

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



**ESTILO DE LIDERAZGO DE LAS DIRECTORAS DE NATURA**  
**COSMÉTICOS S.A - SECTOR LLAMPAYEC EN LA CIUDAD DE**  
**CHICLAYO AL 2018**

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

**AUTOR**

**CARMEN ROSA CHEGNE CHAVEZ**

**ASESOR**

**CAMILO RAFAEL GIRON CORDOVA**

**<http://orcid.org/000-0002-0381-083X>**

**Chiclayo, 2020**

**ESTILO DE LIDERAZGO DE LAS DIRECTORAS DE NATURA  
COSMÉTICOS S.A - SECTOR LLAMPAYEC EN LA CIUDAD DE  
CHICLAYO AL 2018**

PRESENTADA POR:

**CARMEN ROSA CHEGNE CHAVEZ**

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

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADO POR:

Valicha Cuadra Morales

**PRESIDENTE**

Angel Eduardo Llatas Rivas

**SECRETARIO**

Camilo Rafael Giron Cordova

**VOCAL**

## **Dedicatoria**

Dedico este proyecto de tesis a mi madre por su apoyo y motivación para la culminación de mi carrera universitaria.

## **Agradecimiento**

A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, que cada día se preocupa porque egresen buenos profesionales de sus aulas.

A mi asesor Camilo Girón Córdova, quien me brindó su apoyo desde el inicio de mi tesis y siempre me alentó a seguir adelante.

## Índice

<b>Resumen</b> .....	7
<b>Abstract</b> .....	8
<b>I. Introducción</b> .....	9
<b>II. Marco teórico</b> .....	12
<b>Antecedentes</b> .....	12
<b>Bases teóricas</b> .....	15
<b>III. Metodología</b> .....	26
<b>IV. Resultados</b> .....	32
<b>V. Discusión</b> .....	40
<b>VI. Propuesta</b> .....	42
<b>VII. Conclusiones</b> .....	46
<b>VIII. Recomendaciones</b> .....	47
<b>IX. Referencias</b> .....	48
<b>X. Anexos</b> .....	51

## Lista de Tablas

Tabla 1. Perspectivas teóricas de los estilos de dirección y liderazgo .....	16
Tabla 2. Cuadro comparativo de los estilos de LÍkert.....	24
Tabla 3. Cuadro comparativo de los estilos de Goleman .....	25
Tabla 4. Operacionalización de variables .....	27
Tabla 5. Matriz de consistencia.....	30
Tabla 6. Nivel de escalas.....	32
Tabla 7. Estilos de liderazgo de cada directora.....	37
Tabla 8. Puntuación de las dimensiones.....	38
Tabla 9. Talleres de capacitación orientado a las personas.....	43
Tabla 10. Talleres de capacitación de tareas .....	44
Tabla 11. Presupuesto para el desarrollo de la propuesta de mejora.....	45

## **Lista de figuras**

Figura 1. Teoría de la Malla Gerencial .....	22
Figura 2. Indicadores de la dimensión Orientado a las Personas .....	33
Figura 3. Brecha de lo encontrado y lo óptimo .....	34
Figura 4. Indicadores de la dimensión Orientado a las Tareas.....	35
Figura 5. Brecha de lo encontrado y lo óptimo .....	36
Figura 6. Estilo de liderazgo de las directoras de Natura Cosméticos S.A. ....	38
Figura 7. Malla Gerencial o Rejilla Gerencial .....	39

## **Resumen**

El propósito de esta investigación es conocer el estilo de liderazgo que predomina en las directoras de Natura Cosméticos S.A. – Sector Llampayec en la ciudad de Chiclayo, quienes tienen a su cargo colaboradoras (consultoras) que ejercen sus labores sin ningún contrato y en el momento que ellas dispongan de tiempo. El líder mantiene motivadas a sus colaboradores, influye positivamente en ellas y sostiene el optimismo para que la red de ventas no se debilite. Todo esto apunta a un estilo de liderazgo que sin saber han desarrollado, y al no saber su estilo no saben que mejoras aplicar. Considerando que el capital principal de la empresa son las personas, quienes dan dinamismo al giro del negocio y no es fácil gestionar a través de los demás, porque el mayor poder de decisión recae en cada una de ellas. Ante esta situación se planteó como objetivo principal: elaborar una propuesta de mejora del estilo de liderazgo de las directoras de Natura. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, se usó la encuesta en una población total de 30 líderes y se obtuvo como resultado que: orientado a las personas y orientado a las tareas se ubican en un nivel alto con un promedio de 4.08 y 3.34 respectivamente. El estilo que predomina es: Líder de equipo y sólo 5 pertenecen al estilo Country Club. Se concluye que las líderes se preocupan por las relaciones humanas y por los resultados, les apasiona su trabajo y están comprometidas con la misión de la empresa.

**Palabras clave:** Blake and Mouton, emprendimiento, liderazgo, tareas y personas.

**Clasificación JEL:** M10, M12 y M19

## **Abstract**

The purpose of this research is to know the style of leadership that predominates in the directors of Natura Cosméticos S.A. - Sector Llampayec, in the city of Chiclayo, those who are in charge of collaborators (consultants) who carry out their work without any contract and when they have time. The leader keeps his collaborators motivated, positively influences them and maintains optimism so that the sales network does not weaken. All this points to a leadership style that they have unknowingly developed, and because they do not know their style, they do not know what improvements to apply. Considering that the main capital of the company are the people, who give dynamism to the business and it is not easy to manage through the others, because the greatest decision-making power rests with each of them. Faced with this situation, the main objective was: to prepare a proposal to improve the leadership style of the directors of Natura. The research had a quantitative approach, the survey was used in a total population of 30 leaders and the result was that: people-oriented and task-oriented are located at a high level with an average of 4.08 and 3.34 respectively. The predominant style is: Team Leader and only 5 belong to the Country Club style. It is concluded that the leaders are concerned about human relationships and results, are passionate about their work and are committed to the mission of the company.

**Keywords:** Blake and Mouton, entrepreneurship, leadership, tasks and people.

**JEL Classifications:** M10, M12 y M19

## **I. Introducción**

El liderazgo efectivo hace que una organización sea exitosa, se adapte rápidamente a los cambios, se reinvente y no se quede estancada. Representando así, una cualidad indispensable para quien está al mando de una empresa y éste debe saber direccionar a sus colaboradores, pero sin ejercer actos autoritarios, ya que un buen líder determinará la mejor integración como equipo. Y el estilo de liderazgo que desarrolle influirá en el comportamiento de los subordinados de manera significativa, siendo las relaciones humanas favorecedor para la producción de la empresa.

Para obtener lo mejor de cada uno de los colaboradores, la cualidad más importante que debe considerar un líder del siglo XXI es la capacidad de inspirar a otros. En primer lugar, porque el equipo necesita reunir esfuerzos y llegar hacia un mismo objetivo. En segundo lugar, que todos den lo mejor de sí mismos y se refleje en excelentes resultados. También es fundamental resaltar que el rol femenino ha ascendido posiciones dentro de las empresas, es por ello que explotan su participación dentro de ella, trazándose metas a largo plazo, teniendo una buena comunicación y desarrollando equipos de trabajo. Dichas características son innatas en las mujeres y ha despertado el interés entre los grandes líderes, reconociendo que su rol proporciona un gran valor en toda empresa y de manera competitiva (McFarland y Senn, 1997).

En el año 2009, el ranking Top Companies for Leadres dio a conocer la extensa investigación que se realizó sobre el liderazgo en el mundo, para determinar cuáles eran las organizaciones en las que mejor se desarrolla el liderazgo. Participaron 537 empresas y sólo 45 ganaron. Estas fueron seleccionadas teniendo en cuenta las siguientes características: compromiso y honestidad, desempeño y dirección empresarial. Entre las ganadoras de Latinoamérica estuvo Natura Cosméticos S.A de Brasil (Moreno, 2009), empresa con 52 años en el mercado, tiene presencia en siete países de América Latina y Francia. Actualmente son líderes del sector cosmético y la venta directa, es por ello que ponen énfasis en las acciones que buscan despertar y valorar las capacidades de liderazgo, conocimientos y habilidades para responder a los retos de la actualidad. Además, reclutar a personas de gran experiencia y reconocimiento que formen parte de la organización (Eiger, 2015).

En el Ranking Place to Work 2018 se dio a conocer los mejores lugares de trabajo para las mujeres en el Perú. Natura se posicionó en el primer lugar, porque “promueven el liderazgo de sus colaboradores, fomentan la creatividad y protagonismo en su propio desarrollo. Y para el 2020 su propósito es que, el 50% de los cargos de liderazgo de su operación global esté al mando de mujeres” (Chinen, 2018). Dicho indicador ya ha sido superado en nuestro país, actualmente el 70% de los puestos de alta dirección están a cargo de mujeres emprendedoras.

Ante lo expuesto, esta investigación busca definir el estilo de liderazgo que hay dentro de esta gran red, quienes lo conforman mujeres emprendedoras, con mucho entusiasmo de salir adelante, encontrar una oportunidad de negocio y desarrollo integral en las ventas por catálogo. Negocio en el cual no hay una dependencia a nivel de una empresa formal, no existe un contrato y la consultora es libre de ejercer sus ventas en el momento que ella disponga de tiempo, sin horarios establecidos. Por lo tanto, el jefe necesita poner en marcha todas sus herramientas que ha obtenido de manera empírica, para mantener motivadas a sus colaboradoras, influir positivamente en ellas, sostener el optimismo en el trabajo para que no se debilite la red de ventas y si esto sucede el líder vaya cohesionando al grupo para que se ayuden entre sí y sin esperar que él lo haga. Todo esto apunta a un estilo de liderazgo que sin saber están desarrollando y al no saber su estilo, no saben que mejoras aplicar.

Ante esta situación se planteó: ¿Cómo mejorar el estilo de liderazgo de las directoras de Natura Cosméticos S.A., según la teoría de Blake and Mouton? Como objetivo general: elaborar una propuesta de mejora del estilo de liderazgo de las directoras de Natura Cosméticos S.A. - Sector Llampayec de acuerdo a los resultados encontrados y los objetivos específicos: determinar el nivel de liderazgo orientado a las personas, determinar el nivel de liderazgo orientado a las tareas e identificar el estilo de liderazgo de las directoras. La investigación se realizó en la ciudad de Chiclayo, en el sector Llampayec que está conformado por una Gerente de Desarrollo Comercial, 30 líderes o directoras. Cabe resaltar que en Natura los sectores no están conformados por distritos o provincias, son nombres que se han denominado para distinguirse, el cual puede estar conformado por líderes de cualquier parte del departamento de Lambayeque.

La importancia de desarrollar dicha investigación se sostiene en que, de acuerdo a los autores Lussier y Warren Bennis padres del liderazgo, señalan la importancia de un líder dentro de una organización y que tan eficiente sea, se verá reflejado en el desempeño de sus seguidores. Asimismo, “todo líder debe haber tenido la experiencia de ser seguidor, haber aprendido a ser laborioso, observador, tener capacidad de trabajar en equipo y aprender mutuamente y siempre ser auténtico. Sólo habiendo encontrado estas virtudes en sí mismo puede fomentarlas en los demás” (Bennis, 2006). Dichas características se promueven en Natura como parte de su misión y además las directoras una vez fueron seguidoras (consultoras), con el tiempo y la experiencia toman la posición de líderes. Añadido a esto, los productos se pueden obtener fácilmente y sin barrera alguna, razón por la cual muchas mujeres aceptan el reto de involucrarse en las ventas por catálogo y colocar todos sus esfuerzos para llegar a ser una nueva líder.

Considerando que el capital principal de una organización son las personas, quienes dan dinamismo al giro de negocio y hacen que la empresa siga expandiéndose a través de una red de ventas por todo el Perú. Y teniendo en cuenta la complejidad de cómo trabaja Natura, que no es fácil gestionar a través de los demás y más aún si no hay un contrato firmado de parte de sus colaboradores hacia la empresa, sino que el mayor poder de decisión queda en cada una de las consultoras y es necesario que haya un buen estilo de liderazgo por parte de las líderes, para poder atraer, retener y promover. Y el desarrollo que se le pueda dar a cada una de ellas dependerá del estilo de liderazgo que la líder posea. De acuerdo a la forma de vender la idea de negocio a las consultoras, el estilo predominante en las directoras es, Líder de Equipo de la teoría de Blake and Mouton.

En el capítulo inicial se planteó el problema, los objetivos y la justificación de la investigación. En el segundo capítulo se dan a conocer los constructos que se han considerado y han servido de referencia en la realización de este trabajo. En el tercer capítulo se detalla la metodología aplicada, para que en el cuarto capítulo se den a conocer los resultados y discusión que van alineados a los objetivos planteados y así poder pasar al quinto capítulo, donde se elabora la Propuesta de Mejora. Finalmente, se da a conocer las conclusiones y algunas recomendaciones para las líderes de Natura.

## **II. Marco teórico**

### **Antecedentes**

Según Taberero, Chambel, Curral y Arana (2015) se plantearon como objetivo: analizar la influencia de la percepción de la conducta y el comportamiento de tareas y comportamiento de relación del líder de grupo en el desarrollo de los contratos relacionales frente a los transaccionales, procesos grupales y rendimiento de equipo. Para ello, los investigadores contaron con la participación de 72 universitarios de último ciclo (24 grupos de 3 miembros). En cada grupo se eligió un líder, de los cuales doce recibieron entrenamiento del liderazgo orientado a las tareas (objetivos, organización, gestionar y coordinar tareas de cada miembro) y los otros doce, orientado a las personas (el líder hace partícipe de las sugerencias a todos los miembros y brinda su apoyo a cada uno para el logro de las tareas). Los grupos trabajaron durante 3 meses en un programa de simulación, donde tenían que gestionar toma de decisiones. Dando como resultado que el éxito de un equipo implica el establecimiento de metas claras y desafiantes. La relación que tenga el líder y colaboradores dependerá del liderazgo que ellos perciban al momento de laborar. Por otro lado, el liderazgo orientado a las relaciones desarrolla un contrato normativo de relación más fuerte entre los miembros del grupo y también desarrollan una mayor cohesión entre ellos. Mientras que el liderazgo orientado a la tarea desarrolla una eficacia más fuerte entre los miembros del grupo, positivismo y obtiene un mejor rendimiento en las tareas de gestión y complejas.

Anampa, Balbin y Egúsqüiza (2016) llevaron a cabo una investigación, el cual tenía como objetivo principal: identificar los estilos de liderazgo que predominan en hombres y mujeres en los puestos de dirección de la empresa Nexsys del Perú S.A.C. y cuál era el motivo principal que permitía el acceso a cargo directivos. El estudio fue de enfoque cuantitativo, en un nivel descriptivo y transversal. Se empleó la encuesta de la Rejilla Gerencial según Blake and Mouton. Los resultados arrojaron que 11 de los 18 encuestados presentan el estilo “Líder de Equipo”, tienen un buen desempeño tanto en las relaciones como en el cumplimiento laboral. Se determinó que hay una diferencia significativa en ambos géneros, ya que del total de la población femenina el 73% se encuentran en este estilo. Mientras que del total de la población masculina sólo el 43% corresponde al estilo Líder de Equipo. Concluyendo que no se trata de una diferencia en la población en cuento género, sino que las mujeres en su mayoría se orientan a ser líderes de equipo y el acceso a cargos

directivos depende de las habilidades y conocimientos para liderar un grupo, a pesar de la coyuntura social que pueda haber.

Toledo, Quintana, Napa y Terzano (2016) realizaron un estudio con el objetivo de identificar el estilo de liderazgo predominante de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana. Tuvo un enfoque cualitativo, donde se entrevistó a 18 mujeres emprendedoras con negocios con más de tres años de funcionamiento. Además, se describió sus características demográficas, grado de instrucción, familia y labor, tipo de empresa en el que se desempeñan, habilidades administrativas, motivaciones para ser empresarias y relaciones interpersonales. Los resultados arrojaron que predomina el estilo transformacional, con un 78% del total de la población, quienes se caracterizan por fomentar el crecimiento de sus colaboradores, tienen buenas relaciones interpersonales, comunicación y responsabilidad. Su motivación para emprender es: oportunidades del mercado, disponibilidad de tiempo, el querer ser independientes y desarrollarse personalmente. Y usan la innovación como estrategia de desarrollo para sus empresas.

Por otro lado, el 22% corresponde a un estilo transaccional, quienes no se preocupan por utilizar estrategias de innovación y crecimiento para sus empresas y menos para sus colaboradores. Son motivadas por la necesidad y generar ingresos económicos para su hogar. En cuanto a sus características personales, estas dependen del contexto en el que se desarrollan. Sin embargo, ambos estilos coinciden en que tienen capacidad para aprender, alto nivel de comunicación, actitud positiva y responsabilidad.

Según Jain y Garg (2015) realizaron una investigación basada en los estilos de liderazgo, comparando el sector público y privado utilizando el modelo Blake and Mouton. Con el objetivo de saber si son líderes orientado a las personas u orientado a las tareas y qué tanta importancia le da a cada dimensión. La muestra total corresponde a 80 líderes, los cuales fueron seleccionados parcialmente de 4 bancos públicos y 4 privados, 10 gerentes de cada banco. Posteriormente se aplicó el test del modelo que consta de 18 preguntas y los resultados indicaron que los líderes del sector público se centran más en las personas, obteniendo bajo rendimiento y siempre están compensando el trabajo para poder mantener la disciplina y animar al grupo. No usan el poder, porque temen poner en peligro las relaciones con los miembros del grupo, dichas características

ubican al sector en el estilo Country Club. Mientras que los líderes del sector privado se concentran en el estilo Autoritario, y esto se refleja en la importancia que le dan a la producción y siempre esperan resultados inmediatos, en cuanto a sus colaboradores su interés es mínimo, pues de ellos extraen el mayor rendimiento. Sin embargo, ambos sectores no están exentos de enfrentarse a cambios radicales del mercado y querer estar por encima de la competencia, para ello se requieren líderes que generen resultados y mantener activos a las personas, es decir, mantener un equilibrio en ambos aspectos.

Según Gutiérrez (2015) realizó un estudio el cual tuvo como objetivo dar a conocer los resultados más relevantes de la aplicación de cinco metaanálisis al estudio del liderazgo entre hombres y mujeres, realizada por Alice H Eagly. Dicha técnica consistió en sintetizar decenas de estudios por cada metaanálisis, todos ellos relacionados con el género (estilos de liderazgo, emergencia del líder, evaluación de líder, motivación para dirigir organizaciones y eficacia de los líderes). Los hallazgos indicaron que los estilos más utilizados fueron: liderazgo orientado a las tareas vs. liderazgo orientado a las personas y democrático vs. autocrático. Así como también se demostró que en los líderes de las organizaciones no hay diferencia en los estilos de tareas y relaciones, pero sí que los hombres son más autocráticos y las mujeres más democráticas. En cuanto a la eficacia, no hay diferencia estadísticamente significativa.

Se concluye que, a lo largo de los años la mujer ha sido incluida en altos cargos de las organizaciones, pero ha tenido que saltar muchos más obstáculos que los hombres para poder lograrlo o adoptar un estilo dominante para poder encajar. Y numerosos factores explicativos sostienen que a los hombres se les vincula con los siguientes rasgos: competencia, control y racionalidad. Mientras que a las mujeres las califican como amigables, sensibles, expresivas y muestran empatía por sus compañeras.

En el trabajo de investigación de Cruz, Poggi y Vera (2017) se plantearon como objetivo: identificar el estilo de liderazgo que predomina en las microempresarias del sector comercio de los distritos Miraflores y San Isidro (Lima). La investigación fue de enfoque cualitativo, se entrevistó a 10 mujeres que tenían negocio propio, con un promedio de edad de 47 años. Después de conocer el perfil personal, el perfil de negocio, la conducta relacionadas a los estilos transformacional y

transaccional. Se obtuvo como resultado que el estilo predominante es el liderazgo transformacional, puesto que las microempresarias presentan seis características de dicho estilo: son personas carismáticas, creativas, interactúan con sus colaboradores, actúan con ética, hay coherencia en lo que dicen y hacen y tienen una fuerte orientación por las personas. Siendo esto muy favorable para su desarrollo personal, ya que ellas solas buscan oportunidades en las cuales puedan sobresalir.

### **Bases teóricas**

A partir del siglo XX, algunos investigadores vieron el potencial de algunas personas que eran capaces de influir en los demás y estos eran seguidores por voluntad propia, logrando en conjunto grandes resultados y posteriormente tomando el lugar de líder, luego de haber recibido la capacitación necesaria. Es por ello que diferentes investigaciones se orientaron hacia el estudio de estas personas que eran un ejemplo a seguir. Y hoy en día no existe empresa en el mundo donde no se reconozca que hay un líder dentro de su organización y no un jefe que simplemente da órdenes.

Viveros. J (2003) manifiesta que, el “liderazgo es el correcto ejercicio del mando, que se traduce en satisfacción del grupo de trabajo y de la empresa por haber cumplido con los objetivos encomendados”. Siendo el líder el motor principal de la actividad que se ejerce, así como también, inspira y estimula a sus colaboradores para cumplir con la tarea encomendada.

(Lussier y Achua, 2005) sostienen que “El liderazgo es el proceso de influencia de líderes hacia sus seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio” (p.5). Es decir, un seguidor es quien recibe la influencia de su líder y viceversa. Siendo algunos de sus elementos clave, lo siguiente: Influencia, proceso de comunicar ideas por parte de un líder, obtener aceptación, mantener motivados a sus colaboradores, para luego llevarlos a la práctica todas las ideas mediante el cambio, siendo este último ingrediente la vértebra del liderazgo. La influencia se da para que los colaboradores piensen en función a los objetivos empresariales, de manera ética y beneficiosa. Como tercer elemento está el cambio, puesto que las organizaciones junto con sus miembros tienen que adaptarse a los cambios de su entorno de manera rápida y competitiva. Y, por último, la gente que representa el capital principal de la empresa, es por ello que se les debe dirigir

y tratar en lo posible que haya una armonía entre ellos para que se forme un buen ambiente de trabajo.

Warren Bennis (2014) El padre el liderazgo sostiene que, “liderazgo es la capacidad de transformar una visión en realidad y la manera de atraer y motivar a las personas determina el triunfo del líder. Se diferencian de los demás por su apetito de conocimiento a medida que su mundo se amplía” Además debe ser sincero, ejemplar, reflexivo y contar con preparación tecnológica. Los líderes no surgen de la nada, deben ser educados de manera que adquiera las cualidades del liderazgo, entre ellas debe considerar las siguientes:

- Analizarse a sí mismo, reconociendo sus limitaciones en base a sus experiencias.
- Profundizar en el conocimiento de su entorno.
- Asumir el cambio como una regla en la vida, no como una excepción.
- Generar confianza entre sus colaboradores, colegas, proveedores y clientes.

House y Aditya (1997) plantearon cuatro perspectivas teóricas, el cual se presenta a continuación:

Tabla 1

*Perspectivas teóricas de los estilos de dirección y liderazgo*

<b>Perspectiva</b>	<b>Orientación</b>	<b>Autores/Teorías</b>
Rasgos	Determinar las características distintivas que explican la eficiencia del liderazgo.	Fayol
Comportamiento	Explicar los estilos distintivos de los líderes o definir la naturaleza de su labor. Dirigir, por ejemplo.	McGregor Lewin Likert Blake and Mouton
Contingencia	Establecer el uso de modelos en una determinada situación para mejorar el desempeño de los líderes, los seguidores o ambos.	Fiedler Hersey y Blanchard
Integral o emergentes	Explicar por qué son fructíferas ciertas relaciones de influencias entre líderes y seguidores. Nuevas perspectivas.	Transformacional Bédard

*Fuente: Sánchez (2008)*

### **Teoría de Robert Blake and Jane Mouton:**

Esta investigación se sostiene en la teoría de Blake and Mouton, la cual nace en la década de los sesenta y está basada en dos estudios anteriores tales como la Universidad de Ohio y la Universidad de Michigan. La primera universidad junto a su grupo de investigadores entregó cuestionarios a diferentes organizaciones para medir la percepción de los subordinados con respecto a su líder, el cual arrojó dos dimensiones:

- a) Consideración por la persona.
- b) Enfoque en la estructura del trabajo.

El líder que tiene consideración por las personas toma en cuenta sus sentimientos, trata de mantenerlos motivados a toda hora. Mientras que un líder enfocado en cómo se maneja la empresa, está más preocupado porque el subordinado cumpla bajo normas con sus obligaciones. Concluyeron que un líder que considera a sus colaboradores y es amable en su trato, siempre los mantendrá contentos y como consecuencia tendrán un mejor desempeño. (Chiavenato, 2011).

Al mismo tiempo se llevaba a cabo una investigación por parte de la Universidad de Michigan sobre el liderazgo, para identificar los elementos que logran un desempeño eficaz dentro de la organización. Diferentes grupos de alto y bajo rendimiento fueron entrevistados por el grupo de investigadores, quienes encontraron dos formas básicas de liderazgo:

- a) Liderazgo centrado en el empleado.
- b) Liderazgo centrado en la producción.

Los líderes que se centraban en los empleados, tenían en cuenta las relaciones y el bienestar de ellos. Por el contrario, los líderes que se centraban en la producción, ponían énfasis en el trabajo y en el cumplimiento de tareas a corto plazo. En general, los líderes que centraban en el empleado tenían grupos de colaboradores más productivos y satisfechos con su trabajo.

Dichos estudios dieron pase a que los autores Robert Blake and Jane Mouton diseñaran el modelo de la “Malla Gerencial” como ayuda para definir el estilo de liderazgo y medir la preocupación por las tareas y las personas. Para los investigadores, los factores psicológicos que más afectan al estilo directivo son: “grado en que el directivo se interesa y preocupa por la

realización de los objetivos propuestos y; el interés y preocupación del dirigente por las relaciones humanas, por satisfacer motivos del grupo, que no están relacionadas con los objetivos organizacionales” (Aiteco, 2016).

Las dimensiones que Blake and Mouton proponen son:

- a) **Orientación hacia las tareas:** Bonache y Cabrera (2016) refiere que la orientación hacia las tareas es el “grado en el que el líder inicia las actividades del grupo, estructura, organiza su rol y el de sus subordinados para alcanzar las metas del grupo”. El líder insiste en mantener el nivel de rendimiento del grupo, reiterar la necesidad de cumplir con las fechas establecidas, decidir que va a hacer y cuándo, asignar individuos y recursos a cada actividad, sugerir nuevas formas de realizar la tarea, coordinar las actividades de sus subordinados y asegurarse de que estos rinden al máximo. Es decir, el líder centra todos sus esfuerzos en llegar a todos los objetivos que la organización ha establecido, buscando estructurar las tareas para que los colaboradores lleguen a tal fin (Sánchez, 2008).

#### **Las conductas orientadas a las tareas incluyen:**

1. Planificar y organizar. Determinar objetivos y estrategias a largo plazo, distribuir recursos de acuerdo a las prioridades, determinar cómo usar el personal y los recursos para llevar a cabo las tareas eficientemente y determinar cómo mejorar la coordinación de la organización.
2. Solucionar problemas. Identificar los problemas relativos al trabajo, analizar los problemas de una manera oportuna pero sistemática, para identificar las causas y encontrar soluciones. Actuar activamente a fin de implementar soluciones para resolver problemas y crisis importantes dentro de la empresa.
3. Clarificar roles y objetivos. Asignar tareas, dirigir sobre cómo hacer el trabajo y comunicar un claro entendimiento de las responsabilidades laborales, los objetivos de la tarea, los plazos y las expectativas de desempeño.
4. Informar. Difundir la información relevante sobre las decisiones, planes y actividades a las personas que la necesitan para hacer su trabajo, proveer de los materiales escritos.

5. Supervisar. Reunir información sobre las actividades laborales y las condiciones externas que afectan al trabajo, comprobar el progreso y la calidad del trabajo, evaluar el desempeño de los subordinados.

Es así que, los indicadores que conforman y/o permiten caracterizar la orientación hacia la dimensión “tareas” son:

- **Normas, objetivos y estándares:** es el grado en el cual el dirigente se preocupa por la definición y descripción detallada de las tareas, los objetivos y las actividades que deben desarrollarse, así como también por el establecimiento de las normas y los estándares dentro de los cuales se deben cumplir dichas tareas, objetivos y actividades.
  - **Control:** es el grado en el cual el dirigente se preocupa por ejercer el control, así como también los medios y las formas utilizadas por éste para ejercer dicho control.
  - **Desempeño:** es el grado en el cual el dirigente se preocupa por conocer el éxito o el fracaso en el logro de los objetivos y las tareas asignadas a sus colaboradores. Así como también el carácter o el uso que tiene la información de dicho desempeño dentro del proceso de dirección.
  - **Órdenes:** es la forma o la manera a través de la cual el líder imparte órdenes a sus colaboradores, así como también el carácter que dichas órdenes presentan.
  - **Responsabilidades:** son las responsabilidades que el dirigente asigna a sus colaboradores en términos de planeación, programación, ejecución y presentación de resultados.
  - **Poder:** Es el tipo de poder con que cuenta el líder, ya sea éste de carácter formal o informal, así como también sus posibles usos en la solución de conflictos individuales, grupales y organizacionales.
- b) Orientación hacia las personas:** se refiere al grado con el que el líder expresa preocupación por el bienestar de sus seguidores. El líder orientado a las relaciones actúa de forma amigable, ofrece su apoyo y se preocupa por la satisfacción y el desarrollo de sus subordinados. Expresan apreciación por el buen trabajo, enfatizar la importancia de la satisfacción en el trabajo, hacer favores a los subordinados, dedicar tiempo a escuchar sus problemas y esforzarse por ayudar a los subordinados con la tarea. Así también los líderes que muestran confianza y apoyo mutuo, fomentan el intercambio de opiniones, la empatía,

la comunicación fluida, el respeto mutuo, óptimas condiciones de trabajo e igualdad. En general, son los que procuran el bienestar de sus colaboradores, mostrando su consideración hacia ellos y de esta manera procura satisfacer sus necesidades personales.

**Las conductas asociadas a la orientación de las personas son:**

1. **Motivar.** Usar técnicas de influencia que apelan a la emoción o a la lógica para generar entusiasmo por el trabajo, compromiso con los objetivos de la tarea y una buena disposición hacia a las peticiones de cooperación, asistencia, apoyo o recursos por parte del líder o los compañeros. Actuar de modelo y establecer ejemplos de comportamiento apropiado.
2. **Consultar.** Consultar con las personas antes de hacer cambios que les afecten, alentar las sugerencias para mejorar, invitar a la participación en toma de decisiones, incorporar las ideas y sugerencias de otros en las decisiones.
3. **Delegar.** Permitir a los subordinados tener responsabilidad sustancial y libertad sobre cómo llevar a cabo sus actividades de trabajo, permitirles también manejar problemas y tomar decisiones importantes.
4. **Apoyar.** Actuar de forma amable y considerada, ser paciente y estar dispuesto a ayudar, mostrar empatía y apoyo cuando alguien está enfadado o ansioso, escuchar las quejas y problemas, velar por los intereses de los demás.
5. **Desarrollar.** Proveer coaching y consejos sobre la carrera, así como facilitar la adquisición de habilidades de los subordinados, su desarrollo profesional y el avance de su carrera.
6. **Gestionar conflictos y desarrollar equipos de trabajo.** Facilitar la resolución constructiva del conflicto y animar a la cooperación, el trabajo en equipo y la identificación con la unidad de trabajo.
7. **Integrar socialmente.** Socialización informal de los subordinados, desarrollar los contactos con las personas que son una fuente de información y apoyo, mantener los contactos a través de la interacción periódica, incluidas visitas, llamadas telefónicas, correspondencia y asistencia a las reuniones y acontecimientos sociales.

8. Reconocimiento. Ofrecer elogios y reconocimiento ante un desempeño efectivo, los logros significativos y las contribuciones especiales, expresar aprecio hacia las aportaciones y los esfuerzos especiales de las personas.
9. Recompensar. Proveer o recomendar las recompensas tangibles, como un incremento de paga o la promoción por un desempeño efectivo, los logros significativos y la competencia demostrada.

Los indicadores que conforman o permiten caracterizar la orientación hacia la dimensión “personas” son:

- **Comunicación:** Es el grado en el cual el líder incentiva la comunicación dentro del área, así como también la dirección o el sentido que dicha comunicación presenta.
- **Toma de decisiones:** Es el grado en el cual el dirigente tiene estructurado el proceso de toma de decisiones, así como también la forma en la cual éste es llevado a cabo en términos de participación e involucramiento de las ideas y opiniones expuestas por sus colaboradores.
- **Trabajo en equipo:** La líder incentiva y valora el trabajo en equipo, el cual se expresa mediante la confianza, el compromiso y la colaboración entre los miembros del área.
- **Ambiente de trabajo:** Es el grado en el cual el líder se preocupa por percibir y mantener un buen ambiente de trabajo en el área en términos de confianza y favorabilidad para trabajar.
- **Relaciones directivo - colaborador:** Es la frecuencia con la cual el dirigente se mantiene en contacto con sus colaboradores, así como también la preocupación por sus aspectos personales y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo.
- **Motivación:** Es la forma y/o medios utilizados por el dirigente para mantener motivados a sus colaboradores a lograr los objetivos propuestos.

Ambas dimensiones se dan en todas las personas que dirigen una empresa y se hallan combinadas en proporciones diferentes. Esta medición se plasma en un sistema de coordenadas, donde el 9 indica el interés más alto y el 1 indica el interés más bajo. El eje vertical (orientación por las personas) y el horizontal (orientación por la producción)

P E R S O N A S	9	<b>Country Club</b> (Centrado en personas)					<b>Líder de equipo</b> (Centrado en personas y tareas)			
	8									
	7									
	6	<b>Indiferente</b> (No se preocupa de las personas ni tareas)					<b>Autoritario</b> (Centrado en las tareas)			
	5									
	4									
	3	<b>Indiferente</b> (No se preocupa de las personas ni tareas)					<b>Autoritario</b> (Centrado en las tareas)			
	2									
	1									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	BAJO <b>TAREAS</b>					ALTO				

Figura 1. Teoría de la Malla Gerencial

A continuación, se describe los cuatro estilos de liderazgo que se observa en la malla gerencial:

- **Indiferente (1.1):** Caracterizado porque hay una diminuta preocupación por los resultados y por las personas. El líder ejerce una mínima influencia en las actividades de la organización y en las relaciones humanas. No intenta la cohesión de grupo y tampoco se interesa por la eficacia y como es lógico tampoco le preocupa los problemas. Su esfuerzo es mínimo, sólo para que se mantenga, más o menos en su sitio. Es un líder presente y ausente a la vez.
- **Country Club (1.9):** En este punto de la rejilla, la preocupación por los resultados es débil, y máxima por las relaciones humanas. Los esfuerzos del líder se concentran en complacer los motivos personales de cada uno de los integrantes del grupo y que estén satisfechos mediante sus actividades laborales, siendo una atmosfera amistosa que calma cualquier conflicto que se presente, puesto que al líder no le gusta mucho mandar. Todo esto con la esperanza de que llevará a un mejor rendimiento del equipo.
- **Autoritario (9.1):** estilo caracterizado porque tiene una máxima orientación hacia los resultados y mínima hacia los colaboradores. El líder pone énfasis en la producción, apoyándose en su cargo jerárquico y le gusta que el personal obedezca sus instrucciones de

las actividades que tiene que realizar. Lo que busca el líder es el buen rendimiento eficaz y eficiente y considera que las relaciones interpersonales podrían alterar el trabajo.

- **Líder de equipo (9.9):** Hay una alta preocupación por las relaciones humanas y por los resultados, hay compatibilidad entre los objetivos de los colaboradores y de la empresa. Es el estilo más eficaz dentro de la rejilla, porque refleja un líder que le apasiona su trabajo y está comprometido con la misión de la empresa. Hay una motivación constante, haciéndolas sentir parte importante de la organización. Y lo más importante fomentan el trabajo en equipo y la colaboración entre trabajadores, de esta manera hay un equilibrio, porque logra la integración de la empresa y el personal a su cargo.
- **Equilibrado (5.5):** Cabe resaltar que este no es un estilo de liderazgo netamente, sino que muestra el equilibrio entre las personas y los resultados, no inspira un rendimiento eficaz. El líder se muestra indeciso por el castigo y el reconocimiento a sus colaboradores, consiguiendo resultados mediocres porque no hay compromiso de ninguna parte (Aiteco, 2016).

Los autores sostienen que el estilo efectivo es el que se ubica en 9,9 de la malla gerencial. En sus estudios encontraron que mejora la productividad y genera alta satisfacción en las personas.

### **Teoría de Likert:**

La Teoría de Likert, fue propuesta y estudiado entre los años 1960 y 1970, establece el “modelo de alfileres”. Para este modelo emplea un cuestionario que recoge las impresiones de los directivos en las dimensiones estructurales y en los procesos de la organización. Las dimensiones son las siguientes: proceso, comunicación, castigo y medidas disciplinarias y, por último, recompensa. A través del cuestionario y como consecuencia de estas dimensiones el modelo arroja cuatro tipos de liderazgo, que a continuación se resumen en un cuadro.

Tabla 2

*Cuadro comparativo de los estilos de Likert*

<b>DIMENSIONES</b> <b>ESTILO DE LIDERAZGO</b>	<b>Coercitivo</b>	<b>Benévolo</b>	<b>Consultivo</b>	<b>Participativo</b>
<b>Proceso</b>	Centralizado	Centralizado	Ligeramente delegado	Delega al 100%, hay
<b>Comunicación</b>	Vertical descendente	Vertical ascendente y descendente	Vertical y horizontal	En toda la empresa es vital
<b>Castigos y medidas disciplinarias</b>	Énfasis para disciplinar al personal	Menos arbitrario	Sanciones escasas	Castigos poco frecuentes
<b>Recompensa</b>	Escasas	Salariales frecuentes	Énfasis en el salario y beneficios	Alta frecuencia

*Fuente: Elaboración Anampa, basado en la Teoría de Likert.*

### **Teoría de Daniel Goleman:**

La Teoría de Daniel Goleman: “El Liderazgo que Obtiene Resultados” el cual nace a partir de un estudio de la consultora Hay/McBer, teniendo como base 20000 ejecutivos de todo el mundo, tomaron como muestra 3,871 ejecutivos para observar los estilos de liderazgo que presentaba cada uno en su respectiva empresa, anotando sus conductas específicas y su impacto en el clima y evaluando la influencia que este ejercía dentro de la organización (Lloria, 2015).

Los resultados arrojaron seis estilos de liderazgo, derivados de los componentes de la inteligencia emocional, ya que estudios anteriores revelaron que los líderes eficaces eran los que tenían más competencias de inteligencias y los que no, muy difícilmente sobresalían en su desempeño laborales por ello el estudio de Goleman busca una relación estrecha entre el liderazgo y la inteligencia emocional, el clima organización y el desempeño.

El componente de Goleman consideraba que los buenos líderes adopten uno de esos seis estilos, para satisfacer necesidades en diferentes situaciones, ya que los líderes que obtienen mejores resultados no se apoyan en uno solo, sino que cada estilo tiene su particularidad y lo

utilizan de dependiendo la situación en la que se encuentren. Ninguno es bueno o malo, sino que va en función al contexto en el que se encuentre el líder.

Lo nuevo de la investigación son las consecuencias para la acción, habla de cómo los diferentes estilos de liderazgo afectan el desempeño laboral y a sus resultados y además brinda una guía sobre cuando un ejecutivo debe pasarse a otro liderazgo para que las cosas marchen bien. De los seis estilos de liderazgo que utilizan los ejecutivos, solo cuatro tiene una consistencia positiva en el clima y los resultados. A continuación, se describe cada uno de los estilos de liderazgo (Anampa, 2016).

Tabla 3

*Cuadro comparativo de los estilos de Goleman*

<b>ESTILO DE LIDERAZGO VARIANTES</b>	<b>El Modus operandi del líder</b>	<b>El estilo en una frase</b>	<b>Competencias subyacentes de la inteligencia emocional</b>	<b>Cuándo funciona mejor</b>	<b>Impacto general sobre el clima</b>
<b>COERCITIVO</b>	Exige cumplimiento inmediato	"Haz lo que te digo"	Impulso al logro, iniciativa, autocontrol	Para una transformación o con empleados problema	Negativo
<b>ORIENTATIVO</b>	Moviliza a las personas hacia una visión	"Ven conmigo"	Autoconfianza, empatía, catalizador del cambio	Para brindar una visión nueva u orientación clara	El más fuerte positivo
<b>AFILIATIVO</b>	Crea armonía y construye lazos emocionales	"Las personas son lo primero"	Empatía, construcción de relaciones, comunicación	Para sanar el desvanecimiento del equipo o motivar en circunstancias estresantes	Positivo
<b>DEMOCRÁTICO</b>	Forja consenso mediante la participación	¿Qué piensas tú?"	Colaboración, liderazgo de equipo, comunicación	Para Construir consenso u obtener aportes de empleados valiosos	Positivo
<b>EJEMPLAR</b>	Fija altos estándares para el desempeño	"Haz como yo, ahora"	Conciencia, orientación al logro, iniciativa	Para obtener resultados rápidos de un equipo motivado y competente	Negativo
<b>FORMATIVO</b>	Desarrolla a las personas para el futuro	"Intenta esto"	Desarrollo de otros, empatía, autoconciencia	Para ayudar a alguien a mejorar el desempeño o las fortalezas de largo plazo	Positivo

*Fuente: Elaboración Daniel Goleman.*

### III. Metodología

#### 3.1. Tipo y nivel de investigación

- **Enfoque:** Cuantitativo, porque al escoger el cuestionario me permite encontrar una valoración numérica, para que a partir de los resultados se pueda determinar los estilos de liderazgo.
- **Tipo:** Aplicada, porque mi estudio responde a una pregunta de investigación que será aplicada en la vida real y porque en nuestra carrera de administración de empresas nos desempeñamos en ella.
- **Nivel:** Descriptivo, porque la investigación es univariable.

#### 3.2. Diseño de investigación

El diseño de la investigación fue, **no experimental**, porque la investigación trata con personas y por lo tanto no hay manipulación. Y es **transversal** porque se aplicó en un solo momento a cada una.

#### 3.3. Población, muestra y muestreo

La presente investigación consta de una población reducida, por lo tanto, no cuenta con muestra, ni muestreo. El estudio se realizará en la ciudad de Chiclayo y tiene como población a 30 directoras en un Sector denominado Llampayec de la empresa Natura Cosméticos S.A., todas de sexo femenino entre 35 y 52 años de edad, cada una con la responsabilidad de un grupo de consultoras. Por otro lado, la población es finita y no se hace distinción de raza, religión ni aspectos sociales.

#### 3.4. Criterios de selección

El criterio de selección para llevar a cabo mi investigación, se ha elegido a la empresa Natura Cosméticos, porque de acuerdo a los estudios a nivel mundial es una de las empresas en la que mejor se desarrolla el liderazgo y en el Perú es la empresa preferida por las mujeres para laborar, porque promueven el liderazgo de sus colaboradores.

Tabla 4

*Operacionalización de variables*

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM	INSTRUMENTO	ESCALA
<b>Liderazgo</b>	El liderazgo es el proceso de influencia de los líderes hacia sus seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio (Lussier, 2005)	<b>Orientado a las Personas</b>	Comunicación	6	Encuesta	Líkert
			Toma de decisiones	1		
			Trabajo de equipo	7		
			Ambiente de trabajo	8		
			Relaciones director-colaborador	2, 3, 5		
			Motivación	4, 9		
		<b>Orientado a las Tareas</b>	Normas, objetivos y estándares	18		
			Control	11, 13		
			Desempeño	10, 17		
			Ordenes	16		
			Responsabilidades	14, 15		
			Poder	12		

*Fuente: Adopción de Lussier, 2005*

### 3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

La técnica a usar es la encuesta, porque la investigación tiene un enfoque cuantitativo. Y el instrumento de recolección de datos es el cuestionario de encuesta, del modelo “Malla gerencial” de los autores Blake and Mouton, consta de 18 preguntas en escala líkert. El mismo que permite encontrar el estilo de liderazgo de acuerdo a la conducta del líder: Club Social y Líder de Equipo que corresponden a la dimensión, orientado hacia las personas. Mientras que Dirección insuficiente y Dirección autoritaria, pertenecen a la dimensión orientados hacia los resultados.

Para la fiabilidad de la investigación se realizó previamente una prueba piloto a 10 líderes de Natura, con la finalidad de detectar preguntas mal elaboradas que no sean entendidas. Las dudas frecuentaron en 5 preguntas, las cuales fueron rediseñadas con palabras más fáciles de comprender. Cabe resaltar que las preguntas originales del modelo

de Blake and Mouton no han sido alteradas, tienen el mismo significado, sólo con palabras más entendibles. Después del rediseño de preguntas, se encuestó a la población objetiva que consta de 30 líderes, las cuales invirtieron 3 min. para el desarrollo de dicha encuesta.

### **Confiabilidad del instrumento**

Para la confiabilidad de los datos de la investigación, se utilizó la prueba de Alfa de Cron Bach. Dicha prueba se utilizó para las dos dimensiones del liderazgo, orientación hacia las personas que tuvo un resultado de 0,832 y orientación hacia los resultados con 0,825. *Ver anexo*

Asimismo, se realizó la validez del instrumento a través de la prueba de KMO y Bartlett, arrojando un valor de 0,507. Siendo resultados confiables y válidos para ser procesados y seguir adelante con la investigación. *Ver anexo*

### **3.6. Procedimientos:**

Para llevar a cabo la encuesta, el investigador coordinó con la Gerente de Desarrollo Comercial del sector Llampayec de Natura Cosméticos S.A de la ciudad de Chiclayo, quien tiene a su cargo 30 directoras, cada una con su respectivo grupo de consultoras (vendedoras). Cada campaña de ventas dura 20 días y al término de cada una de ellas se realiza una reunión que dura una hora aproximadamente, donde se hace un recuento de cómo les fue: cuánto vendieron, cuantas nuevas consultoras incorporaron, cuáles son los productos que más salieron y cuáles son las metas para el próximo ciclo y así sucesivamente.

- La encuesta se realizó en la campaña N.º 12-2018 (20 agosto-08 septiembre).
- Asistí a la reunión de cierre de campaña, que se llevó a cabo en la oficina de la Gerente, quien previamente comunicó la presencia del encuestador y recomienda que se haga al final ya que todas estarán presentes.
- Al término de la reunión se presentó el investigador, explicó de qué trata la tesis, cuál es el objetivo de encuestarlas y que toda la información brindada se mantendrá en estricta confidencialidad, siendo utilizada sólo para fines académicos. La misma que dura 3 minutos.

- Con su consentimiento se pasó las encuestas físicas a las 30 líderes, se explica cómo deben marcar y se prestó atención a quienes tenían dudas.
- Se recogió las encuestas, asegurándose de que todas hayan respondido todas las preguntas.
- Se agradece su colaboración y se concluye con un pequeño refrigerio.

### **3.7. Plan de procesamiento y análisis de datos**

El procesamiento de la información se realizará en el programa estadístico SPSS 25 y para algunos gráficos auxiliares la hoja de cálculo Excel 2016. Debido a que mi modelo es univariable, sólo tendré que validar la confiabilidad de mi instrumento a través del Alfa de Cronbach, a fin de medir la consistencia interna de mi variable y dimensiones para garantizar la información levantada. El estudio consta de una variable y dos dimensiones, razón por la cual se realizará la confiabilidad por cada dimensión.

Tabla 5

*Matriz de consistencia*

PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO PRINCIPAL	HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>En el giro de negocio de Natura Cosméticos S.A.-Sector Llampayec no hay una dependencia a nivel de una empresa formal y la consultora es libre de ejercer sus ventas por catálogo en el momento que ella disponga de tiempo. Por lo tanto, el jefe necesita poner en marcha todas sus herramientas para mantener motivadas a las colaboradoras, influir positivamente en ellas y sostener el optimismo para que la red de ventas no se debilite. Todo esto apunta a un estilo de liderazgo que sin saber están desarrollando las directoras y al no saber su estilo no saben qué mejoras aplicar.</p> <p>¿Cómo mejorar el estilo de liderazgo de las directoras de Natura Cosméticos S.A.-Sector Llampayec, según la teoría de Blake and Mouton?</p>	<p>Elaborar una propuesta de mejora del estilo de liderazgo de las directoras de Natura Cosméticos S.A.-Sector Llampayec de acuerdo a los resultados encontrados.</p>	<p>El estilo de liderazgo predominante en las directoras de la empresa Natura es: Líder de Equipo de acuerdo a la teoría de Blake and Mouton en su modelo “Malla Gerencial”</p>	<p><b>Liderazgo</b></p>	<p>Orientado a las Personas</p>	Comunicación
	<p><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b></p> <p>1. Determinar el nivel de liderazgo orientado a las personas que poseen las directoras de la empresa Natura Cosméticos S.A.-Sector Llampayec.</p> <p>2. Determinar el nivel de liderazgo orientado a las tareas que poseen las directoras de la empresa Natura Cosméticos S.A.-Sector Llampayec.</p> <p>3. Identificar el estilo de liderazgo de las directoras de Natura Cosméticos S.A.-Sector Llampayec.</p>				Relaciones director-colaborador
					Toma de decisiones
					Trabajo de Equipo
					Ambiente de trabajo
					Motivación
				<p>Orientado a las Tareas</p>	Normas. Objetivos y estándares
	Control				
	Desempeño				
	Órdenes				
	Responsabilidades				
	Poder				

<b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>POBLACIÓN</b>		<b>TÉCNICAS ESTADÍSTICAS</b>	<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>
No experimental	30 directoras		Alfa Cronbach	Enfoque: Cuantitativo Tipo: aplicada Nivel: descriptivo
Transversal			Prueba KMO	

### 3.8. Consideraciones éticas:

Los criterios éticos que se tomaron en cuenta fueron recomendados por el Centro de investigación en pólizas de salud de UCLA (2012). Los cuales se detallan a continuación:

**Valor:** la investigación busca mejorar el conocimiento, porque nunca se ha tratado este tema, no se ha encontrado ningún paper que haya estudiado ese tipo de negocio con el modelo de Blake and Mouton.

**Validez científica:** se ha utilizado técnicas estadísticas tales como, el alfa de Cronbach y el KMO.

**La selección de seres humanos debe ser justa:** se ha seleccionado a toda la población del sector, no hubo ningún criterio de discriminación y a todos se les trató por igual.

**Consentimiento informado:** los participantes de esta investigación fueron previamente informados y dieron su consentimiento voluntario.

**Respeto para los seres humanos participantes:** el investigador recalcó que la información es anónima, será utilizada sólo para fines académicos y no se filtrará por ningún otro medio.

## IV. Resultados

Para una mejor comprensión de los puntajes obtenidos, se realizó una baremación, dividiendo el rango de 5 unidades en 3 categorías, procurando que cada intervalo tenga una amplitud similar.

Tabla 6

*Nivel de escalas*

<b>Puntaje</b>	<b>Nivel</b>
De 0 a 1.67	Bajo
>1.67 a 3.33	Medio
>3.33 a 5	Alto

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.1. Nivel de liderazgo orientado a las personas:

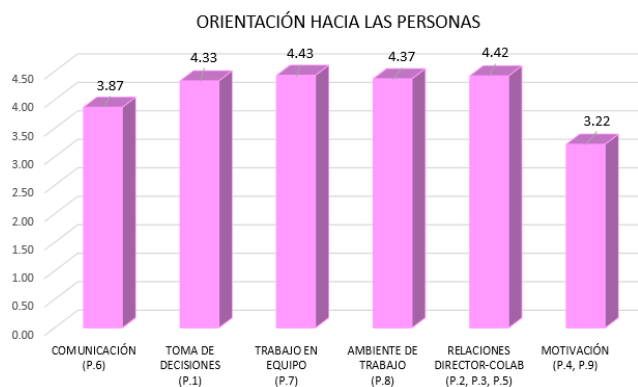


Figura 2. Indicadores de la dimensión Orientado a las Personas

El menor puntaje recae en el indicador de la motivación, seguido por la comunicación. Los cuales indican que el líder no está utilizando las herramientas adecuadas, para mantener motivados a sus colaboradores a largo plazo. El líder se preocupa por orientar y aconsejar a sus colaboradores, pero le cuesta mucho mantenerse actualizada, mediante las lecturas. Su actuar como líder es de manera empírica, lo ha adquirido con la experiencia de los años. Por otro lado, la comunicación no está siendo fluida, esto debido a la naturaleza del negocio, ya que las líderes no siempre están en contacto con sus vendedoras, se comunican de manera virtual o cuando hay reuniones. E independientemente de la consultora que le toque, se tomará el tiempo para explicar las tareas que cada una tiene que desarrollar.

En cuanto a la toma de decisiones, este se posiciona en un nivel alto, pues conocen todos los inconvenientes que se puede presentar con sus colaboradoras y para ello saben cómo actuar. A pesar de no estar de manera presencial, siempre están en contacto en el momento que se requiere, mostrando así su total compromiso con ellas, apoyándolas y valorando siempre su trabajo. Creando un buen ambiente laboral, el cual les hace sentir en confianza.

Por otro lado, en el ambiente de trabajo, siempre hay un respeto mutuo, cada una sabe sus límites. Esta armonía hace que puedan trabajar en equipo, ya que la líder considera de suma importancia trabajar en equipo, porque de esta manera se suman esfuerzos y las tareas cada vez se hacen menos complejas. Y por último las relaciones entre directora y colaboradora

son muy buenas, siempre dispuestas a ayudar, animando a la creatividad e innovación y siempre vela por el bienestar de su capital principal, las colaboradoras.

Y de manera general, toda la dimensión se ubica en un nivel alto, ya que el promedio total es de 4.08.

Para una mejor observación de la puntuación que cada pregunta ha obtenido, se realizó un gráfico circular que corresponde a las 9 preguntas de la dimensión: orientado a las personas. Donde se muestra la brecha (color amarillo) entre el puntaje encontrado (color rosado) y lo óptimo (azul).

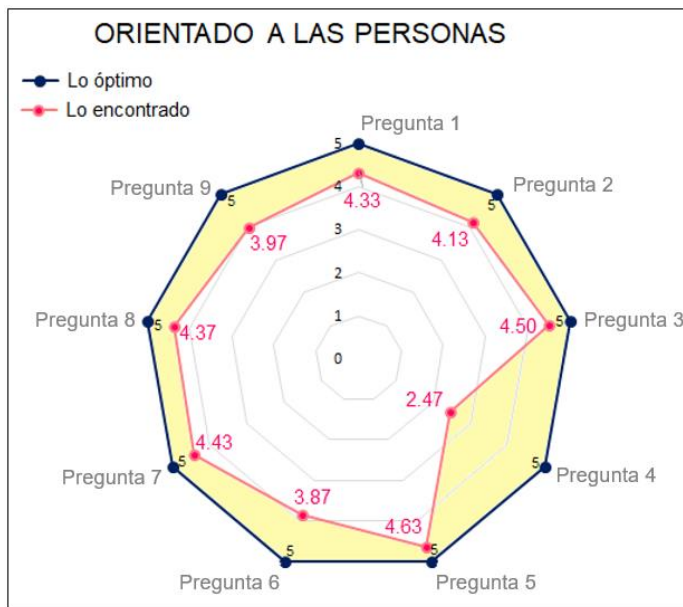


Figura 3. Brecha de lo encontrado y lo óptimo

#### 4.2. Nivel de liderazgo orientado hacia las tareas.

Se realizó un gráfico de barras donde se visualiza el puntaje de los seis indicadores de dicha dimensión.

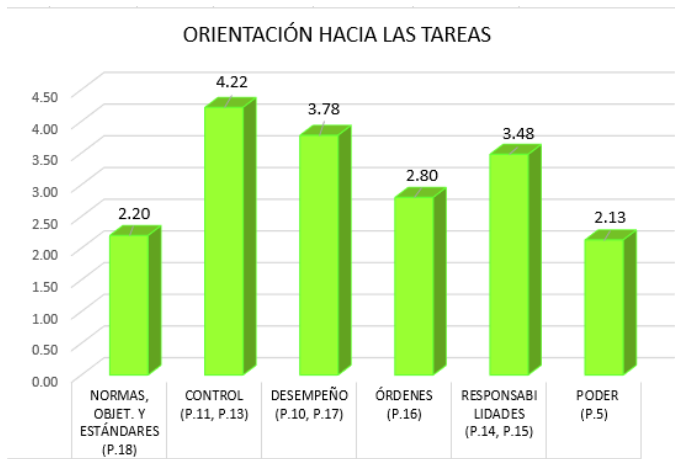


Figura 4. Indicadores de la dimensión Orientado a las Tareas

El puntaje más bajo está en el poder, porque en ese tipo de empresas no requiere aplicar un poder más del que ya cuentan. En las normas, objetivos y estándares, señala que desde un primer momento y/o contacto con las colaboradoras no se describe las tareas y normas, puesto que se les da la libertad de que vayan a su ritmo, a su tiempo. Y en el caso de las órdenes, esto debido a que, el giro del negocio no lo amerita, ya que la vendedora desde un primer momento es libre de ejercer sus ventas y no hay necesidad de establecer horarios para que ella pueda ejercer su trabajo.

Los indicadores mencionados anteriormente, se encuentran en un nivel medio, es decir hay considerable orientación por llegar a la meta con una mínima preocupación por las personas.

Por otro lado, los indicadores restantes están en un nivel alto, el cual muestra la preocupación y la responsabilidad que tiene la líder porque su desempeño en la empresa sea el mejor cada ciclo. Asimismo, mantener siempre supervisadas a sus colaboradoras, ya sea de manera virtual o telefónica y estén al tanto de cómo les está yendo, si es posible llegar a la meta o es que necesitan ayuda para completar su pedido.

Y de manera general, los puntajes promedian un nivel alto de 3.34.

A continuación, se presenta un gráfico circular donde se muestra la brecha (color amarillo) entre el puntaje encontrado (color verde) y lo óptimo (azul). El gráfico corresponde a las 9 preguntas de la segunda dimensión orientado a las tareas.



Figura 5. Brecha de lo encontrado y lo óptimo

#### 4.3. Estilo de liderazgo de las directoras de Natura Cosméticos S.A.

A continuación, se detalla el estilo de liderazgo de cada una de las encuestadas. Del total de 30 directoras, 26 son del estilo Líder de equipo y 6 son autoritarias. Cabe resaltar que no se identificó los estilos: Country Club e Indiferente.

Tabla 7

*Estilos de liderazgo de cada directora*

Nº ENCUESTA	PUNTUACIÓN TAREAS	PUNTUACIÓN PERSONAS	TIPO DE LIDERAZGO
1	6.2	6.6	Líder de Equipo
2	5.8	7.2	Líder de Equipo
3	5.4	7.8	Líder de Equipo
4	5.4	8.4	Líder de Equipo
<b>5</b>	<b>3.2</b>	<b>7</b>	<b>Country Club</b>
6	6.8	7.4	Líder de Equipo
7	7	8.8	Líder de Equipo
8	5.2	7.2	Líder de Equipo
9	7.2	8	Líder de Equipo
10	6	8	Líder de Equipo
11	7.4	7.8	Líder de Equipo
12	6	7	Líder de Equipo
13	6.8	8.8	Líder de Equipo
14	5.6	6.4	Líder de Equipo
15	8	8.6	Líder de Equipo
16	5.2	6.6	Líder de Equipo
<b>17</b>	<b>4.8</b>	<b>6.8</b>	<b>Country Club</b>
18	5.2	6.2	Líder de Equipo
19	6.6	7.6	Líder de Equipo
<b>20</b>	<b>4.4</b>	<b>6.4</b>	<b>Country Club</b>
<b>21</b>	<b>4.8</b>	<b>6</b>	<b>Country Club</b>
22	9	9	Líder de Equipo
<b>23</b>	<b>4.2</b>	<b>5.8</b>	<b>Country Club</b>
24	5.8	7.2	Líder de Equipo
25	6	7	Líder de Equipo
<b>26</b>	<b>5</b>	<b>6.6</b>	<b>Country Club/ Líder de Equipo</b>
27	9	8.8	Líder de Equipo
28	6.6	8	Líder de Equipo
29	5.6	6.4	Líder de Equipo
30	6.4	6.8	Líder de Equipo

De acuerdo al puntaje que obtuvieron, se ubicó a cada directora en el plano cartesiano, de manera que se puede observar con facilidad que el estilo predominante es: Líder de Equipo y muy pocos son Country Club.

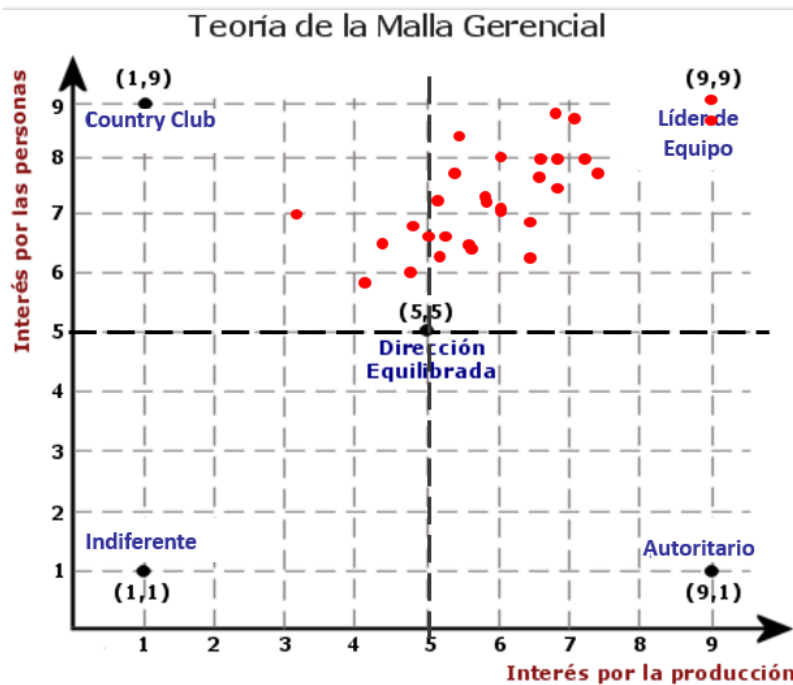


Figura 6. Estilo de liderazgo de las directoras de Natura Cosméticos S.A.

De acuerdo al modelo de Blake and Mouton, se procedió a calcular los promedios de cada dimensión, para luego ubicarlo en la malla gerencial y saber cuál es el estilo de liderazgo que predomina en Natura Cosméticos S.A.

Tabla 8

*Puntuación de las dimensiones*

ITEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL	x 0.2
<b>Personas</b>	4.33	4.13	4.50	2.47	4.63	3.87	4.43	4.37	3.97	<b>36.70</b>	<b>7.34</b>
ITEM	10	11	12	13	14	15	16	17	18	TOTAL	x 0.2
<b>Tareas</b>	4.53	4.10	2.13	4.33	3.00	3.97	2.80	3.03	2.20	<b>30.10</b>	<b>6.02</b>

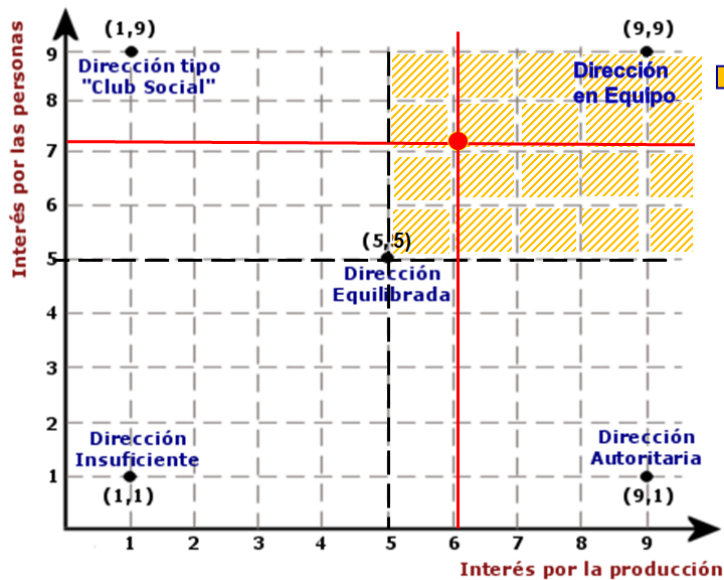


Figura 7. Malla Gerencial o Rejilla Gerencial

De acuerdo a la ubicación general, se puede identificar que el estilo que predomina en la empresa Natura, Sector Llampayec es el de Líder de Equipo. Es decir, son buenas en las tareas, así como también en el trato con sus consultoras. Llevando la delantera la preocupación por las personas con 7,34; mientras que la preocupación por las tareas tiene 6,02 puntos. Las líderes entienden que construir una productividad positiva requiere de un buen ambiente, donde los colaboradores se sientan dirigidos y es importante recalcar que los conflictos personales pueden alterar la productividad, es por ello que la orientación a las relaciones coloca como prioridad a las personas, de esa manera se asegura que dichos problemas sean mínimos.

Además, fomentan la colaboración y esto se evidencia cuando alguna de sus consultoras se le complica pasar pedidos y tuvo algún inconveniente en el proceso. Les motiva a través de los incentivos que cada ciclo puede recibir y siempre muestran una pasión por lo que hacen y venden.

## V. **Discusión**

La presente investigación tuvo como resultados que el estilo de liderazgo que predomina en las líderes de Natura Cosméticos S.A. es líder de equipo. Las líderes se preocupan por los aspectos personales y las percepciones que existen en torno al buen ambiente de las relaciones en el área, corroborando con lo mencionado con Anampa (2016) indica que las líderes de equipo tienen un buen desempeño tanto en las relaciones como en el cumplimiento laboral y este estilo de liderazgo lo presentan en su mayoría mujeres.

La dimensión que predomina entre las líderes de la empresa está orientada a las personas, muestran confianza y apoyo mutuo, fomentan la participación de sus consultoras siempre con respeto, esta armonía les permite que puedan trabajar en equipo. Siempre procura el bienestar de sus colaboradores, mostrando consideración y empatía con ellas. Esto concuerda con lo que aduce Taberner, Chambel Currel y Arana (2014) en el desarrollo de su estudio obtiene como resultado que los líderes están orientados a las relaciones; es decir, hace partícipe a todos los miembros en cuanto a las mejoras y decisiones que se tiene que tomar. Los colaboradores responden la mejor manera a los objetivos que se les impone y mantienen un vínculo estrecho entre jefe y colaborador.

Asimismo, Sánchez (2015) en el desarrollo de su estudio que obtiene como resultado que las líderes para motivar a su grupo hacen uso principalmente de la participación y la satisfacción de las necesidades superiores, ya que considera el buen ambiente de trabajo y las adecuadas relaciones como principales fuentes motivadoras. El poder que ostenta la líder con este estilo se encuentra basado en el carisma, mediante el cual garantiza su liderazgo e intenta dar solución a los conflictos grupales e individuales.

El estudio llevado a cabo por Toledo, Quintana, Napa y Terzano (2016) se demuestra que en su mayoría las mujeres emprendedoras se orientan al estilo transformacional, cuyas características están dentro del estilo “Líder de Equipo”. Motivo por el cual ha sido considerado en esta investigación, ya que Natura también cuenta con emprendedoras de similar perfil con grado de instrucción técnica y de ama de casa pasaron a ser líderes, porque vieron en la venta por catálogo una oportunidad de emprender un

negocio y tener su propio equipo de trabajo, las cuales están conformadas por las consultoras. Y cabe señalar que son mujeres que buscan su desarrollo personal, promueven el crecimiento, tienen buena comunicación y todo el entusiasmo de salir adelante a través del emprendimiento, con un negocio que poco a poco va prosperando. Todo esto por iniciativa propia, obteniendo buenos y mejores resultados. De la misma manera Cruz, Poggi y Vera (2017) en su estudio a mujeres microempresarias, dieron a conocer que predomina el estilo transformacional en un nivel alto, ya que tenían seis de las siete características de dicho estilo.

La teoría de Blake and Mouton con su modelo malla gerencial es el que mejor se adecuó al giro de negocio de Natura, puesto que permite la realidad laboral y porque orientado a personas y a las tareas es la forma más rápida y directa de medir este tipo de trabajo. Las preguntas van acordes con lo que las líderes realizan de una forma sencilla y práctica. A pesar de haber pasado más 40 años desde que los autores lo dieron a conocer, aún sigue vigente, siendo utilizada en diversas empresas para la medición de los líderes en sus respectivas organizaciones.

EL modelo de Likert fue descartado, porque sus dimensiones hablaban de áreas bien definidas donde los trabajadores reciben salarios, beneficios sociales y vacaciones. Todo apuntaba que era para una empresa que ya cuenta con determinados procesos y las sanciones estaban como parte de su contrato. Asimismo, el modelo del autor Daniel Goleman, porque su modelo desmenuza al liderazgo en seis estilos, siendo excesivo para la empresa, su test consta de 60 preguntas, lo cual hace extensa la encuesta e incómoda. Además, como parte de sus dimensiones exige el cumplimiento inmediato de las tareas y Natura para alcanzar los objetivos tiene su tiempo, todo indica que aplica a gerentes y ejecutivos de grandes empresas, tales como constructoras donde las áreas son jerarquizadas con actividades ya definidas.

## **VI. Propuesta**

Se elabora una propuesta de mejora de acuerdo al diagnóstico de la empresa, para reforzar el estilo de liderazgo y de esta manera logren un crecimiento a nivel de sector y personal.

Las capacitaciones están divididas en dos secciones: orientado a las personas y orientado a las tareas. El coach se encargará de ayudar a descubrir sus talentos individuales, motivar y desarrollar sus potencialidades de manera divertida. En el caso del gerente general de Capullanas, con amplia experiencia en el rubro, su papel será explicar en términos empresariales el giro de negocio de Natura.

Se llevarán a cabo en cinco sesiones de dos horas cada una. Una vez al mes, contados a partir del mes de mayo del 2021. Siendo alternos entre las capacitaciones del coach y el gerente general. Tal como muestra los siguientes cuadros.

Tabla 9

*Talleres de capacitación orientado a las personas*

<b>Competencia a desarrollar</b>	<b>Nombre del taller</b>	<b>Técnica</b>	<b>Al finalizar el taller:</b>	<b>Fecha</b>	<b>¿Quién lo hace?</b>
Comunicación	Construyendo la comunicación	Experiencia estructurada	Los participantes se verán en la capacidad de escuchar y de establecer el modo y el momento oportuno para transmitir una idea de manera efectiva, empleando el canal adecuado y proporcionando datos concretos para una comunicación eficaz.	21 mayo (2021)	<b>Coach:</b> con experiencia emocional y afectiva, creatividad e innovación.  Acompañado de la gerente de desarrollo de negocios Alexandra Ramos.
Trabajo en equipo	En equipo para crecer		Las líderes se verán en la capacidad de participar activamente en la consecución de un objetivo común fomentando un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de la asociación.		
Toma de decisiones	Decidiendo con inteligencia		Adquirirán técnicas para tomar decisiones de modo adecuado y en el momento oportuno, exponiendo sus puntos de vista a los demás y analizar la mejor opción.	18 junio (2021)	
Optimismo	Pensando positivo		Adquirirán conocimientos y habilidades necesarias para aumentar el optimismo, permitiendo afrontar el estrés.		

Tabla 10

*Talleres de capacitación a las tareas*

<b>Competencia a desarrollar</b>	<b>Nombre del taller</b>	<b>Técnica</b>	<b>Al finalizar el taller:</b>	<b>Fecha</b>	<b>¿Quién lo hace?</b>
Orientación al cliente	Conociendo el mercado	Mapa de empatía	Reconocerán los nuevos gustos y tendencias del mercado, corrigiendo lo que se vea pertinente, de la misma manera, reforzar lo que a los clientes les ha agradado.	23 Julio (2021)	<b>Gerente General Sector Capullanas</b> con experiencia en el giro de negocio de Natura Cosméticos S.A.  Siempre acompañado de la gerente de zona Alexandra Ramos.
Networking	Conociendo nuevos socios y amigos	Juego de roles	Las participantes adquirirán la capacidad para crear, desarrollar y fortalecer una red de contactos con personas clave en distintos sectores.	21 agosto (2021)	
Capacidad de cambio aprendizaje	Aprende, cambia y mejora	Experiencia estructurada	Las participantes estarán en la capacidad de adaptarse al cambio, adquiriendo nuevos conocimientos y modificando sus hábitos y evaluando las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones.		
Gestión de conflictos	Aprendiendo a resolver conflictos	Estudio de caso	Desarrollar la capacidad de identificar, afrontar y resolver conflictos y situaciones difíciles.	24	
Delegación	El arte de delegar	Experiencia estructurada	Las participantes se verán en la capacidad de encomendar tareas y responsabilidades a sus colaboradores.	septiembre (2021)	

**Lugar:**

Una vez al mes las líderes se reúnen con su Gerente de desarrollo de negocios y llevan a cabo la reunión de cierre de ciclo. Se aprovechará ese tiempo y lugar para realizar los 5 talleres de capacitación.

**Presupuesto:**

La inversión para llevar a cabo la propuesta de mejora fue calculada consultando a un coach y a al gerente superior de Natura Cosméticos en la ciudad de Chiclayo.

Tabla 11

*Presupuesto para el desarrollo de la propuesta de mejora*

<b>Elementos</b>	<b>Costo por hora</b>	<b>Costo sesión</b>	<b>Costo total</b>
Coaching para 2 sesiones (2hora/sesión)	S/. 200.00	S/. 400.00	S/. 800.00
1 especialista en el giro de negocio de Natura Cosméticos 3 sesiones (2 sesiones de 2 horas y 1 sesión de 1 hora.)	S/. 180.00	S/. 360.00	S/. 900.00
Materiales		S/. 40.00	S/. 200.00
Movilidad		S/. 20.00	S/. 100.00
Viáticos		S/. 20.00	S/. 100.00
Imprevistos		S/. 20.00	S/. 100.00
<b>Total</b>		<b>S/. 860.00</b>	<b>S/. 2,200.00</b>

## VII. Conclusiones

- El nivel de liderazgo orientado a las personas es alto, pues el promedio es de 4.08. Teniendo como valor más bajo el gusto por la lectura para luego ponerlo en práctica (2.47) y como valor más alto la preocupación por las relaciones al momento de corregir errores (4.63).
- El nivel de liderazgo orientado a las tareas es ligeramente alto, puesto que el promedio es de 3.34. Los valores más bajos se sitúan en el desafío de llegar a la meta del ciclo (2.13), el gusto por la lectura para luego implementar lo aprendido (2.20) y la delegación (2.80). Mientras que el valor más alto recae en la importancia de completar un objetivo/tarea (4.53).
- Luego de haber desarrollado el análisis de 30 líderes, se puede afirmar que el estilo que predomina es: líder de equipo. Les apasiona su trabajo y están comprometidas con la misión de la empresa.

## **VIII. Recomendaciones**

- Aplicar el test de Blake and Mouton a las líderes una vez al año (de preferencia en el primer semestre) para ver la evolución de las medidas adoptadas e implementar alguna mejora el próximo año.
- Se recomienda que las líderes refuercen la comunicación con sus consultoras, estableciendo un lenguaje común y horizontal entre todos. Estableciendo políticas de comunicación de puertas abiertas, siempre accesible y la consultora tenga una línea abierta con la jefa y no dejar de preguntar por temor.
- Las líderes deben hacer partícipe a las consultoras de las decisiones en cuanto a: estrategias de venta, promociones, activaciones, debido a que estas personas recogen información más cercana porque están en contacto directo con el cliente. Aprovechar esa información que tienen y hacerlas partícipes de estas decisiones, Así como también tomar en cuenta sus ideas y opiniones porque ellas ven otra realidad distinta a las de las líderes.

## IX. Referencias

- Aiteco. (2016). *La Rejilla de Dirección de Blake y Mouton*. Obtenido de Aiteco: Recuperado de <https://www.aiteco.com/>
- Aiteco. (2016). *La Rejilla de Dirección de Blake y Mouton*. Obtenido de Aiteco: Recuperado de <https://www.aiteco.com/>
- Anampa, C. (2016). "*Estudio de diferencias entre hombres y mujeres en los estilos y su efectos en el acceso a puestos de dirección en la empresa Nexrys del Perú*". Obtenido de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/>
- Bennis, W. (abril de 2015). *Warren Bennis, el gurú del liderazgo y el cambio*. Obtenido de Ecofin: <https://ecofin.es/warren-bennis-el-guru-del-liderazgo-y-el-cambio/>
- Bennis, W. (2016). *Warren Bennis, un líder de la motivación*. Obtenido de Altonivel: <https://www.altonivel.com.mx/liderazgo/management/warren-bennis-un-lider-de-la-motivacion/>
- Bennis, W. G. (1990). *Como llegar a ser Líder*. Bogotá: Norma S.A.
- Bennis, W. G. (2006). *Las claves del Liderazgo: los pensadores más brillantes de hoy escriben para los directores de mañana*. Barcelona: Deusto.
- Bonache, J., & Cabera, Á. (2006). *Dirección de Personas: evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Madrid: Prentice-Hall, Financial Times.
- Cardona, J. M. (2006). *Liderazgo y Gestión por 8 hábitos: del miedo a la confianza*. Madrid: Diaz de Santos.
- Castro, A. (2016). *Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción*. Obtenido de Redalyc: <http://www.redalyc.org/>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México D.F: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México D.F: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Eiger, J. (2015). *La formación de líderes incluye vivencias*. Obtenido de Natura br.: Recuperado de <https://www.natura.com.br/es>

- Expoknews. (2012). *Natura reconoce el liderazgo de sus consultores*. Obtenido de Recuperado de <https://www.expoknews.com/>
- Flores, T. (2013). *Existen algunos ingredientes básicos que todo líder tiene*. Obtenido de Scribd: <https://es.scribd.com/doc/216837628/Segun-Warren-Bennis-existen-algunos-ingredientes-basicos-que-todo-Lider-tiene>
- Gallo, C. (2015). *Gestión empresarial: el liderazgo y la efectividad organizacional*. Obtenido de Calameo: Recuperado de <https://es.calameo.com/>
- Goleman, D. (1998). *Liderazgo que obtiene resultados*. Obtenido de Ecob: <http://ecob.scienceontheweb.net/liderazgo1.pdf>
- Lloria, R. (2015). Daniel Goleman, sus seis estilos de liderazgo. *Wordpress.com/*.
- López, J. (2013). *Teorías del Liderazgo III - Modelo del Grid Gerencial*. Obtenido de Dirección y Liderazgo: <http://direccionyliderazgo.com/teorias-del-liderazgo-modelo-del-grid-gerencial/>
- Lussier, R. N., & Achua, C. (2005). *Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. México D.F.: Editorial Thomson.
- McFarland, L. J., Childress, J. R., & Senn, L. E. (1997). *Liderazgo para el Siglo XXI: diálogos con 100 líderes destacados*. Santafé de Bogotá.: McGraw-Hill.
- Moreno, T. (19 de noviembre de 2009). *Las mejores empresas para el liderazgo*. Obtenido de Expansión: Recuperado de <https://expansion.mx/>
- Palomo, M. T. (2001). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC editorial.
- Pastor, J. (2011). *El Liderazgo de Personas en las Organizaciones*. Madrid: Pearson Educación.
- Poch, M. (15 de diciembre de 2005). *Estilos de Liderazgo*. Obtenido de MP Mireia Poch: Recuperado de <https://mireiapoch.com/>
- República, L. (5 de marzo de 2018). *Natura Cosméticos es reconocida como la mejor empresa para mujeres*. Obtenido de Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/>
- Sánchez, I. (2008). *Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis*. Obtenido de Scielo: Recuperado de <http://www.scielo.org.co/>
- Snell, S., & Bohlander, A. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico D.F.: Cengage Learning.

Torres, M. (2015). *“Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección de líderes de equipo de venta de la CIA productos Avon S.A de la ciudad de Chiclayo, zona 241”*.

Chiclayo: Perú.

Urcola, J. (2003). *Dirigir Personas: Fondo y Formas*. Madrid: Essic Editorial.

## X. Anexos

### Anexo 1: Carta de aceptación de la empresa

Chiclayo, 11 de mayo del 2018

Profesora  
Mgtr. Rocío Saavedra Yorente.  
Directora de Administración.  
Presente

Me dirijo a Ud., en la oportunidad de aceptar a la bachiller **Carmen Rosa Chegne Chávez**, estudiante de la **Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo** en la especialidad de **administración de empresas**, para realizar su trabajo de investigación en esta empresa a partir del 09 de abril y por un periodo mínimo de **18 meses** consecutivas de acuerdo al desarrollo del curso de tesis I, II y III.

La estudiante **Carmen Rosa Chegne Chávez** tendrá como docente de curso a la profesora Carla Ethel Gamarra Flores y desarrollará durante este periodo el proyecto titulado **“Estilo de Liderazgo de las directoras de Natura Cosméticos S.A.-Sector Llampayec en la ciudad de Chiclayo al 2018”** y las actividades específicas indicadas en el respectivo Plan de Trabajo.

Sin más referencia.  
Atentamente,



---

**María Alexandra Ramos Núñez**  
Gerente de Desarrollo de Negocios

**Empresa** : Natura Cosméticos S.A/Sector Llampayec.  
**Dirección** : Urb. La Florida Mz. B, Lote 4 Chiclayo / 979353635.  
alexandraramos@natura.net

## Anexo 2: Instrumento de recolección de datos.

### UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

ENCUESTA: ESTILO DE LIDERAZGO DE LAS DIRECTORAS DE NATURA COSMÉTICOS S.A. - SECTOR LLAMPAYEC EN LA CIUDAD DE CHICLAYO AL 2018.

Buen día. La siguiente encuesta tiene como finalidad determinar los estilos de liderazgo que poseen las directoras de Natura Cosméticos S.A, Sector Llampayec y a partir de los resultados elaborar una propuesta de mejora. Es por ello que necesito de su colaboración para llevar adelante mi investigación. **Marque con una X en la escala que crea conveniente.** Gracias.

Edad:

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

### Anexo 3: Data de los encuestados

N°	EDAD	DIMENSIÓN: ORIENTACION HACIA LAS PERSONAS								
		MOTIVACIÓN	AYUDA A LOS DEMÁS	CREATIVIDAD	GUSTO LECTURA	CORREGIR	EXPLICACIÓN COLAB	EQUIPO TRABAJO	RES PETO	DESEMPEÑO
1	39	4	3	4	3	5	3	4	4	3
2	38	4	4	5	2	5	3	4	5	4
3	40	5	4	5	2	4	4	5	5	5
4	42	5	5	5	3	4	5	5	5	5
5	39	4	4	3	3	5	4	4	5	3
6	48	3	4	5	4	4	4	5	4	4
7	43	5	5	5	4	5	5	5	5	5
8	40	4	4	4	1	5	4	4	5	5
9	45	5	5	5	2	4	4	5	5	5
10	47	5	5	5	2	5	3	5	5	5
11	38	4	5	5	3	4	4	5	5	4
12	43	4	4	4	3	4	3	5	4	4
13	41	5	5	5	5	5	5	5	5	4
14	46	4	4	4	2	5	3	4	3	3
15	42	5	5	5	3	5	5	5	5	5
16	44	5	4	5	2	4	3	4	4	2
17	38	4	3	4	2	5	4	4	4	4
18	38	4	4	4	2	5	3	3	3	3
19	50	5	5	4	3	5	4	5	4	3
20	52	4	4	4	1	4	3	4	4	4
21	49	4	3	4	0	4	4	3	5	3
22	39	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	40	5	3	4	1	4	3	3	4	2
24	45	4	4	5	2	5	3	4	4	5
25	38	4	4	4	2	5	3	5	4	4
26	45	3	4	4	3	4	4	4	3	4
27	52	5	5	5	4	5	5	5	5	5
28	42	5	3	5	2	5	5	5	5	5
29	46	4	4	4	2	5	3	4	3	3
30	51	3	3	5	1	5	5	5	4	3
		<b>4.33</b>	<b>4.13</b>	<b>4.50</b>	<b>2.47</b>	<b>4.63</b>	<b>3.87</b>	<b>4.43</b>	<b>4.37</b>	<b>3.97</b>
						<b>36.70</b>				
						<b>7.34</b>				

		<b>DIMENSIÓN: ORIENTACION HACIA LAS TAREAS</b>								
<b>N°</b>	<b>EDAD</b>	<b>CUMPLIR OBJETIVOS</b>	<b>MONITOREO TAREAS</b>	<b>DESAFÍOS</b>	<b>COMPLEJIDAD</b>	<b>COMPLICADO</b>	<b>TIEMPO EFECTIVO</b>	<b>DIVISIÓN TAREAS</b>	<b>ANALIZAR PROBLEMAS</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN</b>
1	39	5	3	1	4	5	3	2	5	3
2	38	4	4	5	5	2	4	1	3	1
3	40	5	5	2	3	3	5	0	2	2
4	42	5	5	1	4	3	4	1	3	1
5	39	3	4	0	3	3	3	0	0	0
6	48	5	5	4	5	4	5	3	2	1
7	43	5	5	3	5	4	4	4	3	2
8	40	5	4	2	4	2	4	2	2	1
9	45	5	5	3	5	4	5	3	3	3
10	47	5	5	0	5	2	5	2	4	2
11	38	5	5	3	4	4	5	3	4	4
12	43	4	3	2	5	3	4	3	3	3
13	41	3	4	3	5	4	3	4	4	4
14	46	5	3	2	3	3	3	3	3	3
15	42	5	5	3	5	3	5	5	5	4
16	44	5	3	2	4	2	3	3	2	2
17	38	5	2	1	4	2	3	3	3	1
18	38	3	4	3	4	3	3	2	2	2
19	50	5	5	3	5	3	5	3	2	2
20	52	3	3	1	3	1	2	3	3	3
21	49	4	5	0	5	2	3	2	3	0
22	39	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	40	4	3	0	4	2	3	2	2	1
24	45	4	4	4	4	3	3	3	3	1
25	38	5	3	2	5	2	4	4	3	2
26	45	4	4	2	3	1	4	3	2	2
27	52	5	5	5	5	5	5	5	5	5
28	42	5	5	1	4	4	5	3	3	3
29	46	5	3	1	5	4	5	2	2	1
30	51	5	4	0	5	2	4	5	5	2
		<b>4.53</b>	<b>4.10</b>	<b>2.13</b>	<b>4.33</b>	<b>3.00</b>	<b>3.97</b>	<b>2.80</b>	<b>3.03</b>	<b>2.20</b>
						<b>30.10</b>				
						<b>6.02</b>				

#### Anexo 4. Alfa de Cronbach por dimensiones y de la variable.

#### Escala: PERSONAS

##### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

##### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,832	9

##### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	32,3667	18,033	,459	,823
VAR00002	32,5667	16,599	,658	,802
VAR00003	32,2000	17,890	,584	,814
VAR00004	34,2333	14,806	,543	,825
VAR00005	32,0667	20,271	,121	,848
VAR00006	32,8333	16,282	,619	,806
VAR00007	32,2667	16,547	,731	,796
VAR00008	32,3333	17,057	,585	,810
VAR00009	32,7333	15,306	,637	,803

## Escala: TAREAS

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,825	9

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00010	25,5667	38,254	,396	,821
VAR00011	26,0000	36,897	,412	,819
VAR00012	27,9667	31,413	,505	,816
VAR00013	25,7667	37,013	,518	,812
VAR00014	27,1000	33,748	,570	,802
VAR00015	26,1333	35,292	,564	,805
VAR00016	27,3000	31,941	,580	,801
VAR00017	27,0667	32,547	,620	,796
VAR00018	27,9000	30,783	,670	,788

## Escala: LIDERAZGO

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,894	18

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	62,4667	102,326	,399	,893
VAR00002	62,6667	98,368	,635	,887
VAR00003	62,3000	100,010	,678	,888
VAR00004	64,3333	92,644	,628	,886
VAR00005	62,1667	105,799	,204	,896
VAR00006	62,9333	97,720	,599	,887
VAR00007	62,3667	97,689	,741	,885
VAR00008	62,4333	100,944	,460	,891
VAR00009	62,8333	96,075	,587	,887
VAR00010	62,2667	101,857	,387	,893
VAR00011	62,7000	96,976	,565	,888
VAR00012	64,6667	89,954	,547	,892
VAR00013	62,4667	100,051	,493	,890
VAR00014	63,8000	93,752	,607	,886
VAR00015	62,8333	96,006	,618	,886
VAR00016	64,0000	93,103	,518	,891
VAR00017	63,7667	93,357	,580	,888
VAR00018	64,6000	89,697	,664	,884

## Anexo 5: Análisis convergente y discriminante KMO

### Análisis factorial

#### Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,507
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	327,485
	gl	153
	Sig.	,000

#### Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	7,036	39,089	39,089	7,036	39,089	39,089	5,185	28,808	28,808
2	2,076	11,531	50,620	2,076	11,531	50,620	3,926	21,813	50,620
3	1,516	8,422	59,043						
4	1,172	6,514	65,556						
5	1,074	5,969	71,526						
6	,913	5,074	76,600						
7	,877	4,872	81,472						
8	,754	4,190	85,662						
9	,655	3,641	89,303						
10	,454	2,524	91,827						
11	,423	2,349	94,176						
12	,298	1,658	95,834						
13	,235	1,308	97,142						

14	,216	1,197	98,339						
15	,135	,752	99,091						
16	,084	,465	99,556						
17	,063	,351	99,907						
18	,017	,093	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.