de identidad) tiene validez de contenido en la medida en que: a) los reactivos han sido elaborados sobre la base de las categorías definidas más arriba. b) La selección, adaptación y modificación de los reactivos han sido realizadas a partir de las sugerencias de los jueces, estando los ítems contruidos con rigurosidad tanto teórica, experimental como estadística.

## CAPITULO IV

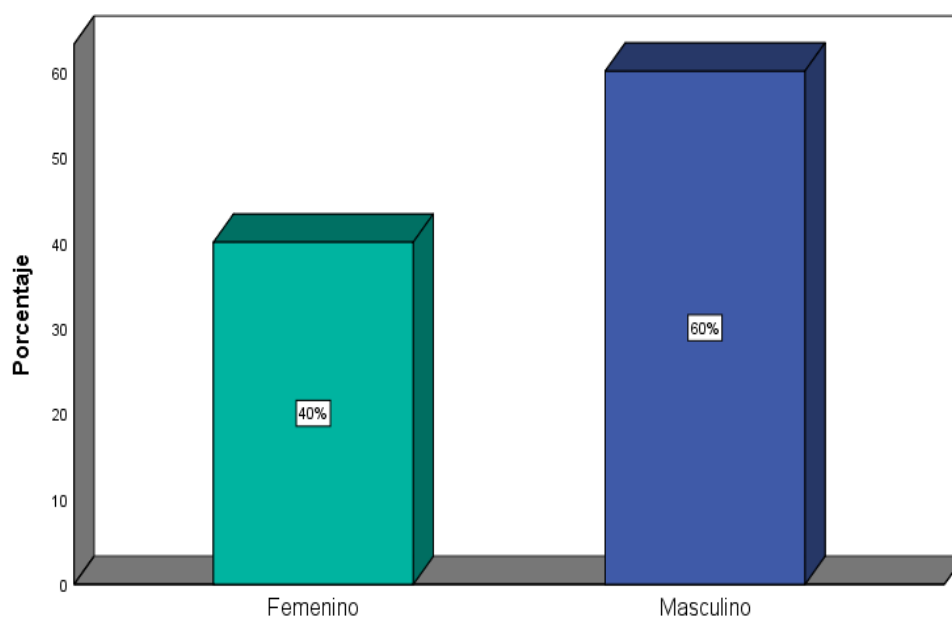
### PRESENTACIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 4.1. Presentación de resultados de datos generales

Tabla 4.

*Datos sociodemográficos de los administradores según el sexo*

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	16	40
Masculino	24	60
Total	40	100



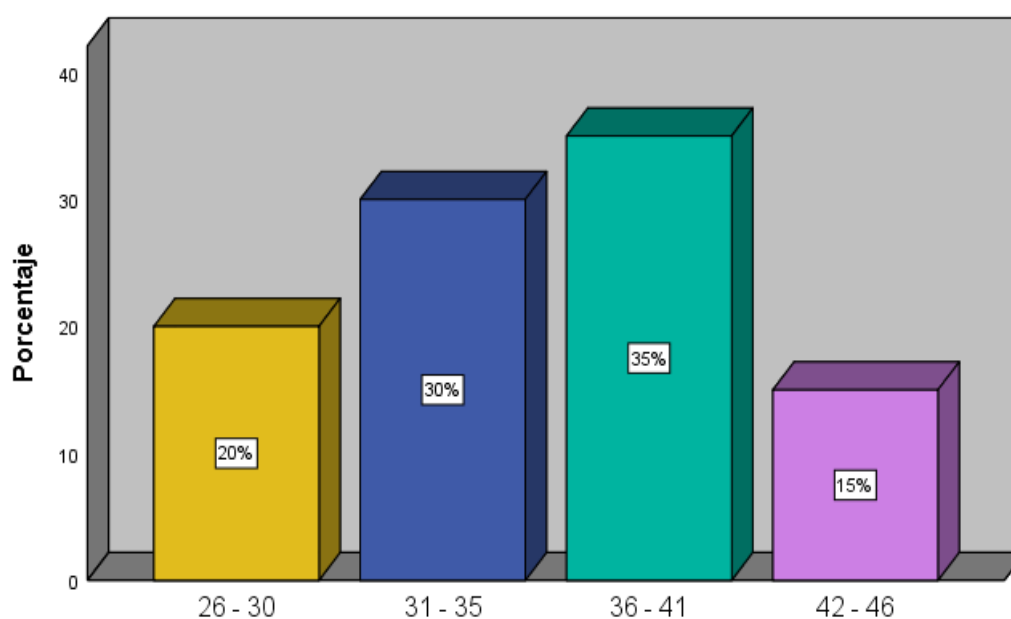
*Figura 3.* Datos sociodemográficos de los administradores según el sexo.

**Interpretación:** Los resultados obtenidos en la investigación determina que el mayor porcentaje de administradores de tienda que participaron en el estudio son del sexo masculino igual al 60% (24) y el 40% (16) son del sexo femenino.

Tabla 5.

*Datos sociodemográficos de los administradores, según la edad*

Edad	Frecuencia	Porcentaje
26-30	8	20
31-35	12	30
36-41	14	35
42-46	6	15
Total	40	100



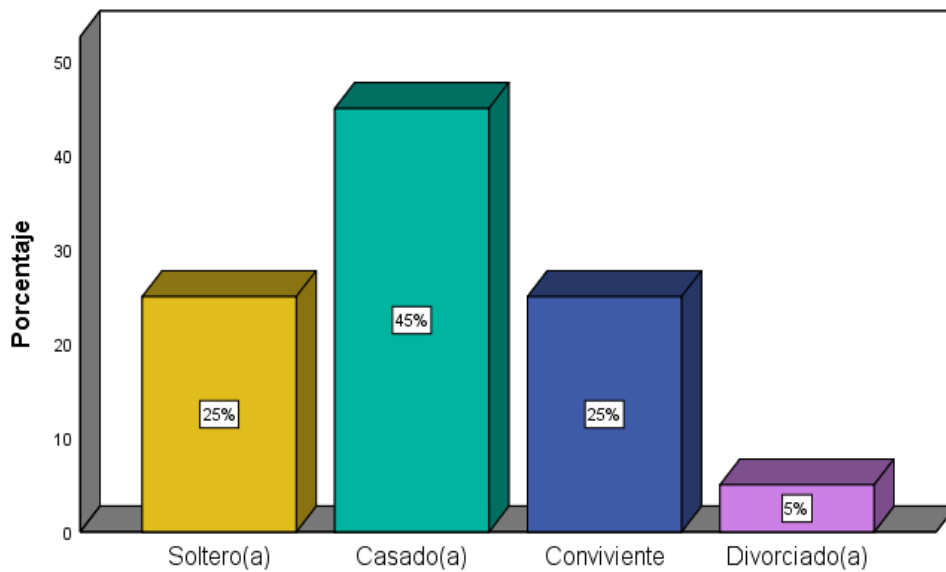
*Figura 4.* Datos sociodemográficos de los administradores según la edad

**Interpretación:** Los resultados obtenidos demuestran que la mayor proporción de administradores de tienda del Grupo Retail Cassinelli es igual a 35% tienen entre 36 a 41 años, seguido del 30% que tienen entre 31 a 35 años, el 20% tiene entre 26 a 30 años y en menor proporción igual al 15% tienen entre 42 a 46 años.

Tabla 6.

*Datos sociodemográficos de los administradores según el estado civil*

Estado civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero (a)	10	25
Casado (a)	18	45
Conviviente	4	25
Viudo (a)	18	5
Total	40	100



*Figura 5.* Datos sociodemográficos de los administradores según el estado civil

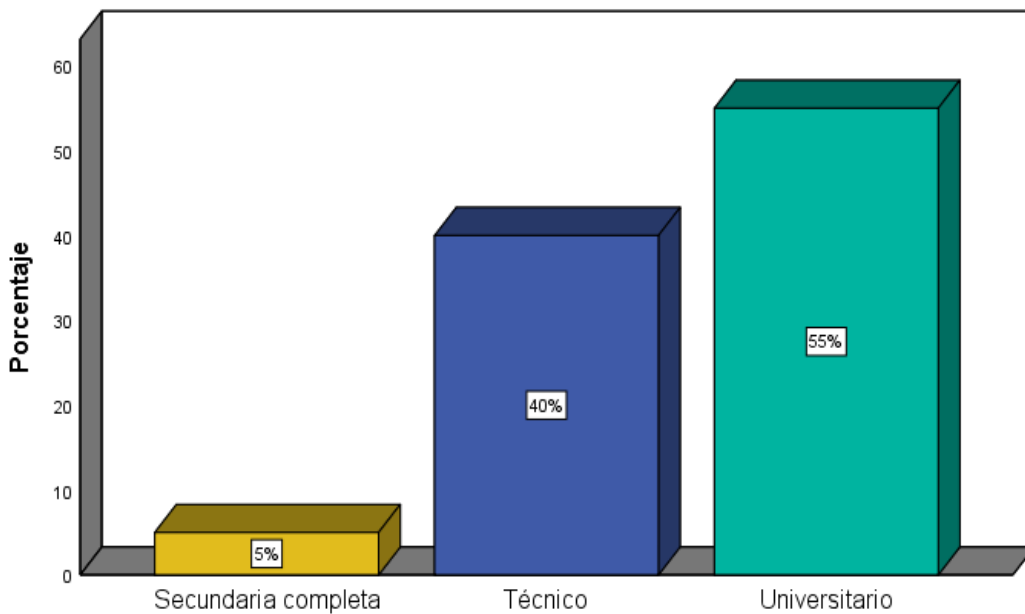
**Interpretación:** Los resultados obtenidos demuestran que la mayor proporción de administradores de tienda del Grupo Retail Cassinelli es igual a 45% son casados (as), seguido por una igual magnitud de 25% representado por la condición de ser solteros(as) y convivientes y en menor proporción se encuentran los divorciados(as) representado por el 5%.



Tabla 7.

*Datos sociodemográficos de los administradores según el grado de instrucción.*

Grado de Instrucción	Frecuencia	Porcentaje
Secundaria	6	15
Técnico	8	20
Universitario	26	65
Total	40	100



*Figura 6.* Datos sociodemográficos de los administradores según el grado de instrucción

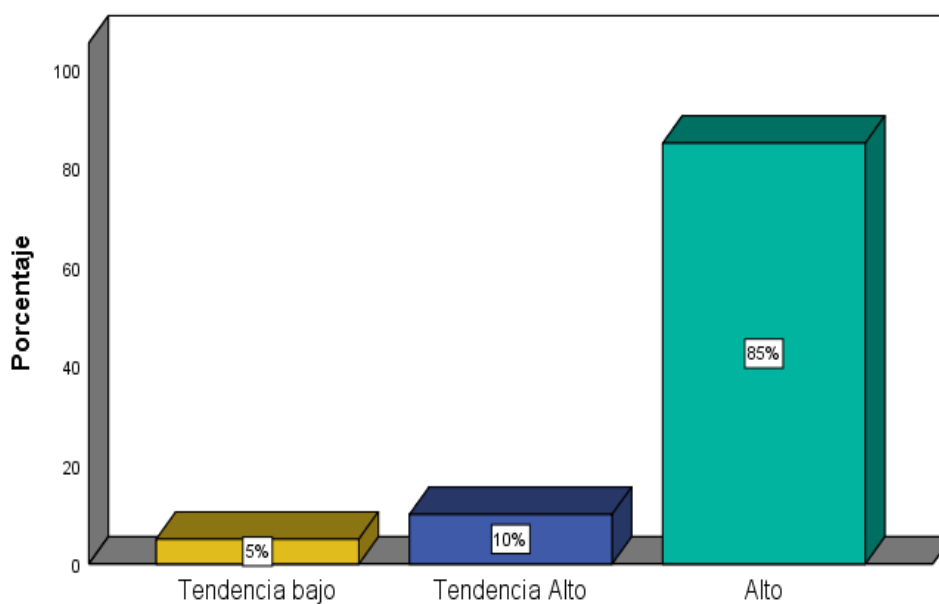
**Interpretación:** Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los administradores de tienda del Grupo Retail Cassinelli igual al 55% tienen grado académico de universitario, seguido de técnico con 40%, y en menor proporción poseen secundaria completa en 5%.

#### 4.2. Presentación de resultados de datos específicos

Tabla 8.

*Nivel de estilos de liderazgo de los administradores de tienda del Grupo Retail Cassinelli.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Tendencia Bajo	2	5
Tendencia Alto	4	10
Alto	34	85
Total	40	100



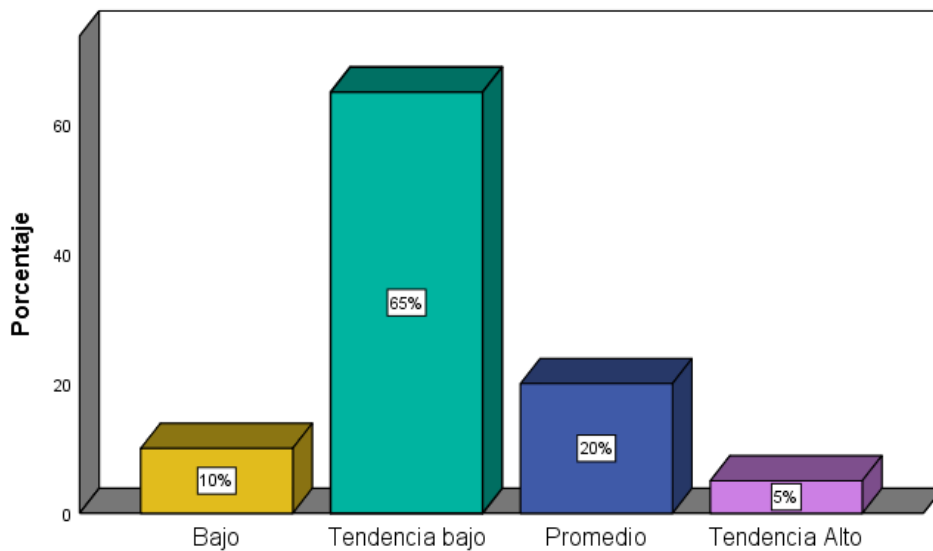
*Figura 7.* Nivel de estilos de liderazgo de administradores de tienda del Grupo Retail Cassinelli

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados obtenidos se determina que el nivel de estilos de liderazgo que ejercen los administradores de tienda del Grupo Retail Cassinelli es de nivel alto en un 85%, el 10% presenta un nivel de tendencia alto y en menor proporción el 5% tienen un nivel de tendencia bajo.

Tabla 9.

*Nivel de estilos de liderazgo de administradores según la dimensión generativo punitivo*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	4	10
Tendencia Bajo	26	65
Promedio	8	20
Tendencia Alto	2	5



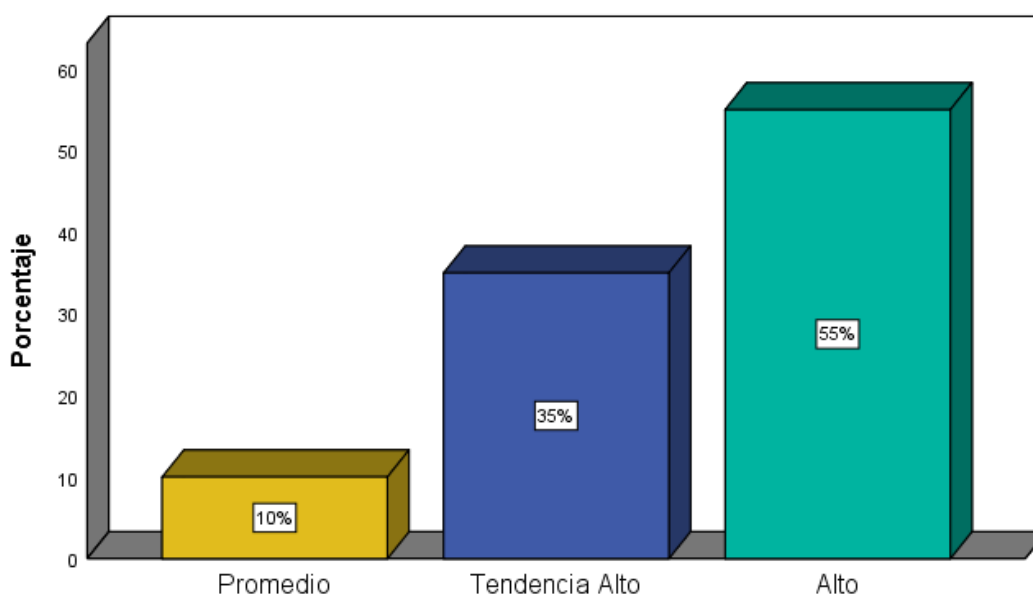
*Figura 8.* Nivel de estilos de liderazgo de administradores según la dimensión generativo punitivo

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados obtenidos en la dimensión generativo punitivo se determina que la mayoría de administradores de tienda, posee un nivel de tendencia bajo de 65% seguido por un 20% que es nivel promedio, asimismo el 10% tiene un nivel bajo. Además, en menor proporción se encuentra el nivel tendencia alto en un 5%.

Tabla 10.

*Nivel de estilos de liderazgo de administradores según la dimensión generativo nutritivo*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Promedio	4	10
Tendencia Alto	14	35
Alto	22	55



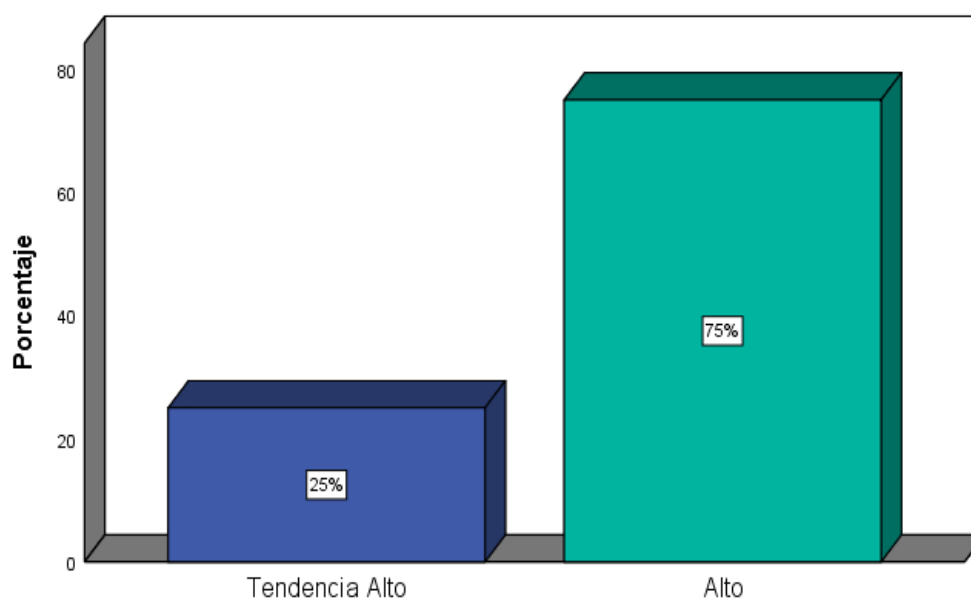
*Figura 9.* Nivel de estilos de liderazgo de administradores según la dimensión generativo nutritivo.

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados obtenidos en la dimensión generativo nutritivo se determina que la mayoría de administradores de tienda, posee un nivel alto en un 55%, seguido por 35% el cual es tendencia alto, asimismo, en menor proporción poseen un nivel promedio en este estilo igual al 10%.

Tabla 11.

*Nivel de estilos de liderazgo de administradores, según la dimensión racional.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Tendencia Alto	10	25
Alto	30	75
Total	40	100



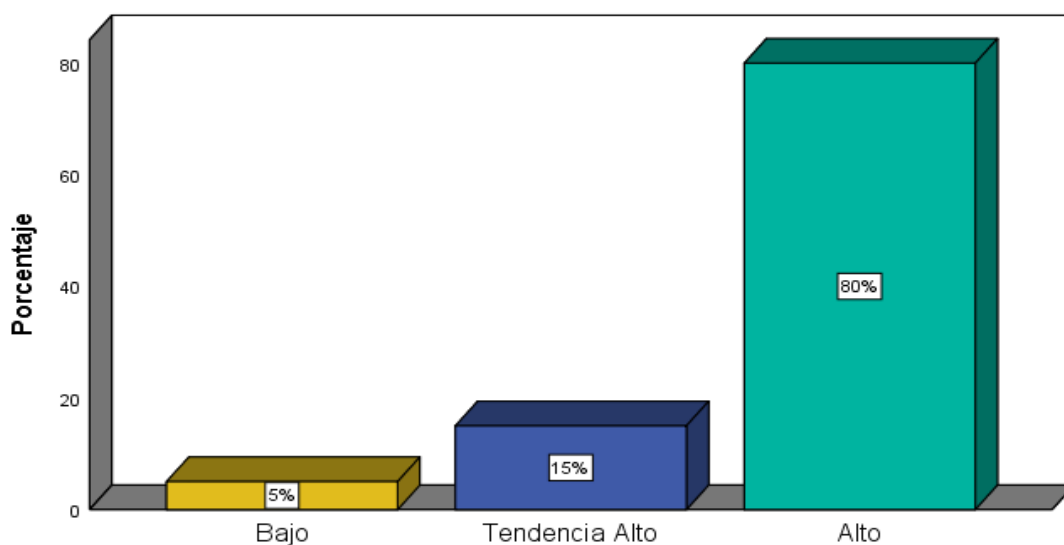
*Figura 10.* Nivel de estilos de liderazgo de administradores según la dimensión racional

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados obtenidos en la dimensión racional se determina que la mayoría de administradores de tienda, posee un nivel alto de 75%, seguido de un nivel de tendencia alto representado en un 25%.

Tabla 12.

*Nivel de estilos de liderazgo de administradores de tienda según la dimensión Emotivo Libre.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	2	5
Tendencia Alto	6	15
Alto	32	80
Total	40	100



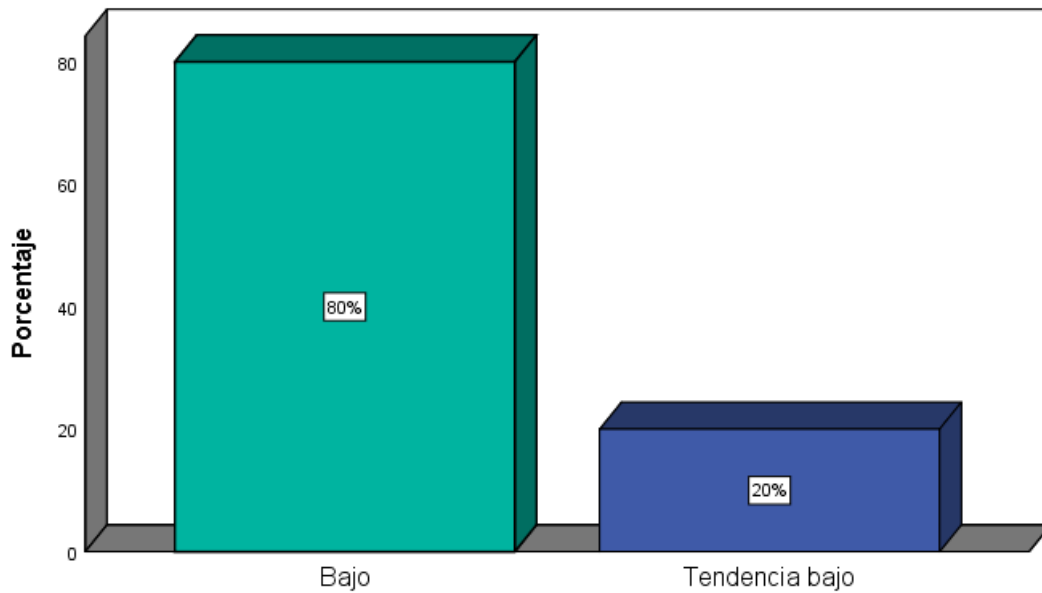
*Figura 11.* Nivel de estilos de liderazgo de administradores según la dimensión Emotivo Libre

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados obtenidos en la dimensión Emotivo Libre se determina que la mayoría de administradores de tienda, posee un nivel alto 80% seguido por 15% de tendencia alto. Asimismo, en menor proporción poseen un nivel bajo igual al 5%.

Tabla 13.

*Nivel de estilos de liderazgo de administradores según la dimensión Emotivo Indocil*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	32	80
Tendencia Bajo	8	20
Total	40	100



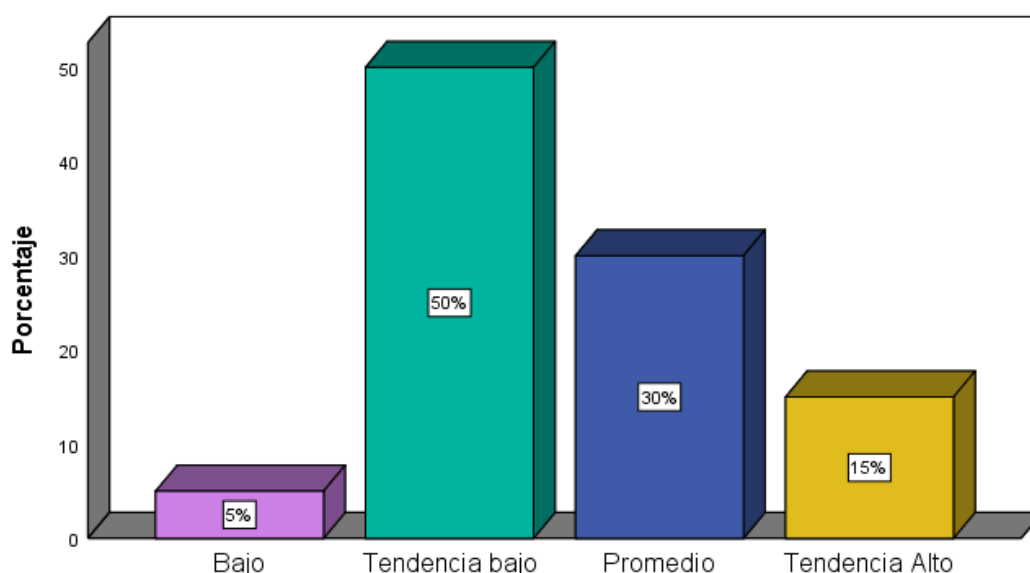
*Figura 12.* Nivel de estilos de liderazgo de administradores según la dimensión Emotivo indócil

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados obtenidos en la dimensión Emotivo indócil se determina que la mayoría de administradores de tienda, posee un nivel bajo igual al 80% seguido por 20% que posee un nivel de tendencia bajo.

Tabla 14.

*Nivel de estilos de liderazgo de administradores, según la dimensión Emotivo dócil.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	2	5
Tendencia Bajo	20	50
Promedio	12	30
Tendencia Alto	6	15
Total	40	100



*Figura 13.* Nivel de estilos de liderazgo de administradores, según la dimensión Emotivo dócil

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados obtenidos en la dimensión emotivo dócil se determina que la mayoría de administradores de tienda, posee un nivel de tendencia bajo 50% seguido por 30% que posee un nivel promedio, un 15% tiene un nivel de tendencia alto. Asimismo, en menor proporción un 5% presenta un nivel bajo.

#### 4.3. Procesamiento de los resultados

Para fines del procesamiento de la información recogida, se elaboró una base de datos en una tabla de Excel, ordenado por dimensiones con sus respectivos ítems donde se fue consignando el valor de la respuesta elegida. Luego se realizó la sumatoria de los ítems



correspondientes a cada dimensión y de la variable en general, para establecer el rango del baremo al que pertenece.

Luego se seleccionó la escala del baremo alcanzada por cada dimensión y por la variable misma, para traspasar dichos valores al Programa SPSS 25, donde a través de la función análisis de los estadísticos descriptivos se obtuvieron finalmente las tablas y figuras, que resumen los resultados encontrados.

En las tablas y figuras se aprecian las frecuencias y porcentajes hallados por cada nivel o escala del baremo. Permitiendo un mejor análisis y comprensión del fenómeno de estudio.

#### **4.4. Discusión de los resultados**

En este apartado, se analiza los resultados encontrados en la muestra de estudio, estableciendo la coincidencia o diferencia con las teorías y determinaciones brindadas por otros autores sobre la misma temática de investigación.

Los resultados obtenidos sobre la variable de la presente investigación, determina que el nivel de estilos de liderazgo que presentan los administradores de tienda es de manera preponderante de nivel alto en un 85% y en un 10% presenta un nivel de tendencia alto, afianzando el índice positivo al respecto, encontrándose cierta relación con la investigación hecha por Alarcón, N., Ganga, F. y Pedraja, L. (2018), en su investigación titulada “Estilos de liderazgo en dirigentes sindicales y gremiales de la región de los lagos, Chile en el 2018” donde se concluyó que los dirigentes se autoperciben con un nivel de estilo de liderazgo muy alto, es decir, ejercen influencia en los miembros del grupo, es por eso que acaban convirtiéndose en un modelo a imitar por parte de sus seguidores, prestando atención a sus seguidores de esta manera promueven su desarrollo y crecimiento.

En cambio, si comparamos lo obtenido en la variable de este estudio con los resultados hallados por Urizar, S. (2015) donde se identificó el estilo de liderazgo predominante en la presente investigación es el autocrático, estos resultados revelaron que un 75% mostrando que los líderes tienen un nivel de comunicación unidireccional ocasionando en los trabajadores cuestionamientos y bajo compromiso con la organización. En dicho sentido, al comparar ambos grupos de estudio se encuentran diferencias, puesto que

los administradores de tienda del Grupo Retail Cassinelli, presenta un liderazgo favorable muy diferente del autocrático, practicada en la otra investigación.

Con respecto a los resultados obtenidos en la dimensión generativo punitivo, se obtuvo que los administradores de tienda poseen un nivel de tendencia bajo de 65% seguido por un 20% que es nivel promedio. Del mismo modo, se establece una parcial relación entre el resultado de esta investigación con lo obtenido por Moscol, T. (2017), quien indagó la relación entre los estilos de liderazgo y satisfacción laboral determinó que el de liderazgo generativo punitivo, tuvo predominio promedio entre el 30% reflejado en un nivel bajo de presión, inflexibilidad y uso de comportamientos inapropiados por parte de los líderes.

Con respecto a la dimensión emotivo indócil se obtuvo que los administradores de tienda presentan un nivel bajo igual al 80% Esto demuestra que los líderes no actúan en base a sentimientos de celos, rencor, rebeldía o de manera dominante buscando sus intereses. Dicho resultado, presenta cierta coincidencia con el estudio de Domínguez, I. (2016), quien indagó la relación que tienen los colaboradores entre los estilos de liderazgo y clima organizacional, donde encontró como resultado que existe un mayor porcentaje de evaluados 65.6% que se encuentra en el nivel promedio del estilo emotivo indócil, evidenciando que para este liderazgo en particular no corresponde ejercer de buena forma la organización.

Con respecto a los resultados obtenidos en la dimensión racional, se obtuvo que los administradores de tienda poseen un nivel alto de 75%, caracterizándose por hacer que el grupo marche en ausencia del líder. Del mismo modo, se establece una relación directa entre el resultado de esta investigación con lo obtenido por Quin, Y. (2016), quien estudio la relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional, donde obtuvo como resultado que el estilo de liderazgo racional en 53.3% están en el nivel alto, Estableciendo coincidencia en ambos casos donde el líder recibe ideas y sugerencias respetando y confiando en el grupo.

#### **4.5. Conclusiones**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación, se establece las siguientes conclusiones.

- Los niveles de estilos de liderazgo en administradores de tienda del Grupo Retail Cassinelli, responde preponderadamente al nivel alto en un 85%, el 10% representa una

tendencia alto determinándose en que en líneas generales es favorable el ejercicio de liderazgo de los administradores de tienda para con sus subordinados.

- Los administradores de tienda presentan en la dimensión generativo punitivo, un nivel de tendencia bajo de 65% seguido por un 20% que es nivel promedio, lo cual evidencia que los administradores de tienda no se muestran posesivos e inflexibles, solo ocasionalmente presiona al personal para obtener resultados deseados.
- Los administradores de tienda presentan en la dimensión generativo nutritivo presentan un nivel alto en un 55%, seguido por 35% el cual es tendencia alto, asimismo, en menor proporción poseen un nivel promedio igual al 10%, lo cual demuestra que los líderes mayormente orientan y apoyan a sus subordinadas, brindando tranquilidad y comprobando los progresos del grupo.
- Los administradores de tienda presentan en la dimensión racional presentan un nivel alto de 75%, seguido de un nivel de tendencia alto representado en un 25%. En cuanto a este nivel el líder estilo en el que el grupo marcha incluso en ausencia del líder y las necesidades de los seguidores son captadas con la abierta recepción de ideas y sugerencias.
- Los administradores de tienda presentan en la dimensión emotivo libre teniendo un nivel alto en 80%, presentando un liderazgo natural, que se expresa sus emociones de forma autentica,
- Se determina que los administradores de tienda presentan en la dimensión Emotivo indócil un nivel bajo igual al 80% seguido por 20% que posee un nivel de tendencia bajo. Los líderes circunstancialmente hacen lo contrario a lo que le dicen, velando por sus propios intereses.
- Se determina que los administradores de tienda presentan en la dimensión emotivo dócil un nivel de tendencia bajo en 50% seguido por 30% que posee un nivel promedio, dado que los líderes ocasionalmente no asumen la responsabilidad y ceden al grupo.

#### **4.6. Recomendaciones**

- El área de Recursos Humanos del Grupo Retail Cassinelli, debe ejecutar un plan de intervención para fomentar y mejorar los estilos de liderazgo que presentan los administradores de tienda que consecuentemente se mejore la dirección de la organización.
- Los jefes de operaciones del Grupo Retail Cassinelli, deben realizar talleres de habilidades directivas, buscando que cada administrador de tienda pueda potenciar sus habilidades de manera efectiva y eficaz
- Al área de Recursos Humanos elaborar el cronograma de talleres herramientas de coaching para fortalecer la dimensión generativo nutritivo en los administradores de tienda.
- Al área de Recursos Humanos debe elaborar el cronograma de talleres de liderazgo centrado en el cliente y gestión del cambio para fortalecer la dimensión racional en los administradores de tienda.
- Al área de Recursos Humanos preparar dinámicas grupales entre jefes y/o supervisores con sus trabajadores a cargo para generar concientización sobre la dimensión emotivo dócil y su efecto negativo.
- Los administradores de tienda deben desarrollar estilos de liderazgo que beneficien a los colaboradores internos y a los clientes de la compañía y en la obtención de los resultados esperados.
- Realizar un taller de Liderazgo de administradores de tienda del Grupo Retail Cassinelli.

## **CAPITULO V**

### **PROGRAMA DE INTERVENCION**

#### **5.1. Denominación del programa**

Taller: Liderazgo en los administradores de tienda del Grupo Retail Cassinelli.

#### **5.2. Objetivo general**

Reforzar el liderazgo en los administradores de tienda.

#### **5.3. Objetivos específicos**

- Fortalecer el estilo de liderazgo generativo nutritivo en los administradores para un mejor desempeño dentro de la tienda.
- Incentivar el compromiso de los administradores de tienda para realizar un liderazgo eficiente
- Brindar las herramientas adecuadas para la gestión de equipos, resolución de conflictos, comunicación asertiva, y claves de éxito para liderar equipos.

#### **5.4. Justificación del problema**

En la actualidad, el liderazgo es un tema de gran importancia, donde las organizaciones permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser más competitivo.

Chiavenato (1993), manifiesta: “Liderazgo viene a ser una influencia interpersonal la cual es ejecutada en una determinada situación, esto es, haciendo uso de un proceso para comunicarse en la búsqueda de uno o diversos objetivos específicos”.

Dentro del marco organizacional existe una estructura donde los trabajadores y administradores de tienda deben interactuar para la obtención de resultados establecidos. Sin embargo, en el día a día, se muestran casos por malas actitudes, discriminación, preferencias, entre otros, por parte de aquellos a quienes llamamos líderes.

Hasta la actualidad hay varias teorías acerca del liderazgo, se mencionan sobre todo las características positivas, se enumeran las competencias, los valores morales y las

conductas que se esperan. Pero el liderazgo de tipo destructivo ni sus consecuencias se han analizado. Hasta el día de hoy, muchas de las teorías sobre el liderazgo se han enfocado principalmente en los rasgos positivos del liderazgo, describiendo las competencias, valores y conductas esperadas. Muy pocos autores han estudiado el liderazgo destructivo y sus consecuencias.

De acuerdo con Jackson & Parry (2011), un gran porcentaje de gente está liderada por malos líderes que emplean mecanismos como la coerción y el terror (p.39). Es por ello necesario identificar, reflexionar y generar conciencia sobre el potencial destructivo que ejerce un mal liderazgo en nuestra organización.

Asimismo, Taylor (2013) señala que el liderazgo inefectivo o destructivo, es considerado el ejercicio de la autoridad que limita el bienestar y las contribuciones de otras personas (p.2). Esto puede ocasionar un daño psico-social además de sufrimiento de los colaboradores, que, al no tener un respaldo, se desvinculan de las empresas.

Khoo & Burch (2008) mencionaron que entre los rasgos del liderazgo destructivo se encuentran el narcisismo, el hecho de mostrar una personalidad pasivo-agresiva, obsesivo-compulsiva, anti-social, paranoide, esquizoide e histriónica (citado por Jackson & Parry, 2011, p.39).

Dentro de las características más comunes de los malos líderes están la falta de conciencia de sí mismo, baja empatía, un enfoque excesivo en los resultados y en las ganancias económicas a expensas de la gente y actitudes que demuestran una falta de valores.

Si hacemos el contraste del liderazgo de característica transformadora con un mal liderazgo, vemos que no uno es lo opuesto a lo otro. Algunas características del mal líder son: coercitivo, amenaza, maltrata y castiga constantemente para producir resultados por la fuerza y tomar ventaja de quienes son sometidos.

Estamos en una crisis de liderazgo a nivel global y no hay suficiente conciencia sobre ello. Es importante tener a líderes que tengan la capacidad para liderar a las empresas hacia el logro de competencias de éxito donde podamos observar que éstas poseen desarrollo económico y social de esa manera van a contribuir a la mejoría de lo económico y de bienestar para más personas del país.

Es necesario poder impulsar el desarrollo en las empresas un liderazgo de tipo ético, con características humanistas, de principios y valores morales que permitan a las empresas lograr más efectividad gerencial y se podría lograr alcanzar objetivos organizacionales por medio de los colaboradores.

## **5.5. Sesiones**

### **❖ SESION 1:**

**Nombre:**

**“INTEGRACIÓN”**

**Objetivos:**

Fomentar la cohesión de los administradores de tienda.

### **INTRODUCCIÓN**

Se realizará las palabras de Bienvenida por parte del Jefe de Recursos Humanos, sobre el desarrollo y objetivos del programa de intervención. Asimismo, se realizará la presentación del psicólogo responsable de la ejecución de los talleres, explicando en qué consisten las sesiones y la cantidad de semanas para realizar el taller.

### **ACTIVIDAD**

#### **DINÁMICA:**

**“Conociéndonos”**

Se solicitará que los administradores se dividan en dos grupos de 10 personas cada uno, se prepara dos paleógrafos en los que hay datos de los participantes que es importante saber, por ejemplo: nombre, edad, procedencia, estado civil, hijos, profesión, pasatiempos, sueños, libro favorito, música favorita, etcétera. Se asigna un tiempo para que los propios participantes escriban sus datos en la matriz. Después, cada participante lee y explica sus propios datos al grupo. Los paleógrafos permanecen visibles durante todo el taller.

## **RECURSOS**

- Humanos: Psicólogo responsable: Juan Poma Zamudio, Asistente para el soporte durante la sesión ,20 colaboradores por grupo
- Materiales: Pizarra, 4 papelógrafos, 1 estuche de plumones, cinta scotch, fotocopias
- Tecnológicos: Laptop, USB, proyector portátil, equipo de sonido, diapositivas PPT
- Infraestructura: Un salón amplio, sillas y mesas, aire acondicionado

## **TIEMPO:**

El tiempo estimado de duración de la sesión es de 45 minutos.

## **EVALUACIÓN**

Se aplicará un cuestionario de preguntas.



## ❖ SESION 2

**Nombre:**

**“TIPOS DE LIDERAZGO”**

**Objetivos:**

Lograr el autoconocimiento del estilo de liderazgo que poseen los administradores de tienda.

### **INTRODUCCIÓN**

Se realizará una presentación de diapositivas sobre el liderazgo y sus estilos, a fin de tener un mejor conocimiento del taller.

### **ACTIVIDAD**

**VIDEO:**

**“El árbol”**

Se proyecta un video acerca del liderazgo. Al finalizar el video se entregará a cada grupo plumones y paleógrafos donde deberán escribir lo que más le ha gustado del video, que hubieran hecho ellos, como podrían utilizarlo dentro de sus actividades. Dos representantes del grupo saldrán al frente a exponer todas las ideas principales del grupo.

### **ACTIVIDAD**

**DINÁMICA:**

**“El escudo del líder”**

Se dividen en dos grupos, y cada grupo recibe un paleógrafo en blanco, dibuja en ella un escudo y lo divide en cuatro partes. Cada parte representa una cualidad de un líder. En cada una de las partes, dibujan un símbolo que lo represente, asimismo detallan una experiencia en las que asumían ese rol. Un representante del grupo presenta a la plenaria su escudo y explica los símbolos que eligió.

## **RECURSOS**

- Humanos: Psicólogo responsable: Juan Poma Zamudio, Asistente para el soporte durante la sesión, 20 colaboradores por grupo
- Materiales: Pizarra, 4 papelógrafos, 1 estuche de plumones, cinta scotch, fotocopias
- Tecnológicos: Laptop, USB, video “El Árbol”, proyector portátil, equipo de sonido
- Infraestructura: Un salón amplio, sillas y mesas, aire acondicionado

## **TIEMPO**

El tiempo estimado de duración de la sesión es de 45 minutos.

## **EVALUACIÓN**

Se aplicará un cuestionario de preguntas.

### ❖ **SESION 3:**

**Nombre:** “COMUNICACIÓN POSITIVA”

**Objetivo:**

Fomentar la comunicación asertiva, escucha activa y diálogo horizontal entre los administradores de tienda.

**ACTIVIDAD**

**DINÁMICA:**

**“Escalada de conflicto”**

El facilitador solicita a cada uno de los miembros, de qué manera individual escriban una situación (real o hipotética) que les produzca tensión y en la que les gustaría practicar por un momento la comunicación asertiva. Cada integrante en su grupo compartirá la situación con el resto de sus compañeros. El facilitador del grupo designará dos filas, una como la fila “disputadora” y en la otra fila está la “voluntaria”. Esta última, debe describir la situación de estrés que se eligió e irán respondiendo a cada disputador por el turno que corresponda, respondiendo a la situación presentada de una manera asertiva. Además, al final con ambos grupos se ofrecerá un feedback sobre sus apreciaciones de cómo fue el desenvolvimiento de los participantes.

**RECURSOS**

- Humanos: Psicólogo responsable: Juan Poma Zamudio, asistente para el soporte durante la sesión, 20 colaboradores por grupo
- Materiales: Pizarra, hojas bond, lapiceros, 1 pelota de trapo
- Tecnológicos: Laptop, proyector portátil, equipo de sonido
- Infraestructura: Un salón amplio, sillas y mesas, aire acondicionado

**TIEMPO:** El tiempo estimado de duración de la sesión es de 45 minutos.

**EVALUACIÓN:** Se aplicará un cuestionario de preguntas.

## ❖ SESION 4

**Nombre:**

**“TRABAJO EN EQUIPO”**

**Objetivos:**

Proponer la cooperación en los administradores para el logro de sus metas.

**ACTIVIDAD**

**VIDEO:**

“El puente”

Se proyecta un video acerca del trabajo en equipo Al finalizar el video se entregará a cada grupo plumones y paleógrafos donde deberán escribir lo que más le ha gustado del video, que hubieran hecho ellos, como podrían utilizarlo dentro de sus actividades. Dos representantes del grupo saldrán al frente a exponer todas las ideas principales del grupo.

**ACTIVIDAD:**

**DINAMICA:**

Exposición de equipos.

Formar 5 grupos de 4 administradores de tienda, deben escoger un tema relacionado al trabajo de equipos porque se realizará una pequeña exposición; por ende, es indispensable que se asignen cargos: coordinador, secretario, relator, evaluadores internos y externos, de acuerdo a eso se analizaran como se desempeñan en aquella función incluyendo las críticas correspondientes. Una vez finalizado hablaran sobre cómo se sintieron con dicho rol haciendo los comentarios correspondientes

**RECURSOS**

- Humanos: Psicólogo responsable: Juan Poma Zamudio, asistente para el soporte durante la sesión, 20 colaboradores por grupo.
- Materiales: Pizarra, hojas bond, lapiceros, 1 pelota de trapo.

- Tecnológicos: Laptop, proyector portátil, USB, video “El Puente”, equipo de sonido.
- Infraestructura: Un salón amplio, sillas y mesas, aire acondicionado

## **TIEMPO**

El tiempo estimado de duración de la sesión es de 45 minutos.

## **EVALUACIÓN**

Se aplicará un cuestionario de preguntas.

## ❖ SESION 5

**Nombre:** “MOTIVACION”

**Objetivo:** Desarrollar la capacidad de dirigir y mantener los objetivos de los administradores.

### **ACTIVIDAD**

#### **DINÁMICA** (La Telaraña)

Los participantes se colocan de pie formando un círculo y se le entrega a uno de ellos una madeja de lana. Durante el cual tiene cada integrante debe decir su nombre, edad, tienda de procedencia, con que animal se identifica y que es lo que más le motiva en la vida. Luego, se toma la punta del hilo y se lanza el ovillo a otro compañero de forma aleatoria, quien a su vez deberá presentarse de la misma forma o modo y así sucesivamente. La acción se repite hasta que todos los participantes quedan enlazados en una especie de telaraña o red, entiendo así que debe existir una adecuada interconexión entre ellos y logren entender la importancia de trabajar en equipo y conocer a sus pares.

### **RECURSOS**

- Humanos: Psicólogo responsable: Juan Poma Zamudio, asistente para el soporte durante la sesión, 20 colaboradores por grupo
- Materiales: Pizarra, hojas bond, lapiceros, 1 madeja de lana, fotocopias
- Tecnológicos: Laptop, proyector portátil, equipo de sonido
- Infraestructura: Un salón amplio, sillas y mesas, aire acondicionado

### **TIEMPO**

El tiempo estimado de duración de la sesión es de 45 minutos.

### **EVALUACIÓN**

Se aplicará un cuestionario de preguntas.

## ❖ SESION 6

**Nombre:**

**“SERVICIO DE CALIDAD”**

**Objetivo:**

Fomentar la satisfacción de los clientes internos y externos.

**ACTIVIDAD**

**VIDEO:**

“Servicio al cliente”

Se proyecta un video acerca de las diferentes formas de atender a un cliente. Al finalizar el video se entregará a cada grupo plumones y paleógrafos donde deberán escribir lo que más le ha gustado del video, que hubieran hecho ellos, como podrían utilizarlo dentro de sus actividades. Dos representantes del grupo saldrán al frente a exponer todas las ideas principales del grupo.

**ACTIVIDAD**

**ESTUDIO DE CASO:**

“El Caso Disney”

El facilitador divide a los administradores en cuatro grupos, les brinda la lectura “El Caso Disney” Los integrantes de cada grupo realizaran un análisis del caso respondiendo a las interrogantes de ¿Cuál es mi rol en la atención? ¿Qué habilidades desarrollo al brindar un servicio de calidad?, ¿Cómo realizo un servicio de calidad dentro de mi centro de labores? Un representante del grupo saldrá al frente a exponer las ideas principales del grupo.

**RECURSOS**

- Humanos: Psicólogo responsable: Juan Poma Zamudio, asistente para el soporte durante la sesión, 20 colaboradores por grupo

- Materiales: Pizarra, hojas bond, 4 papelógrafos, estuche de plumones, lapiceros, 1 madeja de lana, Lectura: “El caso Disney”, fotocopias.
- Tecnológicos: Laptop, proyector portátil, video: “Excelente servicio al cliente”, equipo de sonido
- Infraestructura: Un salón amplio, sillas y mesas, aire acondicionado

### **TIEMPO**

El tiempo estimado de duración de la sesión es de 45 minutos.

### **EVALUACIÓN**

Se aplicará un cuestionario de preguntas.



## ❖ SESION 7

**Nombre:** “IMAGEN”

**Objetivo:** Señalar la importancia de la credibilidad del administrador favoreciendo a la compañía por la práctica del estilo de liderazgo generativo nutritivo.

### **ACTIVIDAD**

**DINÁMICA** (Mi primera experiencia como líder)

Se proponen a los integrantes recordar tres experiencias positivas, en el trabajo, con amigos o la familia empleando todos los sentidos. Luego, de forma ordenada o por voluntarios salen a exponerlas y describir con detalle cómo se sintieron en esos momentos especificados. Luego, se observan las diferencias o similitudes en los relatos de los participantes. Los miembros tienen la posibilidad de interactuar durante las narraciones. En caso, alguna persona dice que no encuentra alguna experiencia significativa, se invitará a que busque hasta encontrar alguna situación exitosa o memorable. Este ejercicio generará un estado emocional positivo. La idea es generar un ambiente de armonía donde se resalten momentos agradables y positivos del personal participante.

### **RECURSOS:**

- Humanos: Psicólogo responsable: Juan Poma Zamudio, asistente para el soporte durante la sesión, 20 colaboradores por grupo
- Materiales: Pizarra, hojas bond, 4 papelógrafos, estuche de plumones, lapiceros, 1 pelota pequeña.
- Tecnológicos: Laptop, proyector portátil, equipo de sonido
- Infraestructura: Un salón amplio, sillas y mesas, aire acondicionado

### **TIEMPO:**

El tiempo estimado de duración de la sesión es de 45 minutos.

### **EVALUACIÓN**

Se aplicará un cuestionario de preguntas.

## ❖ **SESION 8**

**Nombre:**

**“MI LIDERAZGO”**

**Objetivo:**

Promover en los administradores de tienda el estilo de liderazgo generativo nutritivo, para que asuma el reto de lograr cambios que generen impacto.

### **ACTIVIDAD**

#### **DINÁMICA:**

“Yo me comprometo a”

Los participantes forman un círculo y cada uno de ellos se prenderá en el pecho una tarjeta de color con su nombre. Se da un tiempo prudencial para que cada uno trate de escribir un compromiso consigo mismo y su la organización. Finalizado este tiempo estipulado, todos se quitan la tarjeta y la harán circular en el grupo durante algunos minutos para que sus pares conozcan el compromiso asumido. Se detendrá la circulación de tarjetas y como cada persona se quedará con una tarjeta que no es la suya, debe buscar a su dueño y comentará previamente lo que aprendió, destaca o felicita de la persona, así mismo podrá compartir alguna sugerencia o recomendación.

### **CIERRE**

Se brindará las palabras de agradecimiento por parte del Jefe de Recursos Humanos por su participación en el programa de intervención. Asimismo, la despedida por parte del parte del Psicólogo responsable y el asistente de soporte durante la ejecución de los talleres. Los participantes brindaron un testimonio sobre su experiencia en el programa

### **RECURSOS**

- Humanos: Psicólogo responsable: Juan Poma Zamudio, asistente para el soporte durante la sesión, 20 colaboradores por grupo
- Materiales: Tarjeta de colores, estuche de plumones, lapiceros, fotocopias

- Tecnológicos: Laptop, proyector portátil, equipo de sonido
- Infraestructura: Un salón amplio, sillas y mesas, aire acondicionado

## **TIEMPO**

El tiempo estimado de duración de la sesión es de 45 minutos.

## **EVALUACIÓN**

Se aplicará un cuestionario de preguntas.

### **5.6. Sector al que se dirige**

El programa va dirigido a los administradores de tienda del grupo Retail Cassinelli, ubicado en el distrito de Surquillo conformado por 40 administradores, 16 mujeres y 24 varones de diversas edades.

### **5.7. Establecimiento de conductas problema/meta**

#### **5.7.1. Conducta problema**

Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen y Einarsen (2010) afirman que se considera liderazgo destructivo todo aquel conjunto de comportamientos sistemáticos llevados a cabo por un líder, supervisor o directivo que violan el legítimo interés de una organización socavando o saboteando sus objetivos, tareas, recursos y eficacia y reduciendo la motivación, bienestar y satisfacción de sus empleados.

Por lo cual de no formentarse un estilo de liderazgo apropiado ocasionará severos daños dentro de la estructura jerárquica de cualquier organización, en este caso atentaría directamente en el comportamiento del equipo de trabajo de las tiendas de la compañía.

Los liderazgos destructivos se fundamentan en resaltar el problema. La estrategia que se siguió por un líder de tipo destructivo funcionaba bien cuando estaba al mando una autoridad comete errores, está involucrado en corrupción, involucrado en morosidad o que no trabaja y lo encubre con discursos o difiere el cumplimiento de su trabajo. Cuando no hay una atención oportuna y se muestra dentro del grupo puede acabar cerrando la empresa o limitar su desarrollo como organización.

La ausencia de liderazgo provoca inestabilidad dentro de una organización a nivel económico como socialmente, y sobre todo en la consecución de objetivos y metas específicas, tanto para los líderes como para los seguidores o personal subalterno. En tal sentido, ocasiona la limitación de la obtención de cambios significativos en la mentalidad del administrador de tienda, al ser ellos los que componen y conforman la organización, ya que este tipo de liderazgo se caracteriza porque sus propios líderes inspiran y estimulan a sus seguidores en alcanzar objetivos en común. (Silva, Santos, Rodríguez & Hernando, 2008)

Es decir, si el liderazgo no está presente impactará en los colaboradores, conllevándolos a fracasar en su idea de conseguir más de lo que esperaban lograr por sus propios medios.

Asimismo tomando como base lo expuesto por Kotter (1990) expresando que una excesiva atención a los procedimientos de la organización producen rigidez que afecta la capacidad para responder con rapidez a los nuevos retos que exige la competencia y que además puede dar lugar a que se produzcan problemas de rendimiento, por lo expuesto anteriormente, si no existe un liderazgo óptimo impactaría negativamente en el desempeño del administrador y colaboradores de tienda, generando insatisfacción laboral y por ende un clima laboral negativo.

Según Fonseca & Pino (2006), confirma lo anteriormente expuesto. No sólo son importantes las competencias técnicas para las personas que dirigen y desean ejercer un liderazgo eficaz dentro de una organización, sino también las que hacen parte de las competencias emocionales y sociales, como, la interpersonal, la conciencia emocional, la autoconfianza, la valía por uno mismo, la empatía y la gestión de los conflictos. Por lo tanto, al no tener un respaldo dentro de la tienda y al carecer de liderazgo el administrador de tienda, no se presentarían estrategias bien definidas para el cambio y se mantendría las mismas prácticas como: no fomentar buenas relaciones interpersonales, no incentivar la creatividad de cada uno de los miembros, no obtener una comunicación positiva y el más perjudicial, limitar la participación de los colaboradores en la toma de decisiones.

De esta manera, queda evidenciado que la falta de Liderazgo en los administradores de tienda ocasiona potencialmente sentimientos de desvalorización

de los colaboradores o la creencia de no ser tomados en cuenta para participar en la ejecución de nuevas conductas que conduzca a la obtención de un desarrollo eficaz y eficiente.

### 5.7.2 Conducta meta

Teniendo como base las investigaciones efectuadas por Bass (1985), a través del desarrollo de los componentes o dimensiones del liderazgo transformacional en los administradores de tienda, se realizarían cambios beneficios en tres factores importantes:

**a) Carisma:** el administrador de tienda sería capaz de infundir un sentido de valor, respeto y orgullo para articular una visión.

**b) Atención individual:** el administrador de tienda prestaría atención a las necesidades de sus pares y trabajarían en proyectos significativos para lograr el crecimiento personal conjuntamente.

**c) Estímulo intelectual:** se enseñaría al administrador de tienda a encontrar caminos racionales, buscando la creatividad de los colaboradores,

Entonces de acuerdo con la apreciación de Silva (2008), si se logra contar con líderes dentro de la compañía, representaría un proceso de influencia positiva que traería cambios y transformación en el desempeño laboral y comportamiento del personal hacia su organización.

El líder solo puede motivar a lograr las metas, mediante las buenas relaciones interpersonales y dando el ejemplo. La buena relación interpersonal, será necesaria para motivar a los seguidores a lograr las metas. Por lo que según Egoavil (2003) señala el El estilo Generativo Nutritivo, en este estilo el líder es protector, a la vez orienta a sus colaboradores, tratando de convencer a sus colaboradores de aceptar sus decisiones, es un líder más tranquilo mientras comprueba los progresos del grupo.

Es decir, el administrador busca empoderar a su equipo de trabajo, delegando funciones y creando un ambiente positivo de trabajo.

Según Wayne y Noe (1997) citado por (Quin, 2016) las organizaciones pueden incrementar el compromiso organizacional, dependiendo de la forma en que se ejerza el

liderazgo sobre los trabajadores y como estos lo perciban.

Finalmente, con la práctica del estilo de liderazgo generativo nutritivo, el personal lograría desafíos, generar altas expectativas y aumentar el espíritu de trabajo, proporcionando un diseño común de la visión, mejorando sus capacidades de rendimiento y auto-superación, confianza, identificación con la compañía, tratando de convertirse en futuros líderes con visión y lo puedan replicar con su entorno.

## **5.8. Metodología de la intervención**

### **TALLER**

Es un espacio de construcción colectiva que combina teoría y práctica alrededor de un tema, aprovechando la experiencia de los que participan y de sus necesidades por ser capacitados en ellas. Realizando algo, también es una forma de enseñar a otro y de llevarlo a cabo. Desde el campo de lo vivencial se aprende, ejecutando algo. Tiene preponderancia el aprendizaje sobre la enseñanza, la práctica hace que se puedan aprender conocimientos, haciendo algo que ayude a dar formación a los que participan.

Ezequiel Prozeauski (1966) cita los siguientes conceptos: “El taller viene a ser una realidad compleja, es cierto que da mayor importancia al trabajo en terreno, de esta forma va a complementar a los cursos teóricos, se debe hacer la integración sobre tres instancias básicas: un servicio de terreno, un proceso pedagógico y una instancia teórico-práctica!. “El taller viene a ser un importante centro de actividad teórico - práctica de cada departamento...”.

### **PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS.**

- Está basada en que los participantes tengan experiencia.
- Es integradora, se unirán donde se unen la educación y la vida, se unen los procesos intelectuales y afectivos.
- Toma como centro a los problemas e intereses comunes del grupo.
- Los integrantes tienen una participación activa..
- Se puede hacer uso de varias técnicas, en especial se discutirá eso en el grupo.

## LIMITACIONES

- Es de forma limitada a pequeños grupos, grandes grupos deben de ser subdivididos.
- Es necesario de un facilitador el cual pueda ser adaptado a este formato.
- Se conduce a exposiciones, en caso del experto se adapta equivocadamente al formato.

El objetivo de un taller es que las personas que formen parte de sus actividades diarias y consigan el aprendizaje como resultado de las reflexiones y debate que hay acerca de metodologías y conceptos. Con el objetivo de lograr ese objetivo será necesario tener a personas responsables para lograr organizar, conducir y ser moderadores de las sesiones de capacitación, buscando ser ayuda y orientación a los participantes a lograr conquistar los objetivos del aprendizaje.

## LA SECUENCIA DEL TALLER.

El trabajo en grupos implica una serie de pasos:

- **Presentación de la actividad:** Los participantes tienen el objetivo y el aporte de la metodología en crear aprendizaje en lo profesional y en lo personal.
- **Organización de los grupos:** Hay numerosas maneras para poder organizar a los grupos de trabajo en base al tipo de actividad. Hay grupos donde efectúan las mismas tareas y si hubiere otros grupos que hacen diferentes actividades..
- **Trabajo en los grupos:** Se le asigna una tarea diferente a cada grupo, las tareas deben ser específicas, El facilitador hace de orientador, brindando apoyo a grupos de trabajo.
- **Puesta en común o plenario:** En esta parte se hará la exposición al pleno de los temas emergentes que se originan del trabajo grupal, para ello usará una técnica que propone el moderador. La presentación de la síntesis y de las conclusiones se hará con el uso de transparencias, Power Point o papelógrafos. De esta forma se colabora con otros grupos para brincar ayuda y comprender los planteamientos grupales.
- **Sistematización de las respuestas de los participantes:** Es función del coordinador general que tenga en consideración a varias iniciativas de grupo y que sean nuevas, emergentes, se debe hacer un resumen de las más importantes.

Hay una importante ventaja que se toma en los ambientes donde el grupo participa. Esto se hace cambiando experiencias, creando varios tipos de aprendizaje. Aún sí si no hubiere compromiso claro entonces es infructuoso lo que se haga. La duración de un taller y el número de participantes están sujetos a la conjugación de diferentes criterios, en especial a la necesidad de profundizar y extender el tema de la capacitación

## **DINAMICA DE GRUPO Y TRABAJO EN EQUIPO EN EL TALLER**

Para Joseph Luft (1986) dice "suele aplicarse la expresión "dinámica de grupo" al estudio de los individuos en interacción con el seno de grupos pequeños" y agrega "el término dinámica implica la noción de unas fuerzas complejas e interdependientes operantes que se ubican en un marco común o campo. No siempre se usa en un sentido preciso a la expresión dinámica de grupo.

## **RETOS DEL TALLER**

Según Ander Egg (1999): manifiesta que el taller tiene el objetivo de dar formación a la persona como técnico o profesional y de esta manera se obtendrán los conocimientos que serán en ese momento necesarios para tomar acciones en el campo profesional o técnico de su carrera. El taller está centrado en que los asistentes tengan las adecuadas habilidades y destrezas técnicas, también metodológicas para que de esta manera pueden ser o no de aplicación en algunas disciplinas científicas, llevan prácticas supervisadas o profesionales.

El taller tiene la intención de brindar un aprendizaje importante a raíz de hacer una labor de tipo cooperativa. "es un aprender haciendo en grupo"

El éxito del taller está en el logro de sus objetivos y en los resultados significativos que se obtengan del producto, el cual está basado en un trabajo conjunto y cooperativo.

Se va a realizar un taller de liderazgo dirigido a los administradores de tienda del Grupo Retail Cassinelli, El taller consta de 8 sesiones las cuales son: Sesión 1" Integración", sesión 2," Tipos de Liderazgo", sesión 3, "Comunicación positiva", sesión 4, "Trabajo en Equipo", sesión 5, "Motivación", sesión 6, "Servicio de Calidad", sesión 7, "Imagen", y por último sesión 8," Mi Liderazgo". El taller se realizará en un periodo de cuatro semanas desde el 27 al 17 de Setiembre en dos grupos de 20 personas, realizándose 2 sesiones semanales.



## **5.9. Instrumentos/material a utilizar**

### **Recursos humanos**

- Psicólogo responsable: Juan Poma Zamudio
- Asistente para el soporte durante la sesión
- 20 colaboradores por grupo

### **Recursos Materiales:**

- Pizarra
- Hojas bond
- 20 papelógrafos
- Cinta scotch
- Estuche de plumones
- 1 pelota de trapo
- 1 pelota pequeña.
- Lapiceros
- 1 madeja de lana
- Lectura: “El caso Disney”
- Fotocopias.

### **Recursos Materiales**

- Laptop
- Proyector portátil
- Video: “Excelente servicio al cliente”

- Video: El puente
- Video: “El árbol”
- Diapositivas PPT
- Equipo de sonido

**Recursos Infraestructura:**

- Un salón amplio
- Sillas
- Mesas
- Aire acondicionado

### 5.10. Cronograma de actividades

Se realizará 2 sesiones por día, en un tiempo estimado de 4 semanas. La distribución de las sesiones tendrá como fecha de inicio: martes 27 de agosto y fecha de culminación: martes 17 de setiembre.

<b>FECHA/ HORA</b>	<b>16:00 – 18:00</b>	<b>18:00 – 20:00</b>	<b>16:00 – 18:00</b>	<b>18:00 – 20:00</b>	<b>16:00 – 18:00</b>	<b>18:00 – 20:00</b>	<b>16:00 – 18:00</b>	<b>18:00 – 20:00</b>
<b>27/08/2019</b> Sesión 1, Integración Sesión 2, Tipos De Liderazgo	<b>Grupo1</b>	<b>Grupo2</b>						
<b>03/09/2019</b> Sesión 3, Comunicación Positiva Sesión 4, Trabajo En Equipo			<b>Grupo1</b>	<b>Grupo2</b>				
<b>10/09/2019</b> Sesión 5, Motivación Sesión 6, Servicio De Calidad					<b>Grupo1</b>	<b>Grupo2</b>		
<b>17/09/2019</b> Sesión 7, Imagen Sesión 8. Mi Liderazgo							<b>Grupo1</b>	<b>Grupo2</b>

### 5.11. Cuadro final de resumen

<b>SESION/ NOMBRE</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>SESIÓN N° 1</b> “Integración”	Favorecer la integración de los administradores de tienda.	1. Introducción 2. Dinámica (Conociéndose) 3. Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Humanos</li> <li>▪ Materiales</li> <li>▪ Tecnológicos</li> <li>▪ Infraestructura</li> </ul>	<b>45 minutos</b>
<b>SESIÓN N° 2</b> “Tipos De Liderazgo”	Lograr el autoconocimiento del estilo de liderazgo que poseen los administradores de tienda.	1. Introducción 2. Video (El Árbol) 3. Dinámica (El escudo del líder) 4. Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Humanos</li> <li>▪ Materiales</li> <li>▪ Tecnológicos</li> <li>▪ Infraestructura</li> </ul>	<b>45 minutos</b>
<b>SESIÓN N° 3</b> “Comunicación Positiva”	Fomentar la comunicación asertiva a todo nivel entre los administradores de tienda.	1. Dinámica (Escalada de conflicto) 2. Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Humanos</li> <li>▪ Materiales</li> <li>▪ Tecnológicos</li> <li>▪ Infraestructura</li> </ul>	<b>45 minutos</b>
<b>SESIÓN N° 4</b> “Trabajo En Equipo”	Fortalecer el trabajo en equipo de los administradores de tienda para la consecución de resultados	1. Video (El Puente) 2. Dinámica (Exposición de grupos) 3. Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Humanos</li> <li>▪ Materiales</li> <li>▪ Tecnológicos</li> <li>▪ Infraestructura</li> </ul>	<b>45 minutos</b>
<b>SESIÓN N° 5</b> “Motivación”	Desarrollar en los administradores de tienda una visión positiva de la vida que pueda ser trasladada a su equipo de trabajo.	1. Dinámica (La Telaraña) 2. Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Humanos</li> <li>▪ Materiales</li> <li>▪ Tecnológicos</li> <li>▪ Infraestructura</li> </ul>	<b>45 minutos</b>

<b>SESIÓN N° 6</b> “Servicio De Calidad”	Fomentar la calidad de servicio en los administradores para generar la satisfacción laboral de los clientes internos y externos.	1. Video (Excelente servicio al cliente) 2. Estudio de caso (El caso Disney) 3. Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Humanos</li> <li>▪ Materiales</li> <li>▪ Tecnológicos</li> <li>▪ Infraestructura</li> </ul>	<b>45 minutos</b>
<b>SESIÓN N° 7</b> “Imagen”	Identificar las fortalezas del administrador de tienda, creando una imagen personal que favorezca a la compañía por la práctica del estilo de liderazgo generativo nutritivo.	1. Dinámica (Mi primera experiencia como líder) 2. Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Humanos</li> <li>▪ Materiales</li> <li>▪ Tecnológicos</li> <li>▪ Infraestructura</li> </ul>	<b>45 minutos</b>
<b>SESIÓN N° 8</b> “Mi Liderazgo”	Promover en los administradores de tienda el estilo de liderazgo generativo nutritivo, para que asuma el reto de lograr cambios que generen impacto.	1. Dinámica (Yo me comprometo a) 2. Cierre 3. Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Humanos</li> <li>▪ Materiales</li> <li>▪ Tecnológicos</li> <li>▪ Infraestructura</li> </ul>	45 minutos

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguilar, M y Morales M. (2015) *Estilos de pensamiento, tipos de liderazgo y estilos educativos en docentes universitarios*. (Tesis de Pregrado) Revista de Psicología Universidad Cesar Vallejo – Piura SSN 1990-6757
- Andina (Agencia Peruana de Noticias, 2019) *74% de ejecutivos considera que debe redefinirse papel de los líderes*, según Deloitte. Recuperado de. <https://andina.pe/agencia/noticia-74-ejecutivos-considera-debe-redefinirse-papel-los-lideres-afirma-deloitte-755107.aspx>
- Ander-Egg, E. (1999) *El taller: una alternativa de renovación pedagógica*, Buenos Aires, editorial Magisterio Río de La Plata, Argentina
- Alarcón N. Ganga F. y Pedraja L. (2018), “*Estilos de liderazgo en dirigentes sindicales y gremiales de la región de los lagos, chile en el 2018*”. VOL. 43 N° 12 0378  
Recuperado de <http://docente.ulagos.cl/franciscoganga/index.php/2018/12/27/estilos-de-liderazgo-en-dirigentes-sindicales-y-gremiales-de-la-region-de-los-lagos-chile/>
- Argos, J y Esquerra, M. (2014) *Liderazgo y Educación*. España: Universidad de Cantabria
- Barahona, H., Cabrera, D. y Torres, U. (2011). *Los líderes en el siglo XXI. Entramado*. Vol. 7 (n°2), pág. 86-97. Recuperado el 24 de marzo de 2015, desde: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3942518>
- Blake, R. y Mouton, J. (1964). *Managing intergroup conflict in industry*. Houston: Gult Publishing Company.
- Bass B. (1995). *Desarrollar el liderazgo transformacional*. Nueva York: The Free Press

- Bass B. y Avolio B. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Second Edition. Sampler Set: technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ Form 5XShort*. Published by Mindgarden, Inc.
- Bouroncle, S., y Torres, L. (2013). *Psicología Organizacional (Vol. 1)*. Arequipa.
- Canazas, N. y Sánchez, Z. (2014). *Liderazgo personal e interpersonal en empresarios tradicionales y empresarios multinivel. (Tesis de pregrado)* Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/3542/Psquocxi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Carbó, J. y Pérez, M. (1996). *El Liderazgo. En El Capital Humano y la Empresa: Los recursos humanos, la clave de la competitividad* (Ed. Especial Cinco Días. Pág. 159-181). Madrid: Coopers & Lybrand.
- Cardona, D. y Buelvas, S. (2010). *Medir el clima organizacional: Preocupación legítima y necesaria por parte del management*. Revista Saber, Ciencia y Libertad. Vol.5, 2pág. 141-150
- Chiavenato, I. (1989). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill
- Cuadra Peralta, A. & Veloso C. (2007). *Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. Universum (Talca)*, 22(2), 40-56. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762007000200004>
- Cruz, E. (2009). *Administración, ingeniería y transporte*. Obtenido de <http://administracion2transporte.blogspot.pe/2009/02/teorias-conductuales.html>

Cruz, Y., y Rodea, M. (2014). *Liderazgo Transformacional como Herramienta de la Productividad de los Empleado*. Caso: Empresa Textilera, Municipio Ixtapaluca. Tesis de Licenciatura. Universidad Autónoma del Estado de México.

Deloitte (2019), *Visible Tendencias globales del capital humano*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/human-capital/articles/Tendencias-globales-capital-humano-2019.html>

Domínguez, I. (2016) *Estilos de liderazgo y clima organizacional en los colaboradores de un hospital en el distrito de Nuevo Chimbote, 2016* (Tesis de pregrado) Universidad Cesar Vallejo, Chimbote, Perú. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/223/dominguez\\_gi.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/223/dominguez_gi.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Egoavil, J. (2003). *Manual de la escala de liderazgo organizacional (ELO)*. Lima, Perú; Asesoría y consultoría de personal.

Equipo de Asesoría y Consultoría de Personal. (1998). *Escala de Liderazgo Organizacional*. Lima.

Escandón D. y Hurtado A. (2016) *Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas*. Revista de Pontificia Universidad Javeriana, Cali, Colombia vol.32, n.139, pp.137-145. ISSN 0123-5923 Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v32n139/v32n139a05.pdf>



- Fiedler, F.E.-García, J.E. (1987): *New approaches to leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York: Wiley
- Figuerola, N. (s.f.). La teoría del intercambio Líder-Miembro. Obtenido de <https://pmqlinkedin.files.wordpress.com/2011/08/the-leader-member-exchangetheory.pdf>
- Fonseca, M. & Pino, M. (2006). Evaluación de las competencias emocionales (inteligencia emocional) y su influencia en el liderazgo eficaz. *Revistas – Científicas, Folletos – Gerenciales*
- Gallo, A. (2017). Importancia del liderazgo para implementación de modelos de gestión en empresas constructoras en Ecuador. (Tesis de maestría). Universidad Politécnica de Valencia, España. Recuperado de [http://victoryepes.blogs.upv.es/files/2017/04/01\\_MemoriaTFM-GGallo.pdf](http://victoryepes.blogs.upv.es/files/2017/04/01_MemoriaTFM-GGallo.pdf)
- García-Solarte, M., Salas-Arbeláez, L., y Gaviria-Martínez, E.. (2017). Estilos De Liderazgo De Hombres Y Mujeres En Las Pymes. *AD-minister*, (31), 25-46. <https://dx.doi.org/10.17230/ad-minister.31.2>
- Ghiselli, E. (1970). *Psicología industrial, su aplicación al personal de la empresa*. La Habana: Revolucionaria.
- Gómez-Rada, C. A. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*. Vol.2 (nº2), pág. 61-77. Recuperado el 30 de abril de 2015, desde: [http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos\\_hispanoamericanos\\_psicologia/volumen2\\_numero2/articulo\\_5.pdf](http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf)

- Hernández, R, Fernández, F y Baptista, P. (2016). Metodología de la Investigación: McGraw-Hill.
- Human and Partners (2013). Glosario. Sevilla: Human&Partners. Recuperado el 20 de marzo de 2015, desde: <http://humanandpartners.com/glosario/>
- Kotter (1990) El factor liderazgo. Madrid: Díaz de Santos
- Koontz, H.; Weirich, H. Administración: una perspectiva global 12° edición México, MX McGraw-Hill, 2004- 804p ISBN 970-10-3949-1
- Landy, F y Conte, J. (2005) Psicología industrial: Introducción a la psicología industrial y organizacional. México McGraw-Hill
- Luft, J. (1986) *Introducción a la dinámica de grupos*. ISBN 10: [8425408342](https://www.iberlibro.com/buscar-libro/titulo/introduccion-a-la-dinamica-de-grupos/autor/luft-joseph/) Recuperado de <https://www.iberlibro.com/buscar-libro/titulo/introduccion-a-la-dinamica-de-grupos/autor/luft-joseph/>
- Lussier, R. y Achua, C. (2011). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage Learning Editores
- Negreiros, Y (2017). *Estilo de liderazgo directivo que ejercen los jefes adjuntos de la sala de casino Visión Games Corporation. (Tesis de pregrado)*. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima, Perú. Recuperado en <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/1545>
- Méndez, E. (2003). *Cómo no naufragar en la era de la información. Epistemología para internautas e investigadores*. Maracaibo: Ediluz
- Moscol, T. (2017) *Estilos de Liderazgo y Satisfacción Laboral en los Colaboradores de una Empresa Privada de la Ciudad de Piura (tesis de pregrado)*. Universidad Cesar

Vallejo, Perú Recuperado de  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/10668/moscol\\_rt.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/10668/moscol_rt.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Münch, L. (2011). *Liderazgo y dirección: el liderazgo del siglo XXI*. D.F. México: Editorial Trillas

Muniz M. y Guimarães R. (2015) *Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público* LEA. Revista Electrónica de Administración (Porto Alegre) , Vol 2 pag 200-221. Recuperado de:  
[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-23112015000100200&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112015000100200&lng=pt&tlng=pt)

Pautt, G. (2011). *Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes*. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, XIX (1), 213-228.

Prozecauski, E. (1966) *El pequeño libro rojo*. Buenos Aires.

Quin, Y. (2016) *Estilos de liderazgo y compromiso organizacional en los colaboradores de una entidad pública, Nuevo Chimbote. (Tesis pregrado)*. Universidad Cesar Vallejo. Chimbote, Perú. Rescatado de  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/241/quin\\_vy.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/241/quin_vy.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Quispe X (2016) *Cultura Y Liderazgo Organizacional En Network Marketing: Estudio Realizado En Distribuidores Independientes De Fuxion Biotech S.A.C. (Tesis de pregrado)* Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa, Perú. Recuperado de

<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/3542/Psquocxj.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Silvia, J. (2011). *El liderazgo como factor de cambio en una empresa restaurantera en el año 2011 (Tesis grado de Maestro en Ciencias en Administración)*. Instituto Politécnico Nacional, México.

Ramos, J. (2016) *Los estilos de liderazgo y su relación con el ausentismo laboral en una empresa del sector contact center. (Tesis pregrado)* Universidad ESAN, Lima, Perú  
Recuperado de <http://repositorio.esan.edu.pe/handle/ESAN/663>

Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.

Robbins, S. y De Cenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson-Prentice Hall.

Urizar, S (2016). *Estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores de restaurante Don Carlos, Cobán alta Verapaz. (Tesis de pregrado)*. Universidad Rafael Landivar. Verapaz, Guatemala. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Urizar-Shalina.pdf>

Verdesoto, A. y Suárez, F. (2015) *El estilo de liderazgo y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores. (Tesis de pregrado)* Universidad Nacional de Ecuador, Quito, Ecuador Recuperado de, <http://bit.ly/2z2Hzkj>

Warrick, D. (1981). *Leadership styles and their consequences. Journal of Experiential Learning and Simulation*, 3-4, 155–172.

## **ANEXOS**

## Anexo N° 1. Matriz de Consistencia

Problema General	Objetivo General	Metodología
¿Cuál es el nivel de estilos de liderazgo en los administradores de tienda del Grupo Retail Cassinelli, del distrito de Surquillo en el Periodo 2019?	- Determinar el nivel de estilos de liderazgo en los administradores de tienda del Grupo Retail Cassinelli, del distrito de Surquillo en el Periodo 2019.	La investigación es de tipo descriptivo, transversal, con un diseño No experimental y con un enfoque cuantitativo.
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Población y muestra
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuál es el nivel de estilo de liderazgo, según la dimensión generativo punitivo, en los administradores de tienda del Grupo Retail Cassinelli, del distrito de Surquillo en el Periodo 2019?</li> <li>- ¿Cuál es el nivel de estilo de liderazgo, según la dimensión generativo nutritivo, en los administradores de tienda del Grupo Retail Cassinelli, del distrito de Surquillo en el Periodo 2019?</li> <li>- ¿Cuál es el nivel de estilo de liderazgo, según la dimensión racional, en los administradores de tienda del Grupo Retail Cassinelli, del distrito de Surquillo en el Periodo 2019?</li> <li>- ¿Cuál es el nivel de estilo de liderazgo, según la dimensión emotivo libre, en los administradores de tienda del Grupo Retail Cassinelli, del distrito de Surquillo en el Periodo 2019?</li> <li>- ¿Cuál es el nivel de estilo de liderazgo, según la dimensión emotivo dócil, en los administradores de tienda del Grupo Retail Cassinelli, del distrito de Surquillo en el Periodo 2019?</li> <li>- ¿Cuál es el nivel de estilo de liderazgo, según la dimensión emotivo indócil, en los administradores de tienda del Grupo Retail Cassinelli, del distrito de Surquillo en el Periodo 2019?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar el estilo de liderazgo, según la dimensión generativo punitivo en los administradores de tienda del Grupo Retail Cassinelli, del distrito de Surquillo en el Periodo 2019</li> <li>- Especificar el estilo de liderazgo, según la dimensión generativo nutritivo en los administradores de tienda del Grupo Retail Cassinelli, del distrito de Surquillo en el Periodo 2019</li> <li>- Identificar el estilo de liderazgo, según la dimensión racional, en los administradores de tienda del Grupo Retail Cassinelli, del distrito de Surquillo en el Periodo 2019</li> <li>- Reconocer el estilo de liderazgo, según la dimensión emotivo libre, en los administradores de tienda del Grupo Retail Cassinelli, del distrito de Surquillo en el Periodo 2019</li> <li>- Identificar el estilo de liderazgo, según la dimensión emotivo dócil, en los administradores de tienda del Grupo Retail Cassinelli, del distrito de Surquillo en el Periodo 2019</li> <li>- Especificar el estilo de liderazgo, según la dimensión emotivo indócil, en los administradores de tienda del Grupo Retail Cassinelli, del distrito de Surquillo en el Periodo 2019</li> </ul>	<p>La población de estudio está comprendida por 40 administradores de Tienda del Grupo Retail Cassinelli en el periodo 2019</p> <p style="text-align: center;">N = 41 administradores</p> <p>La muestra de estudio es censal, dado que está constituida por la totalidad de la población. Sin embargo, al momento de la aplicación del instrumento solo se encontraron en planilla presentes 40 administradores, siendo esta la muestra final.</p>

## Anexo N° 2. Escala de liderazgo organizacional

### Datos sociodemográficos

Esta encuesta se realiza a fin de conocer el perfil sociodemográfico de cada trabajador.

Marca con un aspa la alternativa que corresponda

Empresa: CASS  HMC  FECHA

Sexo: M  F  EDAD

Estado civil: Soltero  Casado  Conviviente  Separado  Otro: \_\_\_\_\_

Grado de instrucción: Secundaria completa  Técnico  Universitario

(Marcar el último grado académico concluido)

### INSTRUCCIONES:

En la siguiente tabla tiene una serie de frases que caracterizan tus conductas, usted debe valorar cada una de ellas, teniendo en cuenta el intervalo del 1 al 10. Recuerde que si se acerca totalmente a la conducta el puntaje sería de 10 puntos, mientras que si no se acerca en nada a la conducta el puntaje es 1, el puntaje 5 indica que la conducta lo manifiesta de vez en cuando.

EVALUACION	VALORACIÓN									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. ¿Criticas lo que te rodea?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. ¿Te preocupas por los demás?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. ¿Confrontas con la realidad?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. ¿Actúas en forma natural?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. ¿Originas conflictos sin querer?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. ¿Te sientes con actitud nerviosa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. ¿Te gusta amenazar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8. ¿Te agrada aconsejar y orientar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. ¿Te gusta analizar y orientar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. ¿Te agrada se entusiasta?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. ¿Sientes envidia por los demás?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. ¿Te gusta orientar a otros?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. ¿Eres severo y exigente?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. ¿Te gusta motivar e incentivar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. ¿Solicitas y brindas información?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. ¿Eres vivaz e intuitivo?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. ¿Te gusta culpar a las personas?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. ¿Te sientes inseguro?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. ¿Eres autoritario?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. ¿Te agrada proteger y orientar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. ¿Tomas interés en aprender?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22. ¿Te gusta estar alegre?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23. ¿Eres resentido?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24. ¿Aceptas todo de los demás?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



### Anexo N° 3. Carta de aceptación del Grupo Retail Cassinelli.



Lima, 08 de mayo del 2019

SANIHOLD S.A.C

Sr. Dr. Ramiro Gómez Salas  
Decano  
Facultad de Psicología y Trabajo Social  
Universidad Inca Garcilaso de la Vega

Presente.

Reciba mis cordiales saludos a nombre de nuestro Grupo Retail

Es grato dirigirme a usted, con la finalidad de saludarlo muy cordialmente y a la vez en atención al documento de referencia, hago su conocimiento que se acepta la realización de la investigación titulada "Nivel de estilos de liderazgo en los administradores de tienda del Grupo Retail Cassinelli, del distrito de Surquillo en el Periodo 2019" en una muestra censal de 41 administradores de Tienda de nuestra compañía. Al Sr. Juan Anibal Smith Poma Zamudio participante del Curso de Suficiencia Profesional, Carrera Profesional de Psicología.

Hago propicia la oportunidad para expresarle las muestras de consideración.

SANIHOLD S.A.C.  
CASSINELLI

CAROL AUGUSTO MELA FLORES  
GERENTE DE ASesoría en RR.HH. Y SST

Instrumento: Escala de Liderazgo Organizacional (ELO)

Muestra: Administradores de Tienda del Grupo Retail

Aplicación: Encuesta (24 ítems)

Duración: 15 min.

Aplicación: Individual y/o colectiva