



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DE LA COMUNICACION**

**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**TESIS**

**LIDERAZGO FEMENINO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA  
ASOCIACIÓN EMPRESARIAL CERRO JULI-2023**

**Autor:** Karla Gómez Vargas

**Asesor:** Mg. Diego Eliseo Carpio Segura

Se opta por el título profesional de:

**Licenciada en Administración y Negocios Internacionales**

Arequipa – Perú

2025

# Liderazgo Femenino y Clima Organizacional en la Asociación empresarial Cerro Juli-2023

## INFORME DE ORIGINALIDAD

19%

INDICE DE SIMILITUD

18%

FUENTES DE INTERNET

5%

PUBLICACIONES

9%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	4%
2	<a href="https://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	2%
3	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
4	<a href="https://repositorio.ulasalle.edu.pe">repositorio.ulasalle.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
5	<a href="https://repositorio.usanpedro.edu.pe">repositorio.usanpedro.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
6	Submitted to Universidad La Salle Trabajo del estudiante	1%
7	<a href="https://repositorio.une.edu.pe">repositorio.une.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
8	<a href="https://repositorio.upsc.edu.pe">repositorio.upsc.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
9	<a href="https://repositorio.autonoma.edu.pe">repositorio.autonoma.edu.pe</a> Fuente de Internet	

<1 %

10

[polodelconocimiento.com](http://polodelconocimiento.com)

Fuente de Internet

<1 %

11

[upc.aws.openrepository.com](http://upc.aws.openrepository.com)

Fuente de Internet

<1 %

12

Submitted to uncedu

Trabajo del estudiante

<1 %

13

[revistahorizontes.org](http://revistahorizontes.org)

Fuente de Internet

<1 %

14

[repositorioacademico.upc.edu.pe](http://repositorioacademico.upc.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

15

Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru

Trabajo del estudiante

<1 %

16

Submitted to Universidad Privada del Norte

Trabajo del estudiante

<1 %

17

[acacia.org.mx](http://acacia.org.mx)

Fuente de Internet

<1 %

18

[repositorio.pedagogicobilingue.edu.pe](http://repositorio.pedagogicobilingue.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

19

[repositorio.unan.edu.ni](http://repositorio.unan.edu.ni)

Fuente de Internet

<1 %

20

[www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)

Fuente de Internet

<1 %

21

Submitted to Universidad Nacional de San  
Cristóbal de Huamanga

Trabajo del estudiante

<1 %

22

[www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)

Fuente de Internet

<1 %

23

[relayn.redesla.la](http://relayn.redesla.la)

Fuente de Internet

<1 %

24

Submitted to Universidad Católica de Santa  
María

Trabajo del estudiante

<1 %

25

[psicosophia.um.edu.mx](http://psicosophia.um.edu.mx)

Fuente de Internet

<1 %

26

[www.uv.mx](http://www.uv.mx)

Fuente de Internet

<1 %

27

Submitted to Universidad Andina Nestor  
Caceres Velasquez

Trabajo del estudiante

<1 %

28

[www.scilit.net](http://www.scilit.net)

Fuente de Internet

<1 %

29

Submitted to Centro Europeo de Postgrado -  
CEUPE

Trabajo del estudiante

<1 %

30

[nanopdf.com](http://nanopdf.com)

Fuente de Internet

<1 %

31

[repositorio.unfv.edu.pe](https://repositorio.unfv.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

32

Lidia Heller, Patricia Gabaldon. "Women on boards of directors in Latin America: building a model", Academia Revista Latinoamericana de Administración, 2018

Publicación

<1 %

33

[es.scribd.com](https://es.scribd.com)

Fuente de Internet

<1 %

34

[mooc.campusvirtualsp.org](https://mooc.campusvirtualsp.org)

Fuente de Internet

<1 %

35

[repositorio.uancv.edu.pe](https://repositorio.uancv.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

36

[repositorio.uct.edu.pe](https://repositorio.uct.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

37

[repositorio.urp.edu.pe](https://repositorio.urp.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

38

[www.riuc.bc.uc.edu.ve](https://www.riuc.bc.uc.edu.ve)

Fuente de Internet

<1 %

39

Submitted to Corporación Universitaria Remington

Trabajo del estudiante

<1 %

Submitted to Universidad de Almeria

40

Trabajo del estudiante

&lt;1 %

41

[dspace.esPOCH.edu.ec](https://dspace.esPOCH.edu.ec)

Fuente de Internet

&lt;1 %

42

[horariosenespana.com](https://horariosenespana.com)

Fuente de Internet

&lt;1 %

43

[repositorio.espe.edu.ec](https://repositorio.espe.edu.ec)

Fuente de Internet

&lt;1 %

44

[repositorio.una.ac.cr](https://repositorio.una.ac.cr)

Fuente de Internet

&lt;1 %

45

[repositorio.unica.edu.pe](https://repositorio.unica.edu.pe)

Fuente de Internet

&lt;1 %

46

[repositorio.uwiener.edu.pe](https://repositorio.uwiener.edu.pe)

Fuente de Internet

&lt;1 %

47

[retos.reduc.edu.cu](https://retos.reduc.edu.cu)

Fuente de Internet

&lt;1 %

48

[scielo.isciii.es](https://scielo.isciii.es)

Fuente de Internet

&lt;1 %

49

[www.mujernueva.org](https://www.mujernueva.org)

Fuente de Internet

&lt;1 %

50

[dspace.ucuenca.edu.ec](https://dspace.ucuenca.edu.ec)

Fuente de Internet

&lt;1 %

51

[geincos.com](https://geincos.com)

Fuente de Internet

&lt;1 %

52	<a href="http://repositorio.continental.edu.pe">repositorio.continental.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
53	<a href="http://repositorio.uandina.edu.pe">repositorio.uandina.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
54	<a href="http://repositorio.upeu.edu.pe">repositorio.upeu.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
55	<a href="http://repositorio.usmp.edu.pe">repositorio.usmp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
56	<a href="http://rio.upo.es">rio.upo.es</a> Fuente de Internet	<1 %
57	<a href="http://tesis.unap.edu.pe">tesis.unap.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
58	<a href="http://www.un.org">www.un.org</a> Fuente de Internet	<1 %
59	<a href="http://esdeglibros.edu.co">esdeglibros.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
60	<a href="http://doczz.net">doczz.net</a> Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Activo

## INDICE

RESUMEN.....	7
ABSTRACT .....	8
CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN CIENTIFICA BÁSICA .....	9
1.1. Planteamiento del Problema de Investigación .....	9
1.2. Variables .....	13
1.2.1.Liderazgo femenino .....	13
1.2.2.Clima Organizacional .....	14
1.3. Formulación de problemas .....	14
1.3.1.Problema General .....	14
1.3.2.Problemas Específicos .....	15
1.4. Objetivos .....	15
1.4.1.Objetivo General .....	15
1.4.2.Objetivos Específicos .....	15
1.5. Hipótesis .....	15
1.5.1.Hipótesis General .....	15
1.5.2.Hipótesis Específicas .....	16
1.6. Justificación .....	16
1.7. Limitaciones.....	17
CAPITULO II: REVISIÓN Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	19
2.1. Antecedentes .....	19

2.1.1. Antecedentes Internacionales.....	19
2.1.2. Antecedentes Nacionales .....	20
2.1.3. Antecedentes Locales .....	23
2.2. Fundamentación Teórica.....	24
2.2.1. Liderazgo Femenino .....	24
2.2.2. Clima Organizacional .....	29
2.3. Marco Conceptual.....	35
2.4. Marco Espacial.....	36
2.5. Marco Temporal.....	36
<b>CAPITULO III: MÉTODO.....</b>	<b>37</b>
3.1. Tipo de Investigación.....	37
3.2. Unidades de estudio .....	37
3.3. Variables de estudio.....	39
3.4. Técnicas/instrumentos/equipos/recursos.....	41
3.5. Procedimiento .....	43
3.6. Validez - Confiabilidad y Adaptación .....	45
<b>CAPITULO IV: RESULTADOS y discusión .....</b>	<b>47</b>
4.1. Confiabilidad.....	47
4.2. Análisis Descriptivo.....	47
4.2.1. Variable Independiente Liderazgo femenino.....	47
4.2.2. Variable Dependiente Clima Organizacional .....	50
4.3. Análisis Inferencial .....	53

4.3.1. Prueba de normalidad .....	53
4.3.2. Comprobación del Objetivo General .....	54
4.3.3. Comprobación del Objetivo Específico 1.....	55
4.3.4. Comprobación del Objetivo Específico 2.....	56
4.3.5. Comprobación del Objetivo Específico 3.....	57
4.4. Discusión de los resultados .....	58
CONCLUSIONES .....	61
RECOMENDACIONES .....	62
REFERENCIAS .....	63
ANEXOS .....	80
Anexo 1. Matriz de Consistencia .....	80
Anexo 2. Matriz de Operacionalización.....	81
Anexo 3. Instrumentos .....	83
Anexo 4. Validación de Instrumentos .....	85
Anexo 5. Base de datos .....	90

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Características de la muestra.....	38
<b>Tabla 2</b> Estadísticas de confiabilidad del cuestionario para medir el liderazgo femenino .....	47
<b>Tabla 3</b> Estadísticas de confiabilidad del cuestionario para medir el clima organizacional....	47
<b>Tabla 4</b> Niveles de percepción de liderazgo femenino.....	48
<b>Tabla 5</b> Niveles de percepción de las dimensiones del liderazgo femenino.....	49
<b>Tabla 6</b> Niveles de percepción del clima organizacional .....	50
<b>Tabla 7</b> Niveles de percepción de las dimensiones del clima organizacional .....	52
<b>Tabla 8</b> Prueba de normalidad .....	53
<b>Tabla 9</b> Coeficiente de correlación de Liderazgo Femenino y Clima Organizacional .....	54
<b>Tabla 10</b> Coeficiente de correlación de Liderazgo Transaccional y Clima Organizacional....	55
<b>Tabla 11</b> Coeficiente de correlación de Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional .....	56
<b>Tabla 12</b> Coeficiente de correlación de Liderazgo Laissez Faire y Clima Organizacional .....	57

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Procedimiento .....	44
<b>Figura 2</b> Niveles de liderazgo femenino. ....	48
<b>Figura 3</b> Niveles de las dimensiones del liderazgo femenino. ....	50
<b>Figura 4</b> Niveles del clima organizacional .....	51
<b>Figura 5</b> Niveles de las dimensiones del clima organizacional .....	52

## RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo femenino y el clima organizacional en la Asociación Empresarial Cerro Juli, Arequipa 2023, para comprender esta relación contribuye a diseñar políticas de género que mejoren el clima laboral y la productividad en empresas arequipeñas. Analizó una muestra de 50 trabajadores mediante un enfoque numérico y un diseño descriptivo transversal. Se aplicaron herramientas como encuestas para recopilar información, cuyos datos se procesaron con estadística descriptiva y coeficiente de correlación de Spearman.

Las pruebas, validadas en Perú y Arequipa, aseguran exactitud en el contexto regional. El análisis del ambiente organizacional se llevó a cabo usando un cuestionario de 25 preguntas, con una escala Likert de 1 a 5 que permitió evaluar condiciones específicas de la región. Los hallazgos revelaron que el 74% de los participantes identificaron un nivel medio de liderazgo, el 22% uno alto, y el 4% bajo. En cuanto al clima organizacional, el 60% lo calificó como promedio, el 34% como excelente y el 6% como deficiente. Además, se evidenció una conexión significativa entre liderazgo femenino y clima organizacional, con un coeficiente de 0.144 ( $p < 0.05$ ), reflejando un vínculo positivo.

La adaptación del cuestionario MLQ en Perú permitió generar una herramienta útil para potenciar el liderazgo, asegurando validez cultural y técnica. Estos ajustes garantizaron resultados confiables dentro de la población peruana.

**Palabras clave:** Liderazgo femenino, Clima organizacional, liderazgo transaccional, liderazgo transformacional.

## ABSTRACT

This study aimed to determine the relationship between female leadership and organizational climate at the Cerro Juli Business Association, Arequipa 2023. Understanding this relationship contributes to the design of gender policies that improve the work environment and productivity in Arequipa companies. A sample of 50 workers was analyzed using a numerical approach and a cross-sectional descriptive design. Tools such as surveys were used to collect information, the data of which were processed with descriptive statistics and Spearman's correlation coefficient.

The tests, validated in Peru and Arequipa, ensure accuracy in the regional context. The analysis of the organizational environment was carried out using a 25-item questionnaire, with a Likert scale of 1 to 5, which allowed for the assessment of region-specific conditions. The findings revealed that 74% of participants identified a medium level of leadership, 22% a high level, and 4% a low level. Regarding the organizational climate, 60% rated it as average, 34% as excellent, and 6% as poor. Furthermore, a significant connection was found between female leadership and organizational climate, with a coefficient of 0.144 ( $p < 0.05$ ), reflecting a positive relationship.

The adaptation of the MLQ questionnaire in Peru allowed for the creation of a useful tool for empowering leadership, ensuring cultural and technical validity. These adjustments ensured reliable results within the Peruvian population.

**Keywords:** Female leadership, Organizational climate, transactional leadership, transformational leadership.

## CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN CIENTIFICA BÁSICA

### 1.1. Planteamiento del Problema de Investigación

A lo largo la mujer ha experimentado una transformación profundamente significativa. Tradicionalmente relegadas al ámbito doméstico, las mujeres encontraban escasas oportunidades para participar en el mundo profesional, un terreno largamente dominado por los hombres. Esta dinámica establecía barreras considerables que limitaban su desarrollo profesional y personal. Sin embargo, el paso del tiempo ha traído consigo una evolución social notable que ha comenzado a derribar estos antiguos paradigmas. Gracias a la influencia de múltiples movimientos feministas y revoluciones sociales a lo largo de los siglos, se ha fomentado una mayor inclusión de la mujer en diversas áreas de la sociedad. Estos cambios han permitido que las mujeres no solo participen, sino que también prosperen y lideren en sectores anteriormente inaccesibles para ellas. Este avance ha contribuido al reconocimiento y desarrollo de un estilo de liderazgo femenino distintivo, caracterizado por su capacidad para fomentar la colaboración. Las líderes femeninas han demostrado que la diversidad en los roles de liderazgo no solo es posible, sino que es esencial para el progreso. Así, la sociedad contemporánea continúa testigo del creciente impacto y valor del liderazgo femenino, un cambio que promete redefinir los futuros contornos del mundo laboral y social (Valladares, 2021).

La falta de representación femenina es una problemática a escala mundial, evidenciando que las mujeres ocupan proporciones reducidas en roles gerenciales de alto nivel. Este

fenómeno refleja una desigualdad de oportunidades laborales, destacando la necesidad de abordar y comprender las habilidades y aptitudes de ambos sexos en el contexto organizacional. No obstante, los últimos veinte años, se han destacado a nivel mundial por su liderazgo femenino en el contexto público. Sin embargo, en el contexto privado, subsiste aquello que se identifica como el "techo de cristal", una barrera invisible pero insuperable compuesta por estructuras, creencias, procedimientos, dinámicas de autoridad, entre otros, obstaculizando el paso para las mujeres a cargos limitando el desarrollo de sus capacidades (Valladares, 2021).

Así mismo según los datos del Banco Mundial (2023) se puede evidenciar que de 31 países de América Latina solo 1095 empresas que cotizan en la bolsa, el 31% de estas cuentan con mujeres en su directorio y 75% carecen de mujeres en la alta gerencia. Innumerables teorías han intentado abordar el liderazgo, un fenómeno de naturaleza multidimensional, compleja y dinámica. A lo largo de la historia, hemos transitado desde las grandes teorías que exaltaban la figura del superhombre hasta comprender los procesos de influencia y trascendencia. Sin embargo, aún nos encontramos lejos de captar la esencia completa de este concepto, y mucho más distantes de reconocer plenamente la valiosa contribución del liderazgo femenino para generar transformaciones auténticas y significativas. El presente artículo destaca los factores principales que restringen el liderazgo de las mujeres dentro de las organizaciones y aboga por una urgente reevaluación de los factores socioculturales y contextuales para superar y enriquecer la dinámica del liderazgo organizacional con un enfoque más humano, integral, consciente y transformador (Pando, 2022).

A pesar que los datos mejoran respecto a inclusión, se debe seguir trabajando ya que se observa un leve estancamiento debido a que las políticas de igualdad son insuficientes, considerando que aún existen brechas salariales y estructuras sociales con las que las mujeres deben lidiar, para el informe del Banco Interamericano de Desarrollo (2021) y la Corporación Financiera Internacional (2019), las mujeres representan únicamente el 15% de los asientos en

los directorios en América Latina y el Caribe (ALC), el 4% de ellas ocupan de los cargos de director ejecutivo y presidente en los directorios a nivel mundial. La teoría formulada por Eagly y Karau sobre la congruencia del rol para mujeres líderes, sostiene la tendencia hacia las mujeres en roles de liderazgo es una de las razones detrás de las dificultades que enfrentan al buscar cargos directivos (García & López, 2006). Este prejuicio surgiría de la falta de armonía entre las características asociadas a las mujeres y los requisitos del rol de liderazgo. Lo que hace que las mujeres se desenvuelvan de forma obligada combinando atributos masculinos y femeninos para no ser rechazada, los estudios de alta gerencia demuestran que se debe adoptar el estilo de liderazgo andrógono.

La forma de gestionar el riesgo y oportunidades entre hombres y mujeres son diferentes, lo que se debe aprovechar para optar diversidad de perspectivas ante un problema, teniendo como ventaja que la mujer asume los problemas de una manera menos impulsiva analizando el contexto antes de tomar una decisión, por lo tanto se debe tener en cuenta las diferencias entre los estilos de gestión considerando que tiene ventajas en el funcionamiento y resultados, lo cual llevara a una correcta toma de decisiones. Los prejuicios dirigidos hacia las mujeres son comúnmente moldeados por sistemas de creencias arraigados en contextos sociales, culturales, religiosos y económicos. Estas creencias, que han sido internalizadas como normas sociales, incluyen la estigmatización en torno a las habilidades económicas tradicionalmente asociadas a un género (el masculino) y la concepción del rol de la mujer, así como la asignación desigual de responsabilidades domésticas. Estos factores ejercen influencia sobre el empoderamiento y liderazgo político y económico de las mujeres (Escobar, 2022).

Como citó Ledezma (2022) en su libro sostienen que la participación de la mujer es clave para el desarrollo y la sostenibilidad tanto de la economía global como de la sociedad. Actualmente, reducir la brecha de género no solo representa un asunto de equidad y derechos humanos, sino que también resulta beneficioso desde una perspectiva económica.

En el ámbito empresarial peruano, la presencia de mujeres en altos cargos se ha mantenido muy baja durante los últimos cinco años. Según el Banco Interamericano de Desarrollo, en 2019 apenas el 12 % de los puestos de CEO en empresas peruanas estaban ocupados por mujeres y según el INEI, en el primer trimestre de 2021 la participación laboral fue de 49,8% para mujeres frente a 78,6% para hombres (Redacción Rumbo Económico , 2023). Del mismo modo, el II Estudio sobre Mujeres en Directorio de Centrum PUCP (2023) constató que únicamente el 12,8 % de las sillas en los directorios de las empresas listadas en la Bolsa de Valores de Lima correspondían a mujeres (Centrum PUCP, 2023). Este escaso crecimiento solo 0,8 p. p. en cuatro años refleja el lento avance hacia la igualdad de género en los niveles decisorios de las grandes empresas peruanas.

En los últimos cinco años, la subrepresentación de las mujeres en puestos de decisión en el sector público y privado del Perú se ha mantenido en niveles críticamente bajos. Un estudio sobre igualdad de género en la gestión municipal reveló que, para 2023, sólo el 13 % de los cargos gerenciales eran ocupados por mujeres, pese a que las metas nacionales apuntan a alcanzar un mínimo del 30 % de paridad en entidades públicas y privadas (Sánchez, y otros, 2024). De igual forma, la investigación “Women on Corporate Boards in a Predominantly Male-Dominated Society: The Case of Peru” reportó que apenas el 11,2 % de las sillas en los directorios de las empresas listadas en la Bolsa de Valores de Lima estaban en manos de mujeres en 2021, cifra que apenas remontó al 12,8 % en 2023, evidenciando un avance de sólo 1,6 puntos porcentuales en dos años (Avolio, Pretell, & Valcazar, 2022).

En la región Arequipa, aunque las mujeres representan el 51,1 % de la población total (Agenda para el Desarrollo de Arequipa, 2023), su liderazgo empresarial también ha registrado crecimientos moderados. De acuerdo con la Gerencia Regional de Arequipa, más del 48 % de

las micro y pequeñas empresas (MYPES) de la región están a cargo de mujeres emprendedoras, lo que evidencia un papel creciente en el tejido productivo local (Gobierno Regional Arequipa, 2024). Sin embargo, esta cifra contrasta con su subrepresentación en las grandes empresas, donde mantienen porcentajes de dirección muy inferiores, lo que subraya la necesidad de políticas regionales de apoyo al liderazgo femenino en todos los niveles organizativos. Asimismo, la participación política y directiva de las mujeres en Arequipa ha seguido patrones similares de exclusión. Un estudio realizado sobre autoridades electas en los 19 distritos de Arequipa Metropolitana durante el periodo 2019-2022 encontró que sólo el 17,3 % de los cargos municipales fueron ocupados por mujeres, pese a que estas constituyen el 51,1 % de la población regional (Guanilo, Valer, Pareja, & Guanilo, 2025).

Por ello, esta investigación analizará la relación entre el liderazgo femenino y el clima organizacional en la Asociación Empresarial Cerro Juli, Arequipa, 2023.

Esta relación se analizará mediante la evaluación de variables específicas que permitan identificar cómo el liderazgo femenino influye en la percepción del clima organizacional.

## **1.2. Variables**

### **1.2.1. Liderazgo femenino**

Hoyos (2008), destaca que el liderazgo implica influir en las relaciones interpersonales mediante la comunicación para lograr objetivos específicos, aunque está relacionado con la administración, no es equivalente a esta. Warren Bennis señala que muchas organizaciones tienen más administradores que líderes, lo que significa que algunos pueden ser buenos administradores, pero carecer de habilidades de liderazgo, mientras que otros son líderes inspiradores, pero carecen de habilidades administrativas. En la actualidad, las organizaciones valoran cada vez más a los directivos que poseen ambas habilidades.

Para Valdés (2022), la definición de liderazgo como emergencia social busca

reconciliar las contradicciones entre las teorías contingenciales y las definiciones existentes sobre liderazgo, en un enfoque filosófico materialista dialéctico, negando la formación deliberada de líderes y abogando por su desarrollo a través del diálogo mientras desempeñan sus funciones prácticas.

El liderazgo femenino se puede definir como los distintos estilos de liderazgo que son desempeñados por mujeres en roles de responsabilidad y dirección. Esta noción abarca las diversas maneras en que las mujeres ejercen el liderazgo, incorporando enfoques, comportamientos y estrategias que pueden diferir de los estilos tradicionalmente asociados con líderes masculinos. El liderazgo femenino busca resaltar las fortalezas, habilidades y perspectivas únicas que las mujeres aportan al ámbito del liderazgo, fomentando la diversidad y la inclusión en diversos entornos laborales y organizativos. Este enfoque reconoce y valora las contribuciones específicas de las líderes femeninas en áreas como la organización de equipos, toma de decisiones y cumplimiento de metas organizativas, promoviendo así una representación equitativa y efectiva de género en todos los niveles de liderazgo.

### **1.2.2. Clima Organizacional**

Es la manera en que los trabajadores perciben su ambiente laboral, influenciada por la organización, interacción, dirección y gratificaciones, afectando su conducta y rendimiento.

Esquivel et al., (2020), se refiere a clima organizacional como las interacciones sociales en el entorno laboral, influenciadas por factores como la comunicación y el liderazgo. Un clima positivo promueve la armonía y eficiencia, mientras que un clima negativo resulta en conflictos laborales y afecta el rendimiento.

## **1.3. Formulación de problemas**

### **1.3.1. Problema General**

¿Cuál es la relación del liderazgo femenino y el clima organizacional en la Asociación empresarial Cerro Juli Arequipa, 2023?

### **1.3.2. Problemas Específicos:**

¿Cómo es la relación del liderazgo femenino transaccional y el clima organizacional en la Asociación empresarial Cerro Juli Arequipa, 2023?

¿Cómo es la relación del liderazgo transformacional femenino y el clima organizacional en la Asociación empresarial Cerro Juli Arequipa, 2023?

¿Cómo es la relación del liderazgo laissez faire femenino y el clima organizacional en la Asociación empresarial Cerro Juli Arequipa, 2023?

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General**

Determinar la relación entre el liderazgo femenino y el clima organizacional en la Asociación Empresarial Cerro Juli, Arequipa 2023.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

Evaluar la relación entre el liderazgo femenino transaccional y el clima organizacional en la Asociación Empresarial Cerro Juli, Arequipa 2023.

Evaluar la relación entre el liderazgo transformacional femenino y el clima organizacional en la Asociación Empresarial Cerro Juli, Arequipa 2023.

Evaluar la relación entre el liderazgo laissez faire femenino y el clima organizacional en la Asociación Empresarial Cerro Juli, Arequipa 2023.

## **1.5. Hipótesis**

### **1.5.1. Hipótesis General**

Existe una relación significativa entre el liderazgo femenino y el clima organizacional en la Asociación empresarial Cerro Juli Arequipa, 2023

### **1.5.2. Hipótesis Específicas**

Existe una relación significativa entre el liderazgo femenino transaccional y el clima organizacional en la Asociación empresarial Cerro Juli Arequipa, 2023.

Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional femenino y el clima organizacional en la Asociación empresarial Cerro Juli Arequipa, 2023.

Existe una relación significativa entre el liderazgo laissez faire femenino y el clima organizacional en la Asociación empresarial Cerro Juli Arequipa, 2023.

## **1.6. Justificación**

### **Justificación teórica**

Este estudio aporta al desarrollo del conocimiento sobre liderazgo femenino y su impacto en el clima organizacional, al considerar que las mujeres líderes ofrecen perspectivas y enfoques únicos en la toma de decisiones y la solución de problemas. Estas cualidades enriquecen la dinámica laboral y fortalecen las teorías sobre liderazgo transformacional, equidad de género y gestión del talento humano en contextos empresariales. Asimismo, se refuerza el valor del liderazgo inclusivo como un componente esencial en la consolidación de organizaciones exitosas, diversas e innovadoras.

Además, se fundamenta en el modelo de liderazgo propuesto por Bass y Avolio (1994), el cual clasifica el liderazgo en tres estilos principales: transformacional, transaccional y laissez-faire. Este modelo es ampliamente reconocido en el ámbito organizacional por explicar cómo los distintos estilos de liderazgo influyen en el comportamiento, motivación y desempeño de los colaboradores (Mendoza & Ortiz, 2006). En particular, el estudio aborda estos estilos desde una perspectiva de género, considerando cómo el liderazgo femenino adopta y adapta estas formas de dirección en contextos empresariales. Asimismo, se integra el modelo de clima

organizacional de Litwin y Stringer, que permite analizar cómo las percepciones del entorno laboral como la comunicación, la motivación y el reconocimiento se ven influenciadas por el tipo de liderazgo ejercido (García, Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual, 2009). Por tanto, este sustento teórico permite orientar los objetivos del estudio y establecer una base sólida para el análisis de la relación entre liderazgo femenino y clima organizacional en la Asociación Empresarial Cerro Juli.

### **Justificación metodológica**

La investigación adopta un enfoque cuantitativo de diseño correlacional, adecuado para analizar objetivamente la relación entre liderazgo femenino y clima organizacional. El uso de encuestas permite obtener datos confiables y comparables, facilitando la identificación de patrones, percepciones y efectos del liderazgo femenino en el ambiente laboral. Esta metodología también aporta evidencia empírica que puede ser utilizada como base para futuras investigaciones en contextos similares.

### **Justificación práctica**

Los resultados de esta investigación podrán ser aplicados directamente en la Asociación Empresarial Cerro Juli y en otras organizaciones con estructuras similares, permitiendo valorar y potenciar el liderazgo femenino como herramienta estratégica para mejorar el clima organizacional. Al visibilizar el impacto positivo del liderazgo de mujeres como la empatía, la comunicación efectiva y la capacidad de gestión del cambio, se promueve un entorno laboral más inclusivo, equitativo y eficiente, favoreciendo la satisfacción de los colaboradores y el cumplimiento de objetivos a largo plazo.

## **1.7. Limitaciones**

El estudio se desarrolló exclusivamente en la Asociación Empresarial Cerro Juli durante el año 2023, lo que restringe la generalización de los resultados a otras organizaciones o

contextos socioeconómicos distintos. Las características particulares de la asociación pueden influir en las percepciones del liderazgo y el clima organizacional.

## CAPITULO II: REVISIÓN Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 2.1. Antecedentes

#### 2.1.1. Antecedentes Internacionales

Chávez et al. (2020), en su estudio “Liderazgo y clima organizacional en docentes del área de la salud”. Este estudio cuantitativo de diseño descriptivo correlacional examinó la relación entre estilos de liderazgo y percepción del clima organizacional en 50 docentes del sector salud. Aunque no se encontró asociación estadísticamente significativa entre liderazgo y clima, sí emergió que el estado civil influía tanto en la preferencia de estilos de liderazgo como en la percepción del clima, y que el género afectaba los niveles de organización. Estos hallazgos sugieren que, más allá de las competencias de liderazgo en sí, las características sociodemográficas pueden matizar la forma en que los docentes interpretan y experimentan el ambiente laboral, lo cual orienta nuestra selección de variables de control y segmentación en el estudio de pymes arequipeñas.

A Elizalde et al. (2021) en México en el estudio “Clima organizacional y su relación con la violencia laboral en mujeres trabajadoras de Durango, México”. Con un enfoque correlacional no experimental, esta investigación aplicó un extenso cuestionario de 82 ítems a 153 mujeres de diversos sectores productivos. Se halló una correlación negativa fuerte ( $Rho = -0.715$ ), indicando que un clima organizacional favorable reduce significativamente los episodios de violencia laboral. Este antecedente destaca la dimensión protectora de un buen clima y motiva incluir en nuestro instrumento ítems que capten tanto la percepción general del ambiente como posibles tensiones interpersonales.

Para Mera y Loor (2021), Ecuador, su estudio “Liderazgo y su relación con el clima organizacional en Hurona Market, cantón Portoviejo, Provincia Manabí” investigó la conexión entre liderazgo y clima organizacional en 11 trabajadores del Comisariato Hurona Market. Con

un diseño no experimental, transeccional y enfoque cuantitativo, se utilizó un cuestionario de 19 ítems en escala Likert. Se reportó una relación positiva entre las prácticas de liderazgo y la percepción del clima organizacional, lo que refuerza la hipótesis de que incluso en contextos de microempresa, el estilo de mando impacta el ánimo y la cohesión del equipo.

Según Paredes et al. (2021), en México, en la investigación “Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas” analizó la relación entre habilidades directivas y clima organizacional en 53 directivos de PyMEs en Villa Juárez, Sonora. Con un enfoque cuantitativo y un modelo de ecuaciones estructurales (SEM) en Smart PLS, los resultados mostraron que las habilidades de negociación y liderazgo tienen una influencia significativa en el clima organizacional ( $R^2 = 0.804$ ), destacando el impacto de las variables exógenas en la variabilidad del clima organizacional. Demostraron que estas competencias exógenas explican más del 80 % de la variabilidad en la percepción del clima, lo que subraya la necesidad de incluir en nuestro análisis dimensiones específicas de liderazgo con peso cuantitativo en la dinámica organizacional.

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

Actualmente, las empresas deben ajustarse a las demandas, esta situación genera una mayor presión para alcanzar los objetivos y metas corporativas. Estas demandas hacen necesario que las organizaciones investiguen y analicen qué estilo de liderazgo resulta más idóneo para su crecimiento, facilitándoles la capacidad de ajustarse a las transformaciones tanto internas como externas que son influidas por la sociedad.

Según Ruiz (2023), en Lima, el estudio titulado "El liderazgo femenino y su influencia en la competitividad empresarial de las Mipymes de AMEP al 2021", en este estudio se abordó la falta de evidencia sobre cómo el liderazgo ejercido por mujeres impacta la competitividad en las Mipymes limeñas. Su objetivo fue analizar la relación entre liderazgo femenino y competitividad empresarial en la Asociación AMEP. Para ello, los autores emplearon un diseño

correlacional y aplicaron un cuestionario tipo Likert de 40 ítems a 59 empresarias, obteniendo una validez interna alta (Alfa de Cronbach = 0,962). Los resultados arrojaron una correlación muy fuerte ( $Rho = 0,823$ ;  $p = 0,000$ ), lo que confirma la influencia positiva del liderazgo femenino en la competitividad. Este antecedente sirve de referencia para medir magnitudes de correlación en contextos femeninos, aunque no contempla el clima organizacional como variable dependiente.

Para Dávila et al. (2021), en Lima, en su estudio titulado “Satisfacción laboral y clima organizacional en una empresa manufacturera peruana en 2020”. Frente a la desalineación entre satisfacción laboral y percepción del clima organizacional en el sector manufacturero, estos autores se propusieron determinar la relación entre ambas variables en una fábrica limeña. Con un diseño correlacional no experimental, encuestaron a 316 colaboradores y analizaron los datos mediante el coeficiente de Spearman. Encontraron que el 71,2 % percibió un clima organizacional regular y el 80,7 % reportó satisfacción laboral regular, y hallaron una correlación moderada positiva ( $Rho = 0,559$ ;  $p = 0,000$ ). Sus hallazgos proporcionan indicadores útiles de clima y satisfacción que pueden compararse con dinámicas en Mipymes de otras regiones.

Mamani y Rivera (2019), en Arequipa, en su tesis “Clima Organizacional y desempeño laboral docente en la Asociación Educativa Adventista de la Misión Peruana del Sur, 2018”. Ante la carencia de investigaciones sobre cómo la realización personal docente influye en el desempeño laboral en instituciones educativas arequipeñas, estos investigadores examinaron la correlación entre ambas variables en 120 docentes. Emplearon un diseño correlacional y dos instrumentos específicos, calculando el coeficiente Rho de Spearman. Los resultados mostraron una relación positiva y moderada ( $Rho = 0,676$ ;  $p = 0,000$ ), lo que evidencia un clima organizacional favorable en el ámbito educativo. Este antecedente aporta evidencia local de correlaciones moderadas en Arequipa, si bien su enfoque no es empresarial.

Aguilar (2022) , en Lima, en la indagación “Clima organizacional y liderazgo en trabajadores de la empresa Textil Privada, Los Olivos 2022” . Con el problema de identificar qué estilos de liderazgo fomentan un mejor clima en el sector textil, Aguilar aplicó el Cuestionario de Liderazgo de Goleman y la Escala CL-SPC a 55 empleados. El diseño fue descriptivo correlacional y el análisis se hizo con Spearman. Se observó una correlación moderada positiva ( $Rho = 0,680$ ;  $p = 0,000$ ), destacando que los estilos carismático y transformacional favorecen un clima organizacional más positivo. Este estudio reafirma la relevancia de estos estilos en empresas limeñas y motiva su exploración en Mipymes arequipeñas.

Ccente (2022), en Lima, en la investigación “Estilos de liderazgo y clima organizacional en dos empresas de Lima, 2019”, comparó el clima organizacional y los estilos de liderazgo en empresas de los sectores industrial y seguridad. Utilizando las escalas de Estilos de Liderazgo adaptadas por Medina y Vicuña, se evaluaron variables como edad, sexo, tiempo de servicio, tipo de empresa y jerarquía laboral, identificando diferencias y relaciones significativas entre ambos contextos laborales. Vicuña y Medina (2018), también la Escala Clima Laboral CL-SPC validada por Palma (2004) La investigación, realizada con 196 trabajadores, mostró alta confiabilidad en las escalas y validez de constructo. Los resultados percibieron niveles moderados y altos de estilos de liderazgo y clima organizacional. Además, fue positiva, moderada y altamente significativa entre ambas variables, destacando su influencia recíproca. Estos hallazgos subrayan la importancia de las características contextuales, aspecto que nuestro estudio controlará al centrarse en pymes arequipeñas.

En el estudio de Santa (2023) , en Lima, titulado “Influencia del liderazgo en el clima laboral de los colaboradores de una entidad pública en el marco de la crisis sanitaria de la covid-19, distrito de San Isidro - Perú, 2021”. En este estudio de caso único con diseño no experimental, se encuestó al 100 % de los 32 trabajadores de una oficina pública para analizar

cómo cuatro dimensiones del liderazgo pericia técnica, habilidades interpersonales, administrativas y políticas se relacionan con la confianza como componente del clima laboral. Se aplicó un cuestionario Likert de 5 puntos y se emplearon estadísticas de tendencia central, gráficos de barras y pruebas chi-cuadrado para evaluar asociaciones. Aunque la relación global entre liderazgo y confianza no fue significativa ( $\chi^2$ Pearson = 22,209;  $p = 0,137$ ), sí se identificaron asociaciones estadísticamente significativas en las habilidades interpersonales ( $p = 0,008$ ), administrativas ( $p = 0,021$ ) y políticas ( $p = 0,001$ ), demostrando que el impacto del jefe varía según la competencia evaluada. Este hallazgo subraya la importancia de desagregar el clima organizacional en sus dimensiones y orienta la selección de competencias de liderazgo para nuestro estudio en pymes arequipeñas.

### **2.1.3. Antecedentes Locales**

Velasquez y Otoya (2024), en Arequipa, “Influencia del liderazgo femenino en la cultura organizacional en dos empresas privadas en Lima y Arequipa”, el estudio tuvo como objetivo el determinar la influencia del liderazgo femenino en la cultura organizacional, para el cual se empleo un diseño de investigación explicativo- aplicado, de enfoque cuantitativo, asimismo un diseño no experimental y corte transversal, en el cual se aplico un cuestionario de 49 preguntas a la población completa de 31 trabajadores entre directivos y personal en general, y mediante un prueba normalidad Shapiro-Wilk s,  $p$ -valor = 0.00 ( $p \leq 0.05$ ), indica aceptar que el liderazgo femenino influye directamente en la cultura organizacional y con correlación de Spearman ( $\rho=0865$ ,  $p=0,0045$ ), donde existe una relación positiva alta entre las variables. En tal sentido el antecedente proporciona una base teórica y metodológica para identificar similitudes y diferencias con la de esta investigación, con el objetivo profundizar o replicar los resultados en un contexto diferente que se podría explorar.

## **2.2. Fundamentación Teórica**

### **2.2.1. Liderazgo Femenino**

El papel de la mujer ha ganado protagonismo en diversos sectores, incluido el empresarial. Esto ha motivado investigaciones que destacan las capacidades de las mujeres en cargos.

Para Medina (2022), se define mediante el análisis de la literatura, valores y experiencias personales. Aunque la literatura resalta más similitudes que diferencias entre géneros, factores como el contexto y la edad pueden influir en su expresión. Además, los valores individuales y las experiencias personales afectan la percepción tanto del liderazgo femenino como del masculino.

Según Miranda (2022), la investigación sobre el liderazgo femenino en Brasil destaca el impacto de figuras como Marielle Franco y Érika Hilton, quienes desafían normas tradicionales y fomentan la inclusión racial. Se subraya la contribución del Partido de los Trabajadores (PT) en proyectos inclusivos que amplían oportunidades para afrobrasileños/as. Asimismo, se enfatiza la relevancia del enfoque interseccional para abordar las desigualdades de género en América Latina, promoviendo un debate más integral sobre estos desafíos.

#### **2.2.1.1. Liderazgo**

Las organizaciones están compuestas por individuos cuya interacción genera la necesidad de una figura estratégica capaz de dirigir, orientar, organizar y liderar: el líder. Este proceso puede entenderse a través de las características y acciones del líder (Fuentes, 2022). Por lo tanto el liderazgo es percibido como un factor de alta importancia ya que desarrolla la conducta laboral e influye en la relación constante del grupo de trabajo permitiendo lograr un alto nivel de productividad.

Según Ruiz (2023), El líder es fundamental ya que integra actitudes, valores, normas y comportamientos compartidos que guían a la organización hacia sus metas económicas y

sociales. Su rol se centra en alinear y motivar a la organización para alcanzar dichos objetivos. En relación con esto, Londoño (2022) sostiene que aquel que ser líder debe ser el principal impulsor y buscador para la satisfacción de las necesidades del grupo. Por lo tanto gran parte de las definiciones de liderazgo tienen en común la idea que el seguidor y/o colaborador es el principal fundamento para la eficiencia del líder (Arjomandi, 2022). Por lo tanto no hay una definición de liderazgo centrada (Burns, 1978). En el marco de este estudio se tomará como concepto de liderazgo como la influencia sobre la organización y sus procesos.

### ***2.2.1.2. Liderazgo Transaccional***

Rojas et al. (2022), se basa en el reconocimiento positivo o la aplicación de medidas punitivas, como castigos, según el desempeño o productividad de los colaboradores, a través del llamado reforzamiento contingente. Según Bass (1997), este enfoque incluye tres componentes clave: administración por excepción pasiva, administración por excepción activa y recompensa contingente.

**Recompensa contingente.-** Se da cuando el trabajador haya alcanzado el resultado esperado, el líder le dará una recompensa según se halla acordado, pudiendo felicitarlo públicamente o personalmente logrando una bonificación, aumento o asenso (Cárcamo & Rivas, 2017).

**Administración por excepción activa.-** El líder controla el trabajo anticipándose para que no exista desviaciones o errores, de haber estos toma medidas correctivas, está en constante supervisión (Mendoza & Ortiz, 2006).

**Administración por excepción pasiva.-** El líder corrige los errores después que han ocurrido, es decir, el líder deja que los colaboradores y/o empleados desarrollen las actividades de acuerdo a su criterio o como consideren necesario, incluyendo al factor *laissez-faire* (Díaz, 2021).

Este estilo establece una relación del líder con el colaborador, el cual se enfoca en

premios y castigos, fomentando un proceso de aprendizaje recíproco, donde ambas partes participan activamente en dar y recibir pero se debe tener en cuenta que al no haber recompensa.

### **2.2.1.3. Liderazgo Transformacional**

El líder está relacionado a los principios, estándares éticos y objetivos en un amplio plazo, considerando aquellas metas personales de los trabajadores, satisfaciendo sus necesidades, de acuerdo a las opiniones basadas en otros autores existen estilos transformacionales (Pertúz, 2018).

**Consideración individualizada.-** Donde el guía se enfoca en encontrar las fortalezas de los trabajadores, considerando sus necesidades, habilidades y aspiraciones, les dedica tiempo para poder orientarlos y enseñarles cómo desarrollar sus capacidades (López & Enache, 2009).

**Estimulación intelectual.-** Examina los problemas desde diversas perspectivas, crea nuevas formas de ver la labor, trabaja en un ambiente participativo, evalúa las diferentes opiniones para resolver problemas (Sánchez, Salanova, & Llorens, 2018).

**Liderazgo Inspirador.-** El líder es optimista, entusiasta con los resultados empresariales, construye una perspectiva inspiradora del porvenir, manifiesta confianza en la consecución de los objetivos (Caiza, y otros, 2025).

**Influencia Idealizada.-** Muestra coherencia entre sus palabras y acciones, adopta un comportamiento orientado a liderar a sus subordinados y demuestra interés en comprender las necesidades del grupo de trabajo (Rojero, Gómez, & Quintero, 2019).

### **2.2.1.4. Liderazgo Laissez Faire**

El liderazgo Laissez Faire, conocido como "no liderazgo", se basa en la pasividad del líder, quien delega totalmente las decisiones y responsabilidades a los empleados, confiando en su autonomía. Se caracteriza por la falta de supervisión, escaso involucramiento en la gestión diaria y otorgamiento de gran libertad a los colaboradores (Pacsi, Estrada, Pérez, & Cruz,

Liderazgo laissez faire, 2015).

El liderazgo Laissez permite a los empleados explorar ideas libremente, además de desarrollar habilidades y toma de decisiones, aumentando la motivación y satisfacción laboral. Sin embargo, sus desventajas incluyen confusión, incoherencia en las actividades, variabilidad en el desempeño y baja productividad. En situaciones críticas, la falta de intervención puede generar ausencia de responsabilidad y soluciones ineficaces (Kamal, Ridwan, & Kesuma, 2024).

Este estilo es más efectivo en contextos donde los empleados son altamente capacitados, motivados y capaces de trabajar de forma independiente, pero resulta inadecuado en entornos que requieren supervisión constante y dirección firme, lo que puede generar resultados negativos. Según Bass y Avolio (1997), este estilo se observa con menos frecuencia en comparación con otros estilos de liderazgo debido a sus limitaciones inherentes. Investigaciones previas han demostrado que el liderazgo Laissez Faire puede tener efectos negativos en el clima organizacional y en la percepción de los empleados sobre el apoyo recibido de la administración.

#### **2.2.1.5. Liderazgo Organizacional**

Para Tarullo (2020), en su investigación menciona a Yukl y Fleet (1992) , quienes indican que el liderazgo organizacional como un proceso que implica influir en los objetivos, tareas y estrategias de un grupo u organización; además, abarca la influencia sobre las personas para ejecutar dichas estrategias y alcanzar las metas establecidas, fomentar la cohesión e identidad del grupo, así como incidir en la cultura organizacional. Por lo tanto el liderazgo no solo se encarga de dirigir los esfuerzos sino que también forma la identidad como conjunto y el clima de esta organización.

#### **2.2.1.6. Importancia**

El liderazgo femenino aporta un impacto significativo en las organizaciones,

destacándose por habilidades intrínsecas que son fundamentales para un liderazgo efectivo. Estas cualidades, que caracterizan al liderazgo femenino, contribuyen a la creación de equipos de trabajo más eficientes, lo que convierte la inclusión de mujeres en posiciones de liderazgo en una valiosa oportunidad para las empresas (Perozo & Paz, 2016).

Las soft skills, o habilidades blandas, son atributos personales esenciales para una interacción armoniosa en cualquier entorno social y laboral. En el ámbito empresarial, estas habilidades son clave para alcanzar los objetivos organizacionales. El liderazgo femenino se distingue por integrar algunas de las soft skills de las organizaciones, potenciando la colaboración, la empatía y la eficiencia en los equipos de trabajo (Business School, 2024).

#### ***2.2.1.7. Beneficios del liderazgo femenino***

Los datos son claros y demuestran que incrementar la presencia de mujeres en las organizaciones, especialmente en roles de liderazgo y decisión, trae beneficios considerables para las empresas que valoran el liderazgo femenino (Peralta, 2023):

- **Gestión eficiente de equipos:** Las mujeres en puestos de liderazgo suelen ser efectivas en la gestión de grupos de trabajo, especialmente en la toma de decisiones durante crisis y emergencias.
- **Combinación de capacidades y habilidades:** Al integrar líderes de ambos sexos, se logran resultados óptimos y se aprovechan las mejores cualidades y perspectivas de cada uno, creando un equilibrio valioso.
- **Mejora de las relaciones humanas:** La inclusión de mujeres en puestos de liderazgo contribuye a mejorar las relaciones interpersonales dentro de la empresa, creando un ambiente de trabajo más justo y equitativo para todos los colaboradores.

Según la Organización Internacional del Trabajo, la inclusión de mujeres en puestos

directivos ha generado cambios y mejoras significativas en las empresas, tanto en términos cuantitativos como cualitativos (Peralta, 2023):

- **Aumento de beneficios:** Las empresas del sector privado que han incluido mujeres en su directiva han visto un incremento en sus beneficios de entre el 5% y el 20%.
- **Impulso a la creatividad e innovación:** El 54% de las empresas encuestadas reporta haber experimentado mejoras significativas en creatividad, innovación y apertura tras incorporar a mujeres.
- **Atracción y retención de talento:** El 57% de las empresas afirma que la presencia de mujeres en cargos directivos ha fomentado la llegada de nuevo talento y la retención del talento ya existente.
- **Mejora en la imagen y reputación:** La inclusión de liderazgo femenino también ha mejorado la imagen externa y la reputación de las empresas.
- **Desarrollo de habilidades interpersonales:** La promoción del liderazgo femenino ha resultado en un notable incremento en las habilidades interpersonales o blandas, esenciales para formar líderes destacados en las organizaciones.

### 2.2.2. Clima Organizacional

Actualmente hay una diversidad de definiciones que se vienen desarrollando desde 1960, en las cuales existe conformidad en el clima organizacional constituye una dimensión crucial para la calidad de vida laboral, ejerciendo un impacto significativo en la productividad y el destacado rendimiento del talento humano, uno de los fundamentos básicos es el que desarrolla los estudios de Panta (2023) sostiene que la conducta de una persona no se atribuye únicamente a sus rasgos individuales, sino que también está influenciada por la percepción del entorno laboral y los elementos organizativos. Posteriormente el concepto más actual fue dado

por Cortez (2023), quien conceptualiza el clima organizacional como las percepciones conscientes e inconscientes de los empleados sobre las características de la organización. Destaca la interacción entre variables organizativas y la personalidad individual, donde la percepción del clima influye en la formación de impresiones sobre la organización. La importancia radica en identificar procesos y estructuras organizacionales, junto con las características individuales, proporcionando una perspectiva clara mediante un análisis detallado del clima organizacional empresarial.

### ***2.2.2.1. Escalas del Clima Organizacional***

Para Litwin (1968), y también como mencionaron León y Rodríguez (2023), existen nueve escalas del clima organizacional, las cuales explicaran a que clima organizacional pertenece una empresa.

**Estructura.-** La escala refleja la percepción que los trabajadores tienen de una compañía, representada por las condiciones determinadas de trabajo, referido a los elementos estructurales, es decir, normas, procedimientos, tramites, entre otras condiciones. Además, permite identificar si la organización tiende a funcionar bajo un esquema burocrático o si, por el contrario, promueve un ambiente más libre, informal y con menor rigidez estructural (Gonzales, Paredes, Núñez, Paredes, & Paredes, 2019).

**Responsabilidad (empowerment).-** La percepción que tiene cada trabajador, manteniendo la libertad basada en el compromiso y responsabilidad, fomentando que las organizaciones sean participativas y autónomas. Es decir ser su propio jefe, respetando los parámetros en el cual se desarrolla su trabajo (Piguave & Vegas, 2021).

**Recompensa.-** Corresponde al salario y/o sueldo que recibe cada trabajador, esta percepción puede generar un clima apropiado ya que al parecer es el único fundamento sólido de la satisfacción laboral, sin embargo, solo es un aspecto que se debe tener en cuenta, para que

junto con las otras formas de estímulo motive a los trabajadores (Pedraza, 2018).

**Desafío.-** Es uno de los aspectos que se debe tener en cuenta, para que cada uno de los trabajadores tome riesgos o metas, los cuales correspondan al desempeño de su labor, logrando los objetivos previstos de la organización, esto conllevará a tener un clima competitivo, lo cual es requerido en toda organización (Pedraza, 2018).

**Relaciones.-** Aquella percepción que existe dentro de la organización entre los colaboradores referido a la existencia de un entorno con relaciones sociales positivas y trabajo grato, siendo un elemento clave para determinar el ambiente organizacional (Pilligua & Arteaga, 2019).

**Cooperación.-** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores (Gonçalves, 1997; Gonzales, Paredes, Núñez, Paredes, & Paredes, 2019). Esta escala se relaciona con la anterior, se refiere a la existencia de un espíritu de colaboración.

**Estándares.-** Esta determinado por la forma en que se llevan las fines y propósitos de la organización, por consiguiente es lo que la organización espera de los colaboradores en cuanto a producción de bienes y/o servicios (Conexión Esan, 2015).

**Conflictos.-** Es como se solucionan o controlan los problemas para poder mantener el éxito, en esta perspectiva la comunicación es crucial ya que tiene que existir entendimiento entre las diferentes escalas jerárquicas (Conexión Esan, 2015).

**Identidad.-** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización (Gonçalves, 1997; Gonzales, Paredes, Núñez, Paredes, & Paredes, 2019). Siendo parte de la satisfacción conjunta de lograr las metas personales y de la organización, lo cual logrará armonía personal, siendo reflejado en el clima

de la institución.

### **2.2.2.2. Características del Clima Organizacional**

#### **Comunicación**

La comunicación efectiva implica transparencia y flujo abierto de información. Esto permite que los empleados entiendan mejor las políticas y las decisiones de la empresa, reduciendo la incertidumbre y fomentando un entorno de trabajo de confianza. Además, una comunicación bidireccional donde los empleados sienten que pueden expresar sus opiniones y sugerencias sin temor a represalias, promueve un ambiente de inclusión y colaboración (Polo, Sandoval, Hinojosa, & Castañeda, 2022).

#### **Compromiso con los empleados**

Las organizaciones que demuestran un compromiso real con el bienestar de sus empleados a menudo experimentan mayores niveles de satisfacción y lealtad. Esto se manifiesta a través de políticas de apoyo, como horarios flexibles, beneficios adecuados, y programas de bienestar. Reconocer y actuar según las necesidades y aspiraciones de los empleados puede fortalecer su compromiso y mejorar el clima organizacional (Polo, Sandoval, Hinojosa, & Castañeda, 2022).

#### **Normas y políticas**

Un conjunto claro y justo de normas y políticas proporciona una estructura que ayuda a los empleados. La consistencia en la aplicación de estas normas es crucial; la percepción de favoritismos o injusticias puede deteriorar rápidamente el clima organizacional. Además, las políticas que promueven la equidad y la inclusión pueden reforzar un ambiente de trabajo positivo (García, 2009).

#### **Motivación y recompensas**

Más allá de los incentivos financieros, las organizaciones pueden motivar a sus empleados a través de reconocimientos, oportunidades de crecimiento profesional, y el

desarrollo de habilidades. Las recompensas no monetarias, como el reconocimiento público o los días adicionales de vacaciones, también importan en la motivación. Un sistema de recompensas bien diseñado debe alinearse con los objetivos tanto individuales como de la empresa (Polo, Sandoval, Hinojosa, & Castañeda, 2022).

### **Seguridad laboral**

Incluye la estabilidad en el empleo que promueven la seguridad física y psicológica de sus empleados, a través de formación, equipos de protección y condiciones ergonómicas, fomentan un clima organizacional positivo. Esto refuerza la percepción de cuidado, incrementando la lealtad y reduciendo la rotación laboral (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009).

### **Relaciones interpersonales**

Fomentar un ambiente donde prevalezca el respeto mutuo, la colaboración y el apoyo entre colegas es fundamental. Actividades de team building, espacios de trabajo colaborativos y una gestión que promueva la comunicación abierta pueden ayudar a fortalecer las relaciones interpersonales (Polo, Sandoval, Hinojosa, & Castañeda, 2022).

### **Autonomía**

Dar a los empleados un cierto grado de autonomía en la forma en que realizan sus tareas puede aumentar su sentido de responsabilidad y satisfacción laboral. La autonomía puede implicar flexibilidad en las horas de trabajo (García, 2009)..

### **Innovación y creatividad**

Permite a los empleados explorar nuevas ideas y soluciones sin temor al fracaso. Esto puede lograrse mediante la promoción de una cultura que valore la experimentación, ofrezca recursos para la innovación y celebre los éxitos creativos, tanto grandes como pequeños (Kumar & Thiagarajan, 2018).

### **2.2.2.3. Importancia**

Desde la década de 1930, el análisis del clima organizacional ha evolucionado comenzando con el concepto de endomarketing o mercadotecnia interna, que se enfoca en el marketing dentro de la organización. Las teorías innovadoras en gestión empresarial y marketing de aquel tiempo revelaron que los empleados motivados no solo trabajan con más entusiasmo, sino que también tienden a transmitir esa energía positiva al resto del equipo y al público externo, lo que resulta en beneficios significativos para la organización. Hoy en día, muchas instituciones invierten tiempo y recursos en fortalecer el clima organizacional. Por ejemplo, mediante estrategias de marketing interno, se busca mantener al personal bien informado y reforzar su compromiso con la organización (Azkue, 2023).

### **2.2.2.4. Tipos de clima organizacional**

#### **Autoritario explotador**

El clima laboral autocrático se define por directivas que desconfían y explotan a sus empleados, empleando el temor como herramientas de control. Este enfoque limita la comunicación fluida entre la dirección y el equipo, imponiendo una estructura vertical (Empresaactual, 2021).

#### **Autoritario paternalista**

Proporciona a los supervisores herramientas de control que, en vez de fomentar compromiso, generan actitudes adversas. Esto deriva en falta de responsabilidad hacia los objetivos organizacionales y una notable insatisfacción (Empresaactual, 2021).

#### **Participativo consultivo**

Comunicación es principalmente descendente, aunque incluyen participación ascendente y lateral de manera regular (Empresaactual, 2021).

#### **Participativo de grupo**

Se distingue por delegar responsabilidades con plena confianza en los trabajadores,

distribuyendo la toma de decisiones en todos los niveles de la organización. Este enfoque promueve la inclusión, colaboración y comunicación bidireccional, fortaleciendo el trabajo en equipo entre empleados y dirección. Además, los objetivos se definen de manera participativa, generando aceptación y compromiso por parte de la plantilla (Empresaactual, 2021).

### **2.3. Marco Conceptual**

**Liderazgo.-** Es como un individuo puede influir de forma directa o indirecta sobre otro, este debe contar con habilidades directivas, ya que es primordial para que una organización pueda cumplir con sus metas y objetivos (Caiza, y otros, 2025).

**Organización.-** Es una estructura organizada en la que interactúan individuos desempeñando diversos roles, una estructura ordenada en donde se relacionan personas con diferentes roles, las cuales tienen obligaciones y responsabilidades, teniendo como objetivo cumplir un determinado fin (Pineda & Erazo, 2021).

**Liderazgo Transaccional.-** Estilo de liderazgo promueve el cumplimiento de las actividades, mediante premios o castigos, motivando a que no exista errores y las tareas y/o funciones se den de una correcta forma (Urribarri & Romero, 2019).

**Liderazgo Transformacional.-** El líder fomenta el cambio y la creatividad, es un proceso voluntario, es decir los seguidores lo hacen por iniciativa propia no son obligados, su objetivo es dirigir, guiar e influir a los miembros de la organización, llegan a un acuerdo donde trabajan y avanzan juntos logrando un nivel de motivación superior (Zamarripa, Vega, & Ortega, 2022).

**Liderazgo Laissez Faire.-** Considerado como “no liderazgo”, esta desprovisto de compromiso con la organización el líder, Siendo una persona pasiva, evitando la toma de decisiones (Pacsi, Estrada, Pérez, & Cruz, 215).

**Liderazgo Femenino.-** Este liderazgo tiene algunas características particulares, como orientación a las personas, sociables, expresivas y cercanas, lo que logra mayor seguridad y

potencial a la hora de hacer compromisos y negociaciones cumpliendo con los objetivos de la organización o proyecto (Hernández, 2024).

**Clima Organizacional.-** A quien se le conoce como clima laboral o ambiente organizacional, conforman una organización constituyendo un ambiente en donde se desarrollaran las funciones de estos. Este es importante ya que de este dependerá el comportamiento y rendimiento de los trabajadores (Davila, Agüero, Ruiz, & Guanilo, 2021).

#### **2.4. Marco Espacial**

Se desarrolló en la región Arequipa, en el distrito de Hunter, donde se realizará la investigación completa, ya que en la misma empresa se encuentran los trabajadores y propietarios de la empresa.

#### **2.5. Marco Temporal**

El desarrollo de esta propuesta de investigación se llevó a cabo de octubre a abril del 2023.

## CAPITULO III: MÉTODO

### 3.1. Tipo de Investigación

La presente investigación fue de tipo básico, ya que tiene como finalidad ampliar el conocimiento existente sobre la relación entre el liderazgo femenino y el clima organizacional, sin intervenir ni manipular las variables (Ato, López, & Benavente, 2013).

Se enmarcó dentro de un enfoque cuantitativo, porque se recopilan y analizan datos numéricos con el fin de establecer relaciones objetivas entre las variables.

El diseño de investigación fue no experimental, de tipo correlacional y transversal (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Es no experimental porque no se manipulan las variables, y correlacional porque se busca identificar la relación entre los estilos de liderazgo femenino (transformacional, transaccional y laissez-faire) y el clima organizacional. Es transversal porque la recolección de datos se realiza en un solo momento en el tiempo.

El análisis estadístico se desarrolló mediante el coeficiente de correlación de Spearman, ya que se trabaja con datos ordinales provenientes de cuestionarios estandarizados y adaptados al contexto peruano

### 3.2. Unidades de estudio

La población del estudio estuvo conformada por 50 trabajadoras de la Asociación Empresarial Cerro Juli, Arequipa, en el año 2023.

Dado el tamaño accesible y manejable de esta población, se optó por un muestreo censal (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), es decir, se consideró al 100% de las integrantes para participar en el estudio. Esta elección permitió garantizar una representación completa y precisa de las percepciones y experiencias, facilitando un análisis más detallado de la relación entre liderazgo femenino y clima organizacional.

## CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA

**Tabla 1**

*Características de la muestra*

<b>Característica</b>	<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Edad	20-30 años	15	30%
	31-40 años	20	40%
	41-50 años	10	20%
	51-60 años	5	10%
Antigüedad en la empresa	< 1 año	10	20%
	1-3 años	20	40%
	4-6 años	15	30%
	> 6 años	5	10%
Nivel educativo	Secundaria completa	5	10%
	Técnico	20	40%
	Universitario	25	50%
Area de trabajo	Administración	15	30%
	Operaciones	20	40%
	Recursos Humanos	10	20%
	Otros	5	10%

## CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN

### Criterios de Inclusión:

- **Género:** Femenas trabajadoras de la Asociación Empresarial Cerro Juli.
- **Posición Laboral:** Empleadas en cualquier nivel jerárquico dentro de la organización.
- **Antigüedad:** Trabajadoras con al menos 6 meses de antigüedad antes de la aplicación del instrumento, para asegurar que tengan suficiente experiencia y conocimiento del ambiente laboral.
- **Disponibilidad:** Empleadas que consintieron participar y completaron cuestionarios necesarios.

### Criterios de Exclusión:

- **Género:** Trabajadores masculinos o de género no especificado, ya que el enfoque del estudio es exclusivamente en el liderazgo femenino.
- **Antigüedad:** Empleadas con menos de 6 meses antes, ya que podrían no tener suficiente conocimiento o experiencia del clima organizacional.
- **Disponibilidad:** Empleadas que no consintieron participar en el estudio o que no completaron los cuestionarios necesarios.
- **Ausencia Prolongada:** Empleadas que estuvieron ausentes durante el periodo de recolección de datos debido a licencias médicas, vacaciones prolongadas, o cualquier otra razón que impidiera su participación completa en el estudio.

### 3.3. Variables de estudio

**Variable independiente:** Liderazgo femenino

#### Definición conceptual

El liderazgo femenino se concibe como el conjunto de comportamientos, estilos y

prácticas de dirección propios de las mujeres en roles de mando, los cuales incorporan tres grandes enfoques: el transformacional (influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada), el transaccional (recompensa contingente y administración por excepción activa) y el laissez-faire (delegación de decisiones, falta de supervisión y baja intervención). Este constructo describe cómo las líderes inspiran, motivan y organizan a sus equipos, al tiempo que aplican sistemas de incentivos y monitoreo o, en su vertiente pasiva, ceden el control y la toma de decisiones (Anexo 1. Matriz de consistencia).

### **Definición operacional**

Para medir el liderazgo femenino se utiliza la encuesta MLQ 5X Short adaptada, con 36 ítems distribuidos en las dimensiones transformacional, transaccional y laissez-faire, cada uno valorado en una escala Likert de 0 (Nunca) a 4 (Frecuentemente/Siempre). La suma de las puntuaciones otorga un índice global que se categoriza en tres niveles: Bajo (0–47), Moderado (48–95) y Alto (96–144), permitiendo identificar la intensidad y el estilo predominante de liderazgo en cada participante (Anexo 2. Matriz de operacionalización).

**Variable dependiente:** Clima Organizacional

### **Definición conceptual**

El clima organizacional se define como la percepción colectiva de los miembros de una institución acerca de las condiciones de trabajo y las relaciones internas, articulada en dimensiones tales como el liderazgo percibido (confianza y respaldo a la dirección), las relaciones interpersonales (apoyo y cooperación), la participación en la toma de decisiones, el reconocimiento de logros, la calidad de la comunicación y el sentido de identidad y pertenencia. Este constructo refleja cómo las políticas, prácticas y cultura empresarial influyen en el bienestar, la motivación y el compromiso del personal (Anexo 1. Matriz de consistencia).

### **Definición operacional**

El clima organizacional se operacionaliza mediante una encuesta de clima con 25 ítems agrupados en seis dimensiones, valorados en una escala Likert de 1 (Nunca) a 5 (Siempre). La puntuación total se clasifica en tres categorías: Pésimo (25–58), Bueno (59–91) y Excelente (92–125). Cada dimensión aporta un subtipo de análisis (Anexo 2. Matriz de operacionalización).

### **3.4. Técnicas/instrumentos/equipos/recursos**

Se utilizó la encuesta como técnica investigativa, consistente en la administración de un conjunto de preguntas. Con el principal objetivo de obtener información sobre las opiniones, actitudes y conductas de las personas involucradas (Mera & Loor, 2021). Se aplicó una encuesta a los empleados que forman parte de la Asociación empresarial Cerro Juli Arequipa 2023 donde se obtuvo datos relevantes.

La herramienta empleada en esta investigación fue un cuestionario, Este instrumento se seleccionó por su idoneidad para evaluar las percepciones actuales de los participantes y generar datos estadísticos que respalden los resultados obtenidos, garantizando un análisis objetivo y fundamentado.

Para la evaluación del liderazgo, se utilizó el MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) 5x corto, previamente adaptado y validado en el contexto peruano y arequipeño. Este instrumento mide el liderazgo femenino en el ámbito organizacional y consta de 36 ítems, evaluados mediante una escala Likert que va desde 0 (nunca) hasta 4 (siempre). La adaptación del MLQ en Perú incluyó una cuidadosa revisión de los ítems originales para asegurar su relevancia y claridad en el contexto cultural peruano. Este proceso ayudó a ajustar las preguntas para que resonaran con las experiencias y expectativas de los trabajadores locales.

**Proceso de Validación del MLQ en Perú:**

**Revisión de Ítems:** Los ítems del cuestionario original fueron revisados por expertos en psicología organizacional para asegurar que fueran culturalmente relevantes y comprensibles para la población peruana.

**Pruebas Piloto:** Se realizaron pruebas piloto con muestras representativas de la población peruana para identificar posibles problemas de comprensión y adecuación.

**Análisis Estadísticos:** Se llevaron a cabo análisis de consistencia interna y fiabilidad, obteniendo un coeficiente alfa de Cronbach de 0.963, lo que indica una alta confiabilidad del instrumento en el contexto peruano.

Para evaluar el clima organizacional, se utilizó un instrumento con 25 ítems, caracterizado por una escala Likert de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo). Este instrumento también fue validado previamente en el contexto peruano y arequipeño, asegurando que las preguntas reflejen adecuadamente las percepciones y experiencias de los trabajadores respecto al ambiente laboral.

**Proceso de Validación del Instrumento de Clima Organizacional en Perú:**

**Revisión por Expertos:** Los ítems del instrumento fueron revisados por expertos en recursos humanos y psicología organizacional para asegurar su adecuación al contexto laboral peruano.

**Pruebas Piloto:** Se condujeron pruebas piloto para evaluar la claridad y relevancia de los ítems, ajustándolos según los comentarios recibidos de los participantes.

**Análisis de Fiabilidad:** Se calcularon los coeficientes de consistencia interna, donde se obtuvo un alfa de Cronbach de 0.954, lo que demuestra una alta confiabilidad del instrumento.

El coeficiente Rho de Spearman, diseñado para identificar relaciones monotónicas, es ideal cuando el aumento o disminución de una variable está asociado con otra, sin requerir una

relación estrictamente lineal. Es especialmente útil en estudios de ciencias sociales con variables que no siguen distribuciones típicas o presentan relaciones complejas.

Los resultados de Spearman pueden guiar decisiones prácticas, como identificar aspectos del liderazgo femenino que impacten el clima organizacional, facilitando la creación de programas de formación más efectivos.

Al utilizar Rho de Spearman en la tesis, se garantiza un análisis robusto y relevante, con aplicaciones prácticas en administración y desarrollo organizacional, maximizando su valor tanto teórico como práctico.

### **3.5. Procedimiento**

El procedimiento para recabar información se usó Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) implicó los siguientes pasos:

1° Se obtuvo el consentimiento de los participantes, explicándoles el propósito del estudio, garantizando la confidencialidad de sus respuestas y proporcionando detalles relevantes. Se verificó que la participación fuera completamente voluntaria.

2° Administración del cuestionario: Se proporcionaron instrucciones claras y concisas sobre cómo completar el cuestionario. Se aseguró de que los participantes comprendieran las escalas de calificación y las preguntas.

3° Recopilación de datos: Se administró el MLQ a los participantes y se aseguró de que lo completaran de manera individual y sin influencias externas.

4° Procesamiento de los datos: Una vez recopilados los cuestionarios, se ingresaron los datos en un software de análisis estadístico, como SPSS, para su análisis.

5° Procesamiento de dato: Se utilizaron las herramientas estadísticas adecuadas para analizar las respuestas del MLQ. Se calcularon puntajes promedio, desviaciones estándar y se realizaron análisis de correlación.

6° Interpretación de los resultados: Se examinaron los resultados del MLQ para

comprender las percepciones de los participantes sobre el liderazgo en el contexto de la investigación.

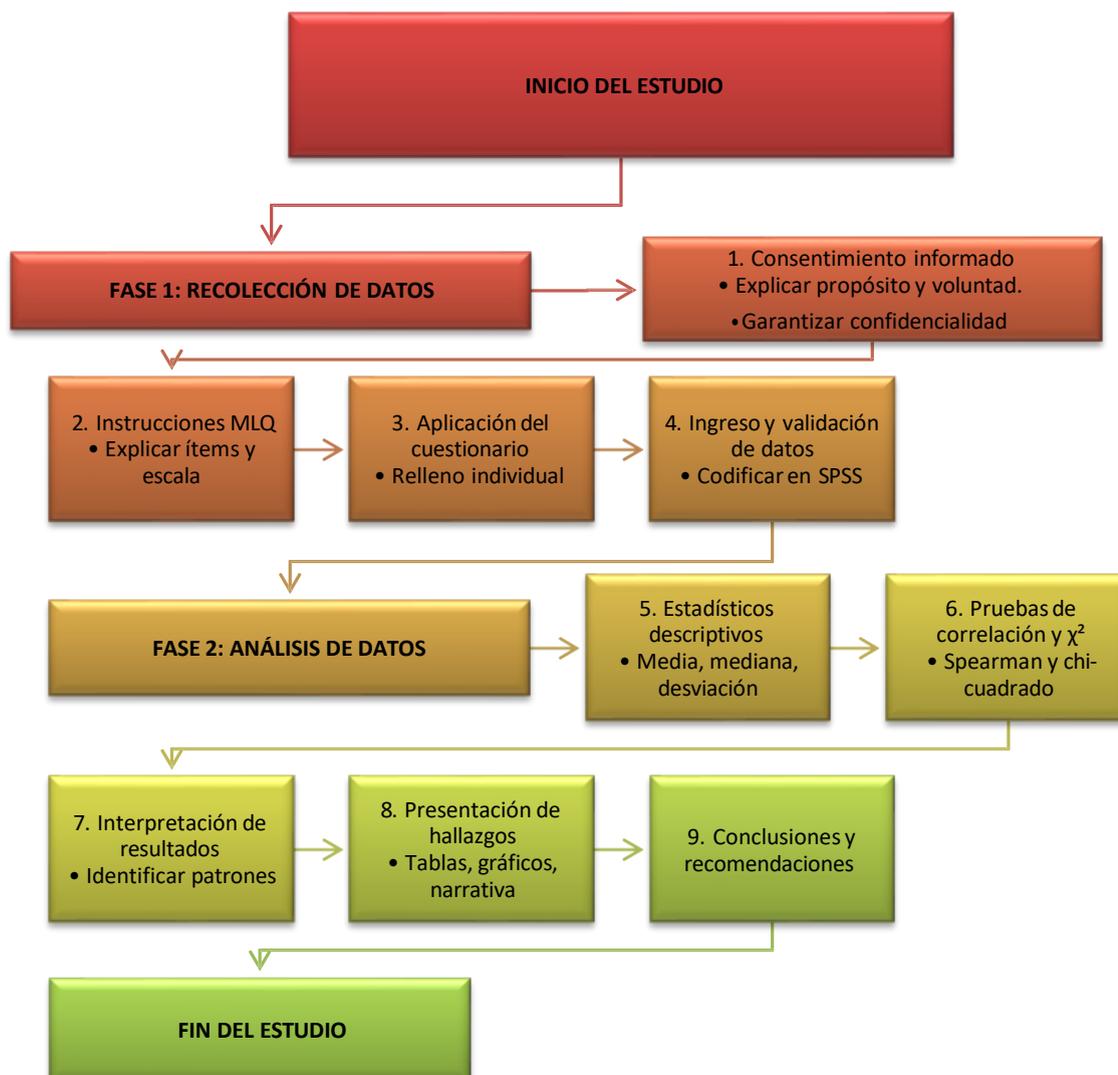
7° Presentación de hallazgos: Se comunicaron los hallazgos y el informe de investigación, utilizando tablas, gráficos y análisis cualitativos si fue necesario.

8° Consideración de la confidencialidad: Se aseguró de mantener la confidencialidad de las respuestas de los participantes y de cumplir con las normativas éticas y de privacidad pertinentes.

9° Conclusiones y recomendaciones: Basándose en los resultados del MLQ, se elaboraron conclusiones sólidas y, si fue apropiado, se sugirieron recomendaciones para mejorar el liderazgo o abordar los temas identificados en la investigación.

## **Figura 1**

### *Procedimiento*



Nota. Flujograma de procedimiento

### 3.6. Validez - Confiabilidad y Adaptación

La validez del MLQ ha sido confirmada en múltiples investigaciones realizadas en Perú, demostrando su eficacia para medir las dimensiones del liderazgo femenino en contextos organizacionales peruanos. Asimismo, el instrumento de clima organizacional fue sometido a un riguroso proceso de adaptación y validación, que incluyó revisión por expertos y pruebas piloto, ajustándose a las condiciones laborales locales.

La confiabilidad de ambos instrumentos fue evaluada mediante el coeficiente alfa de Cronbach, calculado con SPSS. Para el liderazgo femenino, se obtuvo un alfa de 0.963, y para

el clima organizacional, un alfa de 0.954, indicando alta consistencia interna en ambos casos. Esto asegura que los cuestionarios miden de manera fiable los constructos de interés.

La validación y alta confiabilidad de los instrumentos garantizan preguntas relevantes y comprensibles para los participantes, reflejando sus experiencias y percepciones. Esto respalda el uso del MLQ y del instrumento de clima organizacional en este estudio, asegurando datos precisos y relevantes para analizar la relación entre liderazgo femenino y clima organizacional en la Asociación Empresarial Cerro Juli.

Con coeficientes alfa superiores a 0.9, la alta confiabilidad de los instrumentos refuerza la confianza en los resultados obtenidos, asegurando que las conclusiones del estudio serán sólidas y fiables.

## CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Confiabilidad

Se evaluó la confiabilidad mediante el alfa de Cronbach en SPSS, lo que garantizó consistencia y exactitud. Para la variable "liderazgo femenino", se obtuvo un alfa de 0.963, lo que demuestra una elevada fiabilidad del instrumento, como se muestra en la tabla 01.

**Tabla 2**

*Estadísticas de confiabilidad del cuestionario para medir el liderazgo femenino*

Alfa de Cronbach	N de elementos
.963	36

El alfa de Cronbach calculado fue de 0.954, lo que confirma una alta fiabilidad del instrumento de medición, como se detalla en la tabla 02.

**Tabla 3**

*Estadísticas de confiabilidad del cuestionario para medir el clima organizacional*

Alfa de Cronbach	N de elementos
.954	25

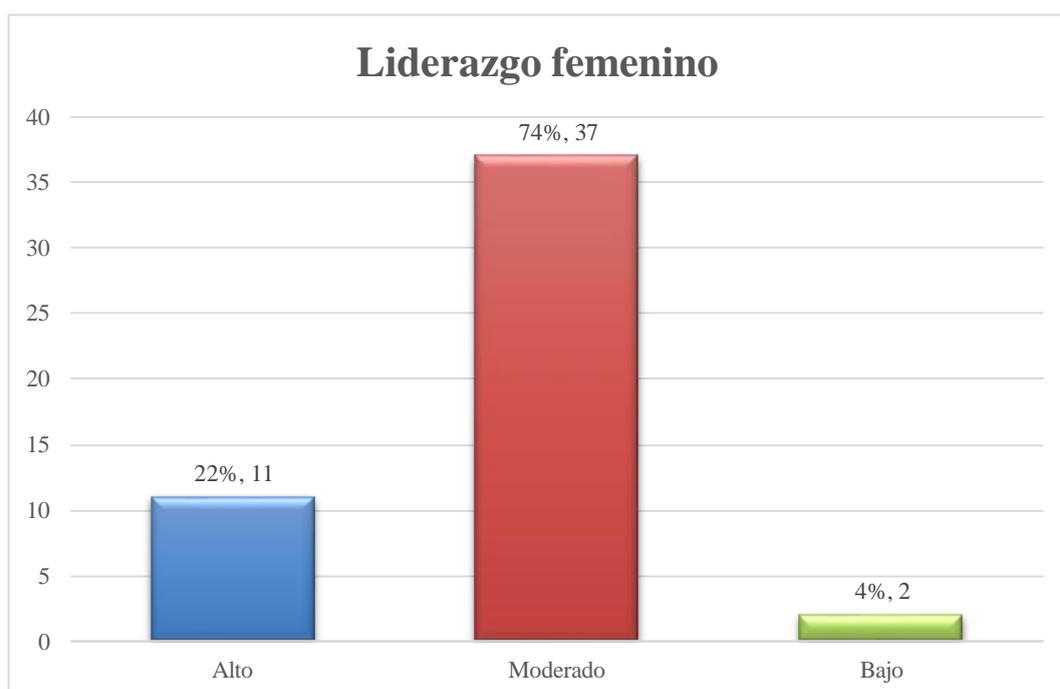
### 4.2. Análisis Descriptivo

#### 4.2.1. Variable Independiente Liderazgo femenino

Se muestran las tablas que sintetizan los resultados de la encuesta a la población en relación con el liderazgo femenino.

**Tabla 4***Niveles de percepción de liderazgo femenino*

<b>Liderazgo femenino</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Alto	11	22%
Moderado	37	74%
Bajo	2	4%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Figura 2***Niveles de liderazgo femenino.*

En la tabla anterior 4 y la figura 2, donde se evidenció un gran porcentaje de los empleados que forman parte de la Asociación empresarial Cerro Juli 2023 siendo un porcentaje del 74% de los encuestados (37) se sienten con un nivel de liderazgo moderado, mientras que el 22% (11) expresaron tener un nivel alto de liderazgo y un porcentaje reducido del 4% (2) indicaron tener un nivel bajo de liderazgo. Estos hallazgos indicaron que las distintas

condiciones y circunstancias individuales de cada empleado que integra la Asociación empresarial Cerro Juli Arequipa 2023 hace que se perciban con un nivel de liderazgo moderado.

En la tabla siguiente al igual que en la figura se presenta un análisis descriptivo de cada dimensión.

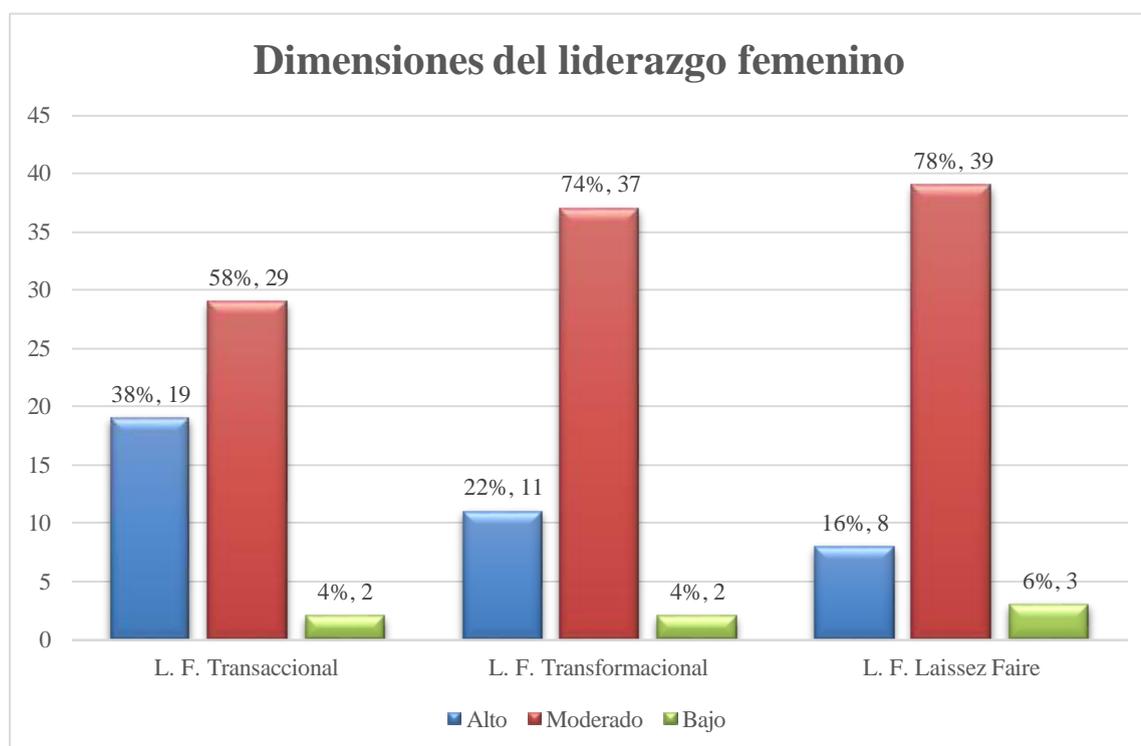
**Tabla 5**

*Niveles de percepción de las dimensiones del liderazgo femenino*

	<b>L.F. Transaccional</b>		<b>L.F. Transformacional</b>		<b>L. F. Laissez Faire</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Alto	19	38%	11	22%	8	16%
Moderado	29	58%	37	74%	39	78%
Bajo	2	4%	2	4%	3	6%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Figura 3**

*Niveles de las dimensiones del liderazgo femenino.*



Así como observamos en la tabla 5 y la figura 3, una gran cantidad de colaboradores encuestados indicaron percibir la dimensión del liderazgo femenino transaccional en un nivel moderado con un 58% (29), pero un 38% (19) indicaron percibir un nivel alto de este rasgo; así mismo, respecto la dimensión del liderazgo femenino transformacional el 74% (37) indicó una percepción moderada, por último, en referencia a la dimensión del liderazgo femenino Laissez Faire se obtuvo un 78% (39) de percepción moderada.

#### **4.2.2. Variable Dependiente Clima Organizacional**

A continuación, se observan las tablas resumen sobre los valores y resultados de la encuesta realizada a la población sobre clima organizacional.

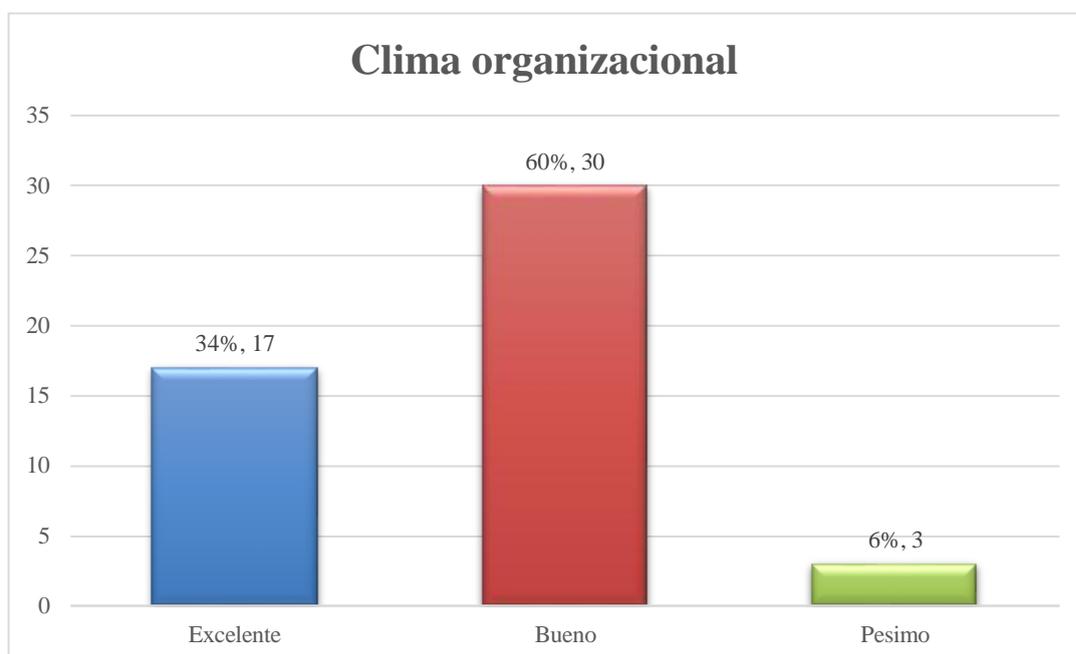
**Tabla 6**

*Niveles de percepción del clima organizacional*

<b>Clima organizacional</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Excelente	17	34%
Bueno	30	60%
Pésimo	3	6%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Figura 4**

*Niveles del clima organizacional*



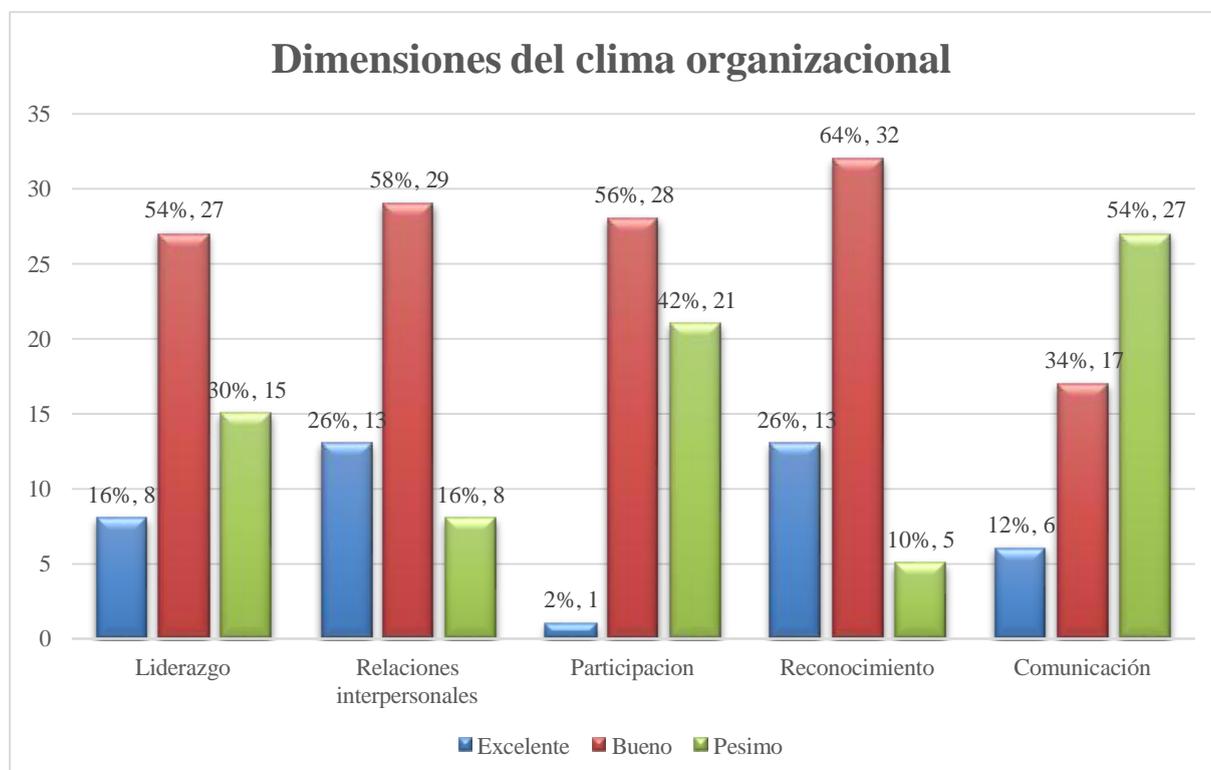
En la tabla 6 y la figura 4, donde podemos apreciar que un gran porcentaje de los empleados que forman parte de la Asociación empresarial Cerro Juli Arequipa 2023 siendo este el 60% de los encuestados (30) se perciben un clima organizacional moderado, mientras que el 34% (17) expresaron percibir un clima organizacional excelente y un porcentaje menor del 6% (3) indicaron percibir un clima organizacional pésimo. Estos hallazgos indicaron que las distintas condiciones y circunstancias individuales de cada empleado que integra la Asociación empresarial Cerro Juli Arequipa 2023 hace que perciban un clima organizacional moderado.

**Tabla 7***Niveles de percepción de las dimensiones del clima organizacional*

	<b>Relaciones</b>									
	<b>Liderazgo</b>		<b>interpersonales</b>		<b>Participación</b>		<b>Reconocimiento</b>		<b>Comunicación</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Excelente	8	16%	13	26%	1	2%	13	26%	6	12%
Bueno	27	54%	29	58%	28	56%	32	64%	17	34%
Pésimo	15	30%	8	16%	21	42%	5	10%	27	54%
	<b>100</b>									
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Figura 5**

Niveles de las dimensiones del clima organizacional



Como se demuestra en la tabla 7 y la figura 5, una gran cantidad de trabajadores

encuestados indicaron percibir la dimensión del liderazgo un nivel moderado con un 54% (27) pero, un 30% (15) indicaron percibir un nivel bajo de este rasgo; así mismo, respecto la dimensión de las relaciones interpersonales un 58% (29) indicó una percepción moderada, con un nivel alto de este rasgo con un 26% (13), respecto a la dimensión de participación el 56% (28) indico una percepción moderada mientras que un 42% (21) de esta dimensión. De acuerdo a la dimensión de reconocimiento 64% (32) indico una percepción moderada, finalmente en referencia a la dimensión comunicación se obtuvo un nivel bajo don un 54% (27), en contraste con un 12% (6) de nivel alto.

### 4.3. Análisis Inferencial

En esta sección se estudiaron los resultados alcanzados en relación con los objetivos establecidos.

#### 4.3.1. Prueba de normalidad

**Tabla 8**

*Prueba de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
<b>Liderazgo</b>	,169	50	,001
<b>Clima_Organizacional</b>	,099	50	,200*

La prueba de Kolmogorov-Smirnov es más apropiada cuando se trabaja con muestras grandes, como es el caso de este estudio (n = 50). Al aplicarla, se encontró que la variable Liderazgo tiene un valor de significancia de 0.001, lo cual es menor a 0.05; esto indica que sus datos no se distribuyen de manera normal. Por otro lado, la variable Clima Organizacional presentó un valor de 0.200, que sí supera el límite de 0.05, lo que sugiere que sus datos sí siguen una distribución normal. Debido a que al menos una de las variables no es normal, se

recomienda utilizar una prueba estadística no paramétrica, como Spearman, para analizar la relación entre ambas.

#### 4.3.2. Comprobación del Objetivo General

Para verificar las hipótesis planteadas, se realizaron análisis de correlación utilizando los indicadores estadísticos pertinentes.

##### Contrastación de Hipótesis General

**H<sub>0</sub>:** No existe una relación significativa entre el liderazgo femenino y el clima organizacional en la Asociación empresarial Cerro Juli Arequipa, 2023.

**H<sub>a</sub>:** Existe una relación significativa entre el liderazgo femenino y el clima organizacional en la Asociación empresarial Cerro Juli Arequipa, 2023.

##### Regla de decisión

Si  $P < 0.05$  se rechaza la hipótesis nula

Si  $P > 0.05$  se acepta la hipótesis nula

**Tabla 9**

*Coefficiente de correlación de Liderazgo Femenino y Clima Organizacional*

			<b>Liderazgo Femenino</b>	<b>Clima Organizacional</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Liderazgo Femenino</b>	Coefficiente de correlación	1	0.144
		Sig. (bilateral)	0	
		N	50	50
	<b>Clima Organizacional</b>	Coefficiente de correlación	0.132	1
		Sig. (bilateral)	0	
		N	50	50

En la tabla 8, se muestra el Rho de Spearman de 0.144 indica una correlación baja, pero significativa ( $p=0.000$ ), lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar que existe relación entre liderazgo femenino y clima organizacional en la Asociación Empresarial Cerro Juli, Arequipa, 2023.

#### 4.3.3. Comprobación del Objetivo Específico 1

Se estudiaron las pruebas de correlación de los indicadores estadísticos relevantes.

##### Contrastación de Hipótesis Especifica 1

**H<sub>0</sub>:** No existe una relación significativa entre el liderazgo femenino transaccional y el clima organizacional en la Asociación empresarial Cerro Juli Arequipa, 2023

**H<sub>a</sub>:** Existe una relación significativa entre el liderazgo femenino transaccional y el clima organizacional en la Asociación empresarial Cerro Juli Arequipa, 2023

##### Regla de decisión

Si  $P < 0.05$  se rechaza la hipótesis nula

Si  $P > 0.05$  se acepta la hipótesis nula

**Tabla 10**

*Coefficiente de correlación de Liderazgo Transaccional y Clima Organizacional*

			<b>Liderazgo Transaccional</b>	<b>Clima Organizacional</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Liderazgo Transaccional</b>	Coefficiente de correlación	1.000	.189
		Sig. (bilateral)		.000
	<b>Clima Organizacional</b>	N	50	50
		Coefficiente de correlación	.089	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	50	50

En la tabla 9 muestra un Rho de Spearman de 0.189, indicando una correlación muy baja pero significativa ( $p=0.000$ ). Esto rechaza la hipótesis nula y aceptar la alternativa, sugiriendo una relación significativa entre liderazgo transaccional y clima organizacional en la Asociación Empresarial Cerro Juli, Arequipa, 2023.

#### 4.3.4. Comprobación del Objetivo Específico 2

Se analizaron las pruebas de correlación de los indicadores estadísticos relevantes.

##### Contrastación de Hipótesis Específica 2

**H<sub>0</sub>:** No existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional femenino y el clima organizacional en la Asociación empresarial Cerro Juli Arequipa, 2023

**H<sub>a</sub>:** Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional femenino y el clima organizacional en la Asociación empresarial Cerro Juli Arequipa, 2023

##### Regla de decisión

Si  $P < 0.05$  se rechaza la hipótesis nula

Si  $P > 0.05$  se acepta la hipótesis nula

**Tabla 11**

*Coefficiente de correlación de Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional*

			<b>Liderazgo</b>	<b>Clima</b>
			<b>Transformacional</b>	<b>Organizacional</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Liderazgo Transformacional</b>	Coefficiente de correlación	1.000	.157
		Sig. (bilateral)		.000
		N	50	50
	<b>Clima Organizacional</b>	Coefficiente de correlación	.143	1.000
	Sig. (bilateral)		.000	
		N	50	50

En la tabla 10 muestra una correlación baja pero significativa ( $Rho=0.157$ ,  $p=0.000$ ) entre liderazgo transformacional y clima organizacional en la Asociación Empresarial Cerro Juli, Arequipa, 2023.

#### 4.3.5. Comprobación del Objetivo Específico 3

Para comprobar las hipótesis propuestas al inicio del estudio, se evaluaron las pruebas de correlación de los indicadores estadísticos relevantes.

##### Contrastación de Hipótesis Específica 3

**H<sub>0</sub>:** No existe una relación significativa entre el liderazgo *laissez faire* femenino y el clima organizacional en la Asociación empresarial Cerro Juli Arequipa, 2023.

**H<sub>a</sub>:** Existe una relación significativa entre el liderazgo *laissez faire* femenino y el clima organizacional en la Asociación empresarial Cerro Juli Arequipa, 2023.

##### Regla de decisión

Si  $P < 0.05$  se rechaza la hipótesis nula

Si  $P > 0.05$  se acepta la hipótesis nula

**Tabla 12**

*Coefficiente de correlación de Liderazgo Laissez Faire y Clima Organizacional*

			<b>Liderazgo</b>	<b>Clima</b>
			<b>Laissez Faire</b>	<b>Organizacional</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Liderazgo</b>	Coefficiente de correlación	1.000	.193
	<b>Laissez Faire</b>	Sig. (bilateral)		.000
		N	50	50
	<b>Clima</b>	Coefficiente de correlación	.063	1.000
	<b>Organizacional</b>	Sig. (bilateral)	.000	
		N	50	50

En la tabla 11 muestra un Rho de Spearman de 0.193, indicando una correlación muy baja pero significativa ( $p=0.000$ ), lo que permite aceptar una relación significativa entre liderazgo Laissez Faire y clima organizacional en la Asociación Empresarial Cerro Juli, Arequipa, 2023.

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

Estudios previos, como los de Mera et al. (2021) y Simbrón et al. (2019), concluyen que el liderazgo tiene una correlación positiva con el clima organizacional. Mera et al. reportaron un valor de  $r=0.498$ , mientras que Simbrón et al. destacaron que un líder puede motivar y persuadir a su equipo para superar desafíos. Estos hallazgos refuerzan la idea de que el liderazgo influye directamente en el ambiente laboral, lo cual ha sido corroborado parcialmente en la presente investigación, aunque con correlaciones más bajas.

Respecto al objetivo específico 1, el resultado de Rho de Spearman (0.189) muestra una relación positiva baja entre el liderazgo transaccional femenino y el clima organizacional. A pesar de su bajo valor, esta correlación resulta significativa, y podría interpretarse como una evidencia de que este tipo de liderazgo basado en recompensas, cumplimiento de tareas y supervisión mantiene un ambiente laboral funcional, aunque no necesariamente motivador. Esto coincide con lo reportado por Saldaña et al. (2020), con un Rho de 0.749, y con Quesada (2014), quien obtuvo un Rho de 0.616. La diferencia de magnitud puede explicarse por el tamaño de la muestra, el contexto institucional y las características propias del liderazgo en Cerro Juli.

Además, este hallazgo coincide parcialmente con Aguilar (2022), quien reportó una correlación moderada (Rho = 0.680) entre el estilo de liderazgo carismático y transformacional y el clima organizacional, lo cual sugiere que estilos más estructurados y dirigidos pueden

generar entornos laborales positivos. Asimismo, Ccente (2022) también encontró una relación significativa entre liderazgo y clima en distintos sectores, destacando la influencia de factores como jerarquía y tiempo de servicio. Sin embargo, en contraste con Ruiz (2023), quien obtuvo una correlación muy fuerte ( $Rho = 0.823$ ) entre liderazgo femenino y competitividad en Mipymes, el presente estudio presenta una correlación baja. Esta diferencia podría deberse a que el liderazgo transaccional en Cerro Juli se enfoca más en el cumplimiento de tareas que en la motivación o desarrollo del equipo, limitando su impacto en el clima laboral.

En cuanto al objetivo específico 2, se obtuvo un Rho de Spearman de 0.157, lo que refleja una correlación positiva muy baja pero estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional femenino y el clima organizacional. Aunque estudios como los de Cervera (2013) y Romero (2018) han identificado relaciones más fuertes, es importante destacar que el liderazgo transformacional se basa en la inspiración, la visión compartida y el desarrollo del potencial humano, aspectos que pueden necesitar más tiempo para consolidarse en el contexto estudiado. Es posible que este estilo aún no se haya implementado de manera plena o que las trabajadoras no lo identifiquen claramente en su entorno, lo cual puede explicar la baja correlación. Pero, también difiere de lo reportado por Aguilar (2022), quien destacó el impacto positivo de los estilos carismático y transformacional. En este estudio, la baja correlación sugiere que el liderazgo transformacional femenino podría no estar siendo plenamente identificado o valorado en Cerro Juli. Posiblemente, su aplicación aún es incipiente, o se ve limitada por prácticas organizacionales tradicionales.

En el objetivo específico 3, el estilo *laissez-faire* femenino mostró una correlación positiva baja ( $Rho = 0.193$ ) con el clima organizacional. Aunque este resultado podría parecer contradictorio dado que este tipo de liderazgo suele asociarse con inacción o ausencia de guía, estudios como los de Mera y Loor (2021) y Galarza et al. (2017) han demostrado que, en ciertos

entornos donde los equipos de trabajo tienen autonomía y experiencia, este liderazgo puede percibirse como una forma de confianza que fortalece el ambiente laboral. En Cerro Juli, este estilo puede estar funcionando como una forma de respeto a la independencia profesional de las trabajadoras. Además, en comparación con Chávez y Chauca (2020), quienes no hallaron relación significativa entre liderazgo y clima organizacional, el presente resultado reafirma que, aunque la relación es débil, sí existe una influencia. El hecho de que este estilo tenga una correlación similar o superior a los otros podría deberse a que en Cerro Juli las trabajadoras valoran la independencia y autorregulación en su entorno laboral.

En conjunto, los tres estilos evaluados presentaron relaciones positivas significativas con el clima organizacional, aunque con valores bajos, lo que sugiere que el liderazgo femenino en Cerro Juli sí influye en el ambiente laboral, pero que podrían intervenir otras variables contextuales no exploradas en este estudio (como la cultura organizacional, el tipo de comunicación o la carga laboral). Además, se observa que el estilo *laissez-faire* obtuvo un valor ligeramente mayor que los otros, lo cual abre la posibilidad de seguir investigando cómo la autonomía es valorada en este entorno empresarial.

## CONCLUSIONES

Se evidenció una relación muy baja pero significativa ( $Rho = 0.144$ ,  $p = 0.000$ ) entre el liderazgo femenino y el clima organizacional en la Asociación Empresarial Cerro Juli, Arequipa, 2023. Según el análisis descriptivo, el 74% de las colaboradoras perciben un nivel moderado de liderazgo femenino, mientras que el 60% califica el clima organizacional como bueno, lo que sugiere que, aunque la relación estadística sea débil, existe una percepción general favorable en ambas variables.

Con relación al liderazgo transaccional femenino, se identificó una correlación muy baja y significativa ( $Rho = 0.189$ ,  $p = 0.000$ ) con el ambiente laboral. El análisis descriptivo muestra que el 58% de las trabajadoras percibe este estilo en un nivel moderado y un 38% en nivel alto, lo cual respalda que este tipo de liderazgo está presente en la organización y que, aunque su impacto en el clima laboral es bajo, sigue siendo un factor influyente.

En cuanto al liderazgo transformacional femenino, se encontró una correlación muy débil pero significativa ( $Rho = 0.157$ ,  $p = 0.000$ ). El 74% de las encuestadas percibe este estilo también en nivel moderado, lo cual indica que su presencia aún no alcanza niveles altos dentro de la organización. Esta percepción limitada puede explicar la baja magnitud de la relación con el clima organizacional.

En el caso del liderazgo femenino *laissez-faire*, se obtuvo una correlación muy débil pero significativa ( $Rho = 0.193$ ,  $p = 0.000$ ). Según los datos descriptivos, el 78% de las trabajadoras lo perciben en nivel moderado, y un 16% en nivel alto. Esto sugiere que este estilo, basado en la autonomía y baja intervención, es reconocido por las colaboradoras y podría estar influyendo de manera indirecta y positiva en la percepción del clima organizacional.

## RECOMENDACIONES

Se sugiere implementar programas de desarrollo de liderazgo femenino y estrategias para promover un ambiente laboral positivo. Estas iniciativas podrían incluir talleres y sesiones de formación enfocadas en fortalecer habilidades clave que potencien su liderazgo e impacto en el clima organizacional.

Se aconseja fortalecer las habilidades de liderazgo en las mujeres líderes de la organización mediante programas de formación y capacitación específica en liderazgo transaccional. Esto incluiría proporcionar recursos y herramientas prácticas para aplicar eficazmente este estilo, mejorando así la percepción del clima organizacional.

Se recomienda fomentar el liderazgo transformacional entre las mujeres de la Asociación Empresarial Cerro Juli, Arequipa, mediante estrategias de capacitación y desarrollo personalizado. Estas iniciativas podrían incluir la identificación de áreas específicas con impacto negativo para intervenir y fortalecer este estilo de liderazgo.

Se recomienda analizar críticamente el liderazgo Laissez Faire femenino y realizar ajustes para optimizar el clima organizacional. También se sugiere adoptar prácticas de liderazgo más participativas y proactivas, que fomenten la implicación de los miembros en la toma de decisiones y resolución de problemas, promoviendo un enfoque integral que favorezca un ambiente laboral positivo.

## REFERENCIAS

- Agenda para el Desarrollo de Arequipa. (2023). *Agenda para el Desarrollo de Arequipa 2023-2026*. Retrieved from <https://ucsp.edu.pe/archivos/publicaciones/agenda-desarrollo-arequipa/agenda-para-desarrollo-arequipa-2023-2026.pdf>
- Aguilar, F. M. (2022). *Clima organizacional y liderazgo en trabajadores de la empresa Textil Privada, Los Olivos 2022*. Universidad César Vallejo. Retrieved from <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/102034>
- Apeña, G. C. (2022). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente para mejorar la atención del personal de preventa de una distribuidora de consumo masivo, distrito de Santa Anita, 2021*. Universidad San Martín de Porres. Retrieved from <https://hdl.handle.net/20.500.12727/10540>
- Arjomandi, F. (2022). El liderazgo que viene. *Journal of the Sociology and Theory of Religion*, 13(1), 100-139. doi:10.24197/jstr.1.2022.100-139
- Ato, M., López, J. J., & Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29(3), 1038-1059. Retrieved from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16728244043>
- Avolio, B., Pretell, C., & Valcazar, E. (2022). Women on corporate boards in a predominantly male-dominated society: the case of Peru. *Gender in Management*, 28(3). Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/gm-11-2021-0343/full/html?skipTracking=true>
- Azkue, I. d. (2023, mayo 29). *Humanidades*. Retrieved from <https://humanidades.com/clima-organizacional/>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2021, Agosto 20). *Banco Interamericano de Desarrollo Web site*. Retrieved from Banco Interamericano de Desarrollo Web site:

<https://www.iadb.org/es/noticias/estudio-revela-alta-desigualdad-de-genero-en-empresas-de-america-latina-y-el-caribe>

Barberá, H. E., Ramos, A., Sarrió, M., & Candela, C. (2002). Mas allá del techo de cristal  
Diversidad de género. *REVISTA DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS  
SOCIALES*, 55-66. Retrieved from

[https://www.researchgate.net/publication/28059151\\_Mas\\_alla\\_del\\_techo\\_de\\_cristal](https://www.researchgate.net/publication/28059151_Mas_alla_del_techo_de_cristal)

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the  
multifactor leadership questionnaire*. Retrieved from

[https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=975625](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=975625)

Bravo, N. G., & Matovelle, R. M. (2021). Diagnóstico de empresas de comercialización de  
artículos de consumo masivo. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12),  
440-446. doi:<https://doi.org/https://orcid.org/0000-0002-6260-6644>

Brunet, L. (2011). *El Clima de trabajo en las organizaciones*. Retrieved from

<https://corganizacionall1.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row. Retrieved from

<https://www.worldcat.org/es/title/Leadership/oclc/3632001>

Business School. (2024, Noviembre 6). *Habilidades blandas o Soft Skills: qué son y su  
importancia*. Retrieved from <https://generaciondigitalae.com/blog/soft-skills-o-habilidades-blandas-cp/>

Caiza, V. H., Chu, K. A., Barragán, L. G., Cordova, S. A., Cerezo, F. K., & Torres, Q. M.

(2025). Liderazgo Inspiracional y su Impacto en el Desarrollo Sostenible de las  
Pymes del Cantón Quevedo, 2024. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*,  
9(1), 1-21. doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i1.15902](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.15902)

- Cantero, J., Placencia, E., Agrás, C., & Mora, C. (2021). Influencia del contacto imaginado y la toma de conciencia en el prejuicio explícito e implícito hacia mujeres líderes en contexto laboral. *Boletín Científico Sapiens Research*, 11(2). Retrieved from <https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA690289273&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=22159312&p=AONE&sw=w&userGroupName=anon%7Edd2a9d17&aty=open-web-entry>
- Carbonell Pérez, A. (2014). Liderazgo, cambio cultural y participación comprometida como elementos determinantes en la implementación del sistema de gestión de calidad del h. Retrieved from <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/handle/123456789/14943>
- Cárcamo, F. C., & Rivas, R. E. (2017). Estilo de liderazgo en profesionales de enfermería según su función en los sectores público o privado en Temuco, Chile, 2015. *Aquichan*, 17(1), 70-83. doi: 10.5294/aqui.2017.17.1.7
- Castro, A., & Lupano, M. L. (2007). TEORÍAS IMPLÍCITAS DEL LIDERAZGO Y CALIDAD DE LA RELACIÓN ENTRE LÍDER Y SEGUIDOR. *Boletín de Psicología*, 1(89), 7-28. Retrieved from <https://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N89-1.pdf>
- Centrum PUCP. (2023, Junio 27). *Según el estudio elaborado por Centrum PUCP, Women CEO y PwC, los sectores de AFPs, bancos y financieras son los que mantienen una mayor presencia de mujeres en directorios*. Retrieved from <https://centrum.pucp.edu.pe/centrum-news/noticias-institucionales/presencia-femenina-puestos-directivos-empresas-bolsa-valores-lima/>
- Cervera Cajo, L. (2013). *Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos*. Tesis Doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Retrieved from [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/2365/Cervera\\_cl.pdf?](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/2365/Cervera_cl.pdf?)

sequence=1&isAllowed=y

Chávez, S. R., & Chauca, V. P. (2020). Liderazgo y clima organizacional en docentes del área de la salud. *REICE: Revista Electrónica De Investigación En Ciencias*

*Económicas*, 8(16), 40-53. doi:<https://doi.org/10.5377/reice.v8i16.10659>

Claudia M. Félix Sandoval, & Norma Tapia Gardner. (2022). *Una mirada desde el liderazgo transformador*. monterrey: Tecnológico. . Retrieved from

[https://www.researchgate.net/profile/Norma-Tapia-](https://www.researchgate.net/profile/Norma-Tapia-Gardner/publication/348635068_Felix_y_Tapia_2019_El_famoso_techo_de_cristal_Una_mirada_desde_el_liderazgo_transformador/links/6474d078a25e543829dc1354/Felix-y-Tapia-2019-El-famoso-techo-de-cristal-Una-mirad)

[Gardner/publication/348635068\\_Felix\\_y\\_Tapia\\_2019\\_El\\_famoso\\_techo\\_de\\_cristal\\_](https://www.researchgate.net/profile/Norma-Tapia-Gardner/publication/348635068_Felix_y_Tapia_2019_El_famoso_techo_de_cristal_Una_mirada_desde_el_liderazgo_transformador/links/6474d078a25e543829dc1354/Felix-y-Tapia-2019-El-famoso-techo-de-cristal-Una-mirad)

[Una\\_mirada\\_desde\\_el\\_liderazgo\\_transformador/links/6474d078a25e543829dc1354/F](https://www.researchgate.net/profile/Norma-Tapia-Gardner/publication/348635068_Felix_y_Tapia_2019_El_famoso_techo_de_cristal_Una_mirada_desde_el_liderazgo_transformador/links/6474d078a25e543829dc1354/Felix-y-Tapia-2019-El-famoso-techo-de-cristal-Una-mirad)

[elix-y-Tapia-2019-El-famoso-techo-de-cristal-Una-mirad](https://www.researchgate.net/profile/Norma-Tapia-Gardner/publication/348635068_Felix_y_Tapia_2019_El_famoso_techo_de_cristal_Una_mirada_desde_el_liderazgo_transformador/links/6474d078a25e543829dc1354/Felix-y-Tapia-2019-El-famoso-techo-de-cristal-Una-mirad)

Conexión Esan. (2015, Julio 21). *Las nueve dimensiones del clima organizacional*. Retrieved

from [https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/nueve-dimensiones-clima-](https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/nueve-dimensiones-clima-organizacional)

[organizacional](https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/nueve-dimensiones-clima-organizacional)

Corporación Financiera Internacional. (2019, Junio 30). *International Finance Corporation*.

Retrieved from International Finance Corporation Web site:

[https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/ifc-ar19-highlights-brochure-](https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/ifc-ar19-highlights-brochure-spanish.pdf)

[spanish.pdf](https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/ifc-ar19-highlights-brochure-spanish.pdf)

Cortez, R. N. (2023). Clima organizacional en satisfacción laboral: una revisión sistemática.

*Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*, 14(27).

doi:<https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1668>

Credit Suisse. (2014). Las empresas con mujeres directivas exhiben una mayor rentabilidad.

*Redacción AmecoPress*. Retrieved from [https://amecopress.net/Las-empresas-con-](https://amecopress.net/Las-empresas-con-mujeres-directivas-exhiben-una-mayor-rentabilidad-segun-Credit-Suisse)

[mujeres-directivas-exhiben-una-mayor-rentabilidad-segun-Credit-Suisse](https://amecopress.net/Las-empresas-con-mujeres-directivas-exhiben-una-mayor-rentabilidad-segun-Credit-Suisse)

Davila, M. R., Agüero, C. E., Ruiz, N. J., & Guanilo, P. C. (2021). Clima organizacional y

satisfacción laboral en una empresa industrial peruana. *Revista Venezolana de*

- Gerencia: RVG*, 26(5), 663-677. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890538>
- De La Cruz Ccente, M. M. (2022). ESTILOS DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN DOS EMPRESAS:. *Universidad Nacional Federico Villarreal*. Retrieved from <https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/6223>
- Debeljuh, D. P., Idrovo, C. S., & Bernal, G. M. (2015). *El lado femenino del poder*. LID Editorial Argentina.
- Díaz, L. C. (2021, abril 04). *Estilos de liderazgo transformacional*. Retrieved from recursohumano: <https://www.recursohumano.cl/post/2017/05/29/bass-y-avolio-estilos-de-liderazgo-transformacional>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598. doi: <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Elizalde, C., Figueroa, G., Tortolero, R., & Gómez, I. (2021). Clima organizacional y su relación con la violencia laboral en mujeres trabajadoras de Durango México. *Revista De Empresa Y Gobierno*, 1(4), 43-59. doi:<https://doi.org/10.35622/j.rg.2021.04.004>
- Empresaactual. (2021, setiembre 30). *Clima organizacional: qué es y tipos*. Retrieved from <https://www.empresaactual.com/clima-organizacional/>
- EmpresaActual. (2021, septiembre 30). *EMPRESAACTUAL*. Retrieved from <https://www.empresaactual.com/clima-organizacional/>
- Escobar, M. (2022). *Inclusión financiera*. bogota: Equipo SFC. Retrieved from <https://incp.org.co/wp-content/uploads/2022/08/Hoja-de-ruta-Inclusion-financiera-con-equidad-de-genero.pdf>
- Esquivel, H. J., Martínez, P. G., & Silva, H. F. (2020). Clima Organizacional, Aspectos básicos de su origen y definicion. *Revista Ciencias de la Documentacion*, 6(2), 66-77.

Retrieved from

<https://bcp.cienciasdeladocumentacion.cl/gallery/ART%204%20VOL6JULDIC2020.pdf>

Faría, P. d., & Ligia, d. C. (2010). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(51), 486-503. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/290/29016318008.pdf>

Fernández, R. G., Khampirat, B., Gómez, E. L., & Sención, H. O. (2020). La evidencia del liderazgo pedagógico de directores, jefes de estudios y profesorado desde la perspectiva de las partes interesadas. *Estudios Sobre Educación*, 39(1), 207-228. doi:<https://doi.org/10.15581/004.39.207-228>

Flores, C. C., Avolio, A. B., & Mollo, J. (2022). *II Estudio sobre mujeres en directorio de las empresas del mercado de valores*. DEPOSITO LEGAL EN LA BIBLIOTECA NACIONAL DEL PERU.

Fuentes, G. Y. (2022). *Estilos de liderazgo identificados en el área comercial de la empresa AimBank: 2021-2022*. Universidad Militar Nueva Granada. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10654/43754>

Galarza Torres, S., García Aguilar, J., Ballesteros Trujillo, L., Cuenca Caraguay, V., & Fernández Lorenzo, A. (2017). Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro Crédito de Pichincha. *Revista de Cooperativismo y Desarrollo*.

García, R., & López, E. (2006). Congruencia de rol de género y liderazgo: el papel de las atribuciones causales sobre el éxito e el fracaso. *Revista Latinoamericana de Psicología*. Retrieved from [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-05342006000200002#:~:text=De%20acuerdo%20con%20la%20Teor%C3%ADa,199](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-05342006000200002#:~:text=De%20acuerdo%20con%20la%20Teor%C3%ADa,199)

9%3B%20Heilman%2C%202001).

García, S. M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual.

*Cuadernos de Administración*, 1(42), 43-61.

doi:<https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

García, S. M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual.

*Cuadernos de Administración*, 1(42), 43-61.

doi:<https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

Gobierno Regional Arequipa. (2024). *Más del 48% de MYPES están a cargo de mujeres.*

Retrieved from <https://www.gob.pe/institucion/regionarequipa/noticias/925412-mas-del-48-de-mypes-estan-a-cargo-de-mujeres>

Gómez, & Alberto, R. C. (2002). LIDERAZGO O PODER EN LAS ORGANIZACIONES:

PERSPECTIVAS TEÓRICAS, ANÁLISIS CRÍTICO E IMPLICACIONES PARA LAS ORGANIZACIONES. *Liderazgo o poder en las organizaciones*, 55-71.

Retrieved from

<https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/72bafc8c-ad05-498f-836c-d0017e1a813a/content>

Gonçalves, A. P. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Retrieved from

<http://www.qualidade.org/articulos/dec97/dec97.htm>

Gonzales, R. J., Paredes, N. M., Núñez, L. R., Paredes, N. V., & Paredes, N. I. (2019). La

influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *Revista de Investigación*, 42(95). Retrieved from

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=376160247012>

GONZÁLEZ, J. J., RODRÍGUEZ, M. T., & GONZÁLEZ, O. (2019). El clima

organizacional de la gran empresa Boyacense, estudio en el Valle de Sugamuxi,

Colombia. *Revista espacios*, 39(37), 3. Retrieved from

<https://www.revistaespacios.com/a18v39n37/18393703.html#:~:text=Estructura,-Representa%20la%20percepci%C3%B3n&text=Es%20la%20medida%20en%20que,tabajo%20libre%2C%20informal%20e%20inestructurado.>

Grupo Banco Mundial. (2023, Diciembre 20). *Compañías nacionales que cotizan en Bolsa, Total Latin America & Caribbean*. Retrieved from

<https://datos.bancomundial.org/indicador/CM.MKT.LDOM.NO?locations=ZJ>

Guanilo, C., Valer, M., Pareja, L., & Guanilo, C. (2025). Participación política de la mujer en una ciudad del Perú. *Prohominum. Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 6(3).  
doi:<https://doi.org/10.47606/acven/ph0278>

Hernández. (2024). Las mujeres y el acceso al liderazgo. *rEVISTA iBEROAMERICANA PARA LA INVESTIGACION Y EL DESARROLLO EDUCATIVO*, 15(29), 1-30.  
doi:<https://doi.org/10.23913/ride.v15i29.2120>

Hernández, S. R., Fernández, C. C., & r Baptista, L. M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Retrieved from <https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>

Hidalgo, P. G. (2019). *Calidad de servicio y su relación con la satisfacción en clientes del Centro Estomatológico del Oriente S.A.C. - Tarapoto, 2018*. Universidad César Vallejo. Retrieved from  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/29603/Hidalgo%20\\_PGJ.pdf?sequence=4](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/29603/Hidalgo%20_PGJ.pdf?sequence=4)

Kamal, F., Ridwan, R., & Kesuma, T. A. (2024). Liderazgo laissez-faire: una revisión sistemática integral para prácticas educativas efectivas. *Revista de Educación y Aprendizaje (EduLearn)*, 18(4), 1460-1467. doi: 10.11591/edulearn.v18i4.21407

Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del Comportamiento*. Mexico: McGraw Hill.

Kumar, K. S., & Thiagarajan, T. (2018). Clima organizacional para la innovación y la

- creatividad. *REVISTA DE GESTIÓN INVESTIGACIÓN*, 10(2), 165-173. Retrieved from  
[https://www.researchgate.net/publication/331036367\\_Organizational\\_Climate\\_for\\_Innovation\\_and\\_Creativity](https://www.researchgate.net/publication/331036367_Organizational_Climate_for_Innovation_and_Creativity)
- Lagos, C. (2014). *Estudio de la relación entre el estilo de liderazgo de mujeres en cargos directivos y el tipo de cultura organizacional: cuatro casos reales de mujeres empresarias y ejecutivas de distintas organizaciones de la Ciudad de Buenos Aires, año 2013*. Tesis presentada para la Maestría en Dirección de Recursos Humanos. Retrieved from <http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/handle/123456789/5577>
- Ledezma, A. (2022). Incidencia del liderazgo femenino en el desempeño de las empresas paraguayas. Retrieved from  
[https://www.academia.edu/93192048/Incidencia\\_del\\_liderazgo\\_femenino\\_en\\_el\\_desempe%C3%B1o\\_de\\_las\\_empresas\\_paraguayas](https://www.academia.edu/93192048/Incidencia_del_liderazgo_femenino_en_el_desempe%C3%B1o_de_las_empresas_paraguayas)
- León, M. A., & Rodríguez, C. A. (2023). *Relación entre organización liderazgo y clima laboral en un ambiente nacional: una revisión aplicada*. Universidad de Lima. Retrieved from <https://hdl.handle.net/20.500.12724/18239>
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers*. Edited by Dorwin Cartwright. Retrieved from <https://psycnet.apa.org/record/1951-06769-000>
- Litwin, G., & Stringer, R. J. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Division of Research. Retrieved from  
[https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=497194](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=497194)
- Londoño, P. C. (2022). Estilos de liderazgo en los medios públicos ecuatorianos. *Revista de Comunicación*, 21(1). doi:<http://dx.doi.org/10.26441/rc21.1-2022-a13>
- López, D. M., & Enache, M. (2009). Consideración individualizada, clima organizativo

- innovador y personalidad proactiva como. *Intangible Capital*, 5(4), 418-438.  
doi:<https://www.redalyc.org/pdf/549/54912882005.pdf>
- Mamani, L. D., & Rivera, B. D. (2019). *Clima Organizacional y desempeño laboral docente en la Asociación Educativa Adventista de la Misión Peruana del Sur*, 2018. Universidad Peruana Union. Retrieved from <http://hdl.handle.net/20.500.12840/2018>
- Medina, C. E. (2018). Valor económico de la fibra de vicuña en la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca (Arequipa, Perú). *Idesia (Arica)*, 36(4), 45-50. doi:  
<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-34292018005002002>
- Medina, M. C. (2022). Liderazgo femenino: evidencia. *Ortho-tips*, 18(1).  
doi:<https://dx.doi.org/10.35366/103734>
- Mendoza, T. M., & Ortiz, R. C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XIV(1), 118-134. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>
- Mera, M. K., & Loor, Z. H. (2021). Liderazgo y su relación con el clima organizacional en Hurona Market, cantón Portoviejo, Provincia Manabí. *Revista científico - profesional*, 6(11), 700-717. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8219380>
- Miranda, C. (2022). El liderazgo femenino afrolatino en un mundo pospandémico. *Revista Temas*, 1(110), 18-25. Retrieved from <https://biblioteca-repositorio.clacso.edu.ar/bitstream/CLACSO/171361/1/Temas-110-111.pdf#page=19>
- Navarro, H. A. (2018). *Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional en Trabajadores de una Agencia de Medios de Lima Metropolitana*. Universidad San Ignacio de Loyola. Retrieved from <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/69c97561-6b90-4c60-bcde-55df286d8238/content>

- Niebla, M. S., & Ibarra, A. E. (2017). Liderazgo directivo femenino y el clima organizacional en una escuela de educación media superior. *Praxis Investigativa ReDIE: revista electrónica de la Red Durango de Investigadores Educativos*, 9(17). Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6560022>
- Orejuela, J., Vásquez, A., & Lemos, M. (2019). Conciliación trabajo – familia en mujeres ejecutivas de empresas privadas de la ciudad de Medellín. *Revista Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 19(1).  
doi:<https://doi.org/10.18270/chps.v19i1.2976>
- Pacsi, C. A., Estrada, M. W., Pérez, V. A., & Cruz, M. P. (2015). Liderazgo laissez faire. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 1(1).  
doi:<https://doi.org/10.17162/riva.v1i1.849>
- Pacsi, C. A., Estrada, M. W., Pérez, V. A., & Cruz, M. P. (2015). Liderazgo laissez faire. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 1(1), 67-72. doi:10.17162/riva.v1i1.849
- Palma, S. (2004). Escala Clima Laboral CL – SPC. Manual. Cartolan E.I.R.L.
- Pando, T. (2022). Liderazgo y empoderamiento en las mujeres empresarias en el Perú. *Universidad de Zulia*, 28(5), 234-245. Retrieved from <https://www.redalyc.org/journal/280/28071845019/html/>
- Panta, M. E. (2023). La incidencia del clima organizacional y el plan estratégico para fortalecer las instituciones públicas. Una revisión literaria. *Revista de Climatología*, 23(Especial), 424-433. doi:10.59427/rcli/2023/v23cs.424-433
- Paredes, Z. D., Ibarra, M. L., & Moreno, F. Z. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación administrativa*, 50(127). doi:<https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Pedraza, M. N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 90-101.

doi:10.22507/rli.v15n1a9

- Peralta, R. (2023). Liderazgo femenino: qué es y cuál es su importancia en las empresas. *anahuac mayab*, 4.
- Perozo, R. B., & Paz, M. A. (2016). Estilos de liderazgo femenino como factor influyente en las habilidades de los equipos de trabajo en el sector asegurador. *Revista Clío América*, 10(19), 8-22. doi:http://dx.doi.org/10.21676/23897848.1656
- Pertúz, F. (2018). Liderazgo Transformacional en Empresas Sociales Desde la perspectiva Ética de la Responsabilidad Social Empresarial. *Telos*, 20(2), 377-400. doi:https://www.redalyc.org/journal/993/99356889009/html/
- Piguave, B. M., & Vegas, M. H. (2021). Empowerment como herramienta de gestion estrategica efectiva en el desempeño laboral en equipos de trabajo. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 5(8), 21-38. doi:https://doi.org/10.46296/yc.v5i8edespen.0089
- Pilligua, L. C., & Arteaga, U. F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, xv(28). doi:https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/html/
- Pineda, P. V., & Erazo, Á. J. (2021, 6 12). La Estructura Organizacional y su relación con los procesos administrativos en Instituciones Educativas privadas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 37-68. doi:https://doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1272
- Polo, E. B., Sandoval, C. J., Hinojosa, S. C., & Castañeda, S. W. (2022). El clima laboral como un factor determinante en el compromiso organizacional. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 26(114), 60-71. doi:https://doi.org/10.47460/uct.v26i114.591
- PRECIADO HOYOS, Á., & MONSALVE GÓMEZ, M. F. (2008). EL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA INFORMATIVA. *Revista Ciencias Estratégicas*,

- 16(19), 79-96. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151312831006.pdf>
- Quesada Susanibar, T. (2014). *El Liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas "Ramón Castilla" y "Túpac Amaru" del distrito de Comas, de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04, provincia y departamento de Lima, año 2012*. Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Retrieved from [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/3856/Quesada\\_st.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/3856/Quesada_st.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Redacción Rumbo Económico . (2023). *Cuatro brechas que limitan el liderazgo de la mujer en el Perú*. Retrieved from <https://rumboeconomico.com/cuatro-brechas-que-limitan-el-liderazgo-de-la-mujer-en-el-peru/>
- Rojas-Gutiérrez, C., Pereyra-Molina, J. A., Valdez-Díaz, B., Estrada-Castellanos, A., Haro-Cruz, J. S., Valencia-Jiménez, J. O., & Coria-Hernández, A. (2022). El papel del cirujano moderno como líder de los equipos de atención sanitaria: una revisión narrativa sobre una facultad ubicua, pero poco definida. *Cirugía y cirujanos, 90*(06). doi:<https://doi.org/10.24875/ciru.21000810>
- Rojero, J. R., Gómez, R. J., & Quintero, R. L. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales, 35*(151), 178-189. doi:<https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Romero Zuñiga, G. (2018). *Estilo directivo y liderazgo transformacional en directores de primaria del distrito de Rio Negro - Satipo*. Tesis de grado, Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo.
- Ruiz, S. L. (2023). *La caracterización del liderazgo en la función directiva de una organización*. Universidad de Jaén. Retrieved from <https://hdl.handle.net/10953.1/19469>

- Ruiz, S. M., & Villanueva, C. I. (2023). *El liderazgo femenino y su influencia en la competitividad empresarial de las Mipymes de la Asociación de Mujeres Empresarias del Perú al año 2021*. Retrieved from <https://hdl.handle.net/20.500.12672/19496>
- Salazar Vargas, C., & Serpa Barrientos, A. (2017). Análisis Confirmatorio Y Coeficiente Omega Como Propiedades psicométricas Del Instrumento Clima Laboral De Sonia Palma. *Rev. Investig. Psicol.*, 20(1), 377-388.
- Salazar, E. J., Guerrero, P. J., Machado, R. Y., & Cañedo, A. R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75. doi:[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004)
- Saldaña Mallma, E., & Trejo Pmahuallca, M. (2020). *LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE VILLA EL SALVADOR - 2020*. Tesis de grado, Universidad Autonoma del Perú, Lima. Retrieved from <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/1459/Saldana%20Mallma%2c%20Estefany%20Carolyn%20y%20Trejo%20Pomahuallca%2c%20Michelle%20Estrella.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sánchez, A., Cruz, O., Chávez, R., Marín, Y., Sánchez, E., & Carrasco, A. (2024). Gender Equality in Municipal Management Positions in Amazonas, Peru. *Journal of Educational and Social Research*, 14(3). Retrieved from <https://www.richtmann.org/journal/index.php/jesr/article/view/13828>
- Sánchez, C. I., Salanova, S. M., & Llorens, G. S. (2018). Estimulación intelectual del líder y aprendizaje del equipo: El rol mediador del afecto positivo del equipo. *Universitas Psychologica*, 17(1), 1-16. doi:<https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy17-1.list>
- Sandoval, & Carmen, C. M. (2004). CONCEPTO Y DIMENSIONES DEL CLIMA

ORGANIZACIONAL. *HITOS DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS*, 10(27). doi:<https://doi.org/10.19136/hitos.a10n27.4402>

Santa María, R. J. (2023). *Influencia del liderazgo en el clima laboral de los colaboradores de una entidad pública en el marco de la crisis sanitaria de la covid-19, distrito de San Isidro - Perú, 2021*. Universidad Ricardo Palma. Retrieved from <https://repositorio.urp.edu.pe/entities/publication/a7bb4253-73e6-4249-aae2-d43dbbcc2c04>

Silva-Treviño, J. G.-H.-L.-R. (2021). La relación entre la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y lealtad del cliente: un estudio de caso de una empresa comercial en México. *CienciaUAT*, 15(2), 85-101. doi:<https://doi.org/10.29059/cienciauat.v15i2.1369>

Simbron Espejo, S., & Sanabria Boudri, F. (2019). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 59-83.

Tarullo, R. (2020). LA CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES EN LA ERA DE LA DIGITALIZACIÓN. *Revista Prisma Social*, 222-239. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7470981.pdf>

Urribarri, U. Ó., & Romero, D. (2019). Liderazgo transaccional orientado a las tareas: estilo típico en organizaciones de Medellín. *Opción*, 2(89), 1178-1207. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8188291>

Valdés, F. M. (2022). ¿Qué es el liderazgo? Contradicciones teóricas y alternativa de solución. *Retos de la Dirección*, 16(2). Retrieved from [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2306-91552022000200148&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2306-91552022000200148&script=sci_arttext&tlng=en)

Valladares, T. I. (2021). *Evolución de la percepción sobre el techo de cristal durante los*

- primeros años de vida laboral de las mujeres: influencia en su trayectoria profesional.* Universidad Pontificia Comillas. Retrieved from <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/46682/TFG%20-%20Valladares%20Taboada%2C%20Irene.pdf?sequence=2&isAllowed=y#:~:text=El%20techo%20de%20cristal%20hace,pueden%20ser%20externas%20o%20internas.>
- Vargas, D. L., & Daza, M. L. (2019). *Influencia del liderazgo femenino en el clima organizacional del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional Cesar.* Retrieved from <http://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3177541>
- Velasquez, M., & Otoya, D. (2024). *Influencia del liderazgo femenino en la cultura organizacional en dos empresas privadas en Lima y Arequipa, 2024.* [Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración, Universidad San Martín de Porres] Repositorio USMP. Retrieved from <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/16308>
- Vicuña, P. L., & Medina, S. A. (2018). PERCEPCIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL ESTRÉS LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA FINANCIERA PRIVADA DE LIMA, PERÚ. *Paidea XXI.*
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The Role of the Situation in Leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17-24. Retrieved from [https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Leadership/Vroom\\_Jago\\_2007\\_The\\_role\\_of\\_the\\_situation\\_in\\_leadership.pdf](https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Leadership/Vroom_Jago_2007_The_role_of_the_situation_in_leadership.pdf)
- Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 147-197. Retrieved from <https://psycnet.apa.org/record/1993-97201-003>
- Zamarripa, M. J., Vega, C. M., & Ortega, V. A. (2022). El rol de líder transformacional en equipos diversos y sus efectos en variables emergentes, para entender el desempeño

grupal. *Trascender contab. gest.* , 7(20). doi:<https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.168>

## ANEXOS

## Anexo 1. Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA
FORMULACION DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLE 1	TIPO DE INVESTIGACION
¿Cuál es la relación del liderazgo femenino y el clima organizacional en la Asociación empresarial Cerro Juli Arequipa, 2023?	Determinar la relación entre el liderazgo femenino y el clima organizacional en la Asociación Empresarial Cerro Juli, Arequipa 2023.	Existe una relación significativa entre el liderazgo femenino y el clima organizacional en la Asociación empresarial Cerro Juli Arequipa, 2023	Liderazgo Femenino	Científica básica
SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICA	VARIABLE 2	ENFOQUE DE INVESTIGACION
¿Cómo es la relación del liderazgo femenino transaccional y el clima organizacional en la Asociación empresarial Cerro Juli Arequipa, 2023?	Evaluar la relación entre el liderazgo femenino transaccional y el clima organizacional en la Asociación Empresarial Cerro Juli, Arequipa 2023.	Existe una relación significativa entre el liderazgo femenino transaccional y el clima organizacional en la Asociación empresarial Cerro Juli Arequipa, 2023.	Clima Organizacional	Cuantitativo-transversal-descriptivo
				Diseño de la investigación
				Correlacional
¿Cómo es la relación del liderazgo transformacional femenino y el clima organizacional en la Asociación empresarial Cerro Juli Arequipa, 2023?	Evaluar la relación entre el liderazgo transformacional femenino y el clima organizacional en la Asociación Empresarial Cerro Juli, Arequipa 2023.	Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional femenino y el clima organizacional en la Asociación empresarial Cerro Juli Arequipa, 2023.		Población
				Personal Femenino de la Asociación Empresarial Cerro Juli Arequipa, 2023, siendo 50 trabajadoras en total.
¿Cómo es la relación del liderazgo laissez faire femenino y el clima organizacional en la Asociación empresarial Cerro Juli Arequipa, 2023?	Evaluar la relación entre el liderazgo laissez faire femenino y el clima organizacional en la Asociación Empresarial Cerro Juli, Arequipa 2023.	Existe una relación significativa entre el liderazgo laissez faire femenino y el clima organizacional en la Asociación empresarial Cerro Juli Arequipa, 2023.		Muestra
				La muestra es el 100% de la población, muestra censal

## Anexo 2. Matriz de Operacionalización

Variable	Dimensiones	Indicadores	N° Ítems	Escala de Medición	Baremo	Tipo de Variable	Instrumento
<b>Variable independiente</b> : <b>Liderazgo Femenino</b>	Liderazgo Transaccional	Influencia idealizada Motivación Inspiradora Estimulación Intelectual Consideración Individualizada	(1, 5, 10, 11, 30) (2, 6, 18, 27) (14, 15, 24) (17, 19, 32)	<b>Escala Likert (0-4):</b> 0 = Nunca 1 = Rara vez 2 = A veces 3 = A menudo 4 = Frecuentemente/Siempre	<b>-Bajo (0-47)</b> <b>-Moderado (48-95)</b> <b>-Alto (96-144)</b>	Ordinal	Encuesta (MLQ 5x Short adaptado)
	Liderazgo Transformacional	Recompensa Contingente Administración por Excepción Activa	(3, 7, 12, 25) (8, 16, 22, 28)				
	Liderazgo Laissez-Faire	Delegación total de decisiones Falta de supervisión Baja intervención en actividades	(4, 9, 13, 20, 21) (26, 29, 31, 33) (34, 35, 36)				
<b>Variable dependiente</b> : <b>Clima Organizacional</b>	Liderazgo percibido	Confianza en la dirección y en la toma de decisiones	1, 2, 3, 4, 5, 6	<b>Escala Likert (1-5):</b> 1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = Algunas veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre	<b>- Pésimo (25-58)</b> <b>- Bueno (59-91)</b> <b>- Excelente (92-125)</b>	Ordinal	Encuesta de Clima Organizacional
	Relaciones Interpersonales	Apoyo entre compañeros Cooperación en tareas	8, 9, 10, 13, 22, 23				
	Participación	Participación en toma de decisiones	11, 12, 17				
	Reconocimiento	Reconocimiento de logros Evaluaciones positivas del desempeño	21, 24				
	Comunicación	Flujo de información Comunicación abierta y	14, 15, 16, 18, 19				

		transparente					
	Identidad y Pertenencia	Orgullo y sentido de pertenencia	7, 20, 25				

## Anexo 3. Instrumentos

### Cuestionario de liderazgo

El cuestionario evalúa su estilo de liderazgo según su percepción. Contiene 36 afirmaciones para calificar con una escala, considerando cómo interactúa con colegas, clientes, subordinados o supervisores.

Nunca = 0

Rara vez = 1

A veces = 2

A menudo = 3

Frecuentemente/Siempre = 4

Nº	Pregunta	1	2	3	4	5
1	Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores.					
2	Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.					
3	Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.					
4	Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones					
5	Expreso mis valores y creencias más importantes.					
6	Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.					
7	Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.					
8	Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones.					
9	Me muestro confiable y seguro.					
10	Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.					
11	El rendimiento productivo del grupo que dirijo es bien evaluado dentro de la organización.					
12	Expreso confianza en que se alcanzaran las metas.					
13	Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen					
14	Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.					
15	Evaluó las consecuencias de las decisiones adoptadas.					
16	Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se lograran las metas.					
17	Motivo a los demás a trabajar más duro.					
18	Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.					
19	Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.					
20	Me concentro en detectar y corregir errores.					
21	Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.					
22	Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.					
23	Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.					
24	Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.					
25	Me preocupo de aumentar el deseo de alcanzar las metas en los demás.					
26	Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales.					
27	Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.					
28	Aumento la motivación de los demás hacia el éxito.					
29	Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.					
30	Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.					
31	Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer.					
32	Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago.					
33	Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás.					
34	Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.					
35	Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención.					
36	Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.					

## Cuestionario de Clima Organizacional

Este cuestionario pretende puntualizar las necesidades de la organización, tal como Ud. lo percibe. Por favor, responda todos los ítems. A continuación se presentan 25 afirmaciones descriptivas. Use la siguiente escala de clasificación, para sus respuestas, seleccionando la casilla correspondiente.

Nunca = 1

Casi nunca = 2

Algunas veces = 3

Casi siempre = 4

Siempre = 5

N°	Pregunta	1	2	3	4	5
1	Al ingresar a la empresa fueron informados de los objetivos y políticas de la misma					
2	La Información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la empresa es suficiente					
3	La toma de decisiones o las ordenes implantadas son justas según su criterio					
4	Son delegadas claramente responsabilidades al interior del grupo de trabajo					
5	Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores					
6	Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo					
7	Le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo					
8	Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo					
9	Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo					
10	Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo					
11	Usted participa en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo					
12	Toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe.					
13	Existe colaboración entre los empleados de la empresa					
14	Para realizar su trabajo el tiempo es suficiente.					
15	Recibe información sobre los acontecimientos de la empresa.					
16	Cuenta con medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas					
17	Puede comunicarse abiertamente con sus jefes y demás áreas					
18	Siempre que se inicia un trabajo se tiene claridad de cómo va a realizarse este					
19	La información de interés es comunicada oportunamente					
20	Le fue suministrada al ingresar a la empresa sobre las obligaciones y labores a desempeñar					
21	Recibe recompensa por el cumplimiento de metas.					
22	En la empresa existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con el grupo de trabajo					
23	La empresa realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión					
24	El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje.					
25	Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa.					

## Anexo 4. Validación de Instrumentos

### CARTA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

Yo, Stephanie Cris Cheneaux Márquez, CON D.N.I. N° 46819503, especialista en Administración y Negocios Internacionales ostento el grado de MAGISTER, por medio de la presente hago constatar que he revisado con fines de validación, el instrumento "CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL" que será aplicado en el desarrollo de la investigación titulada "LIDERAZGO FEMENINO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ASOCIACION EMPRESARIAL CERRO JULI-2023" por la investigadora KARLA AURORA GOMEZ VARGAS.

Luego de hacer las verificaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

#### EVALUACION DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	VALORES				
	MUY MALO (1)	MALO (2)	REGULAR (3)	BUENO (4)	MUY BUENO (5)
El instrumento presenta coherencia con el problema de investigación.					X
El instrumento evidencia el problema a solucionar.				X	
El instrumento guarda relación con los objetivos propuestos en la investigación.				X	
El instrumento facilita la comprobación de la hipótesis que se plantea en la investigación.					X
Los indicadores son los correctos para cada dimensión.				X	
La redacción de los ítems es clara y apropiada para cada dimensión				X	
En general el instrumento permite un manejo ágil de la información.				X	
Puntaje total (Suma)	30				

(Puntaje superior a 24 puntos valida el instrumento)

Observaciones/Recomendaciones Generales:

**VALIDACION:** Luego de evaluar el instrumento: (marcar con X)

Aprobado, procede para su aplicación ( X )

No procede para su aplicación ( )

Arequipa 04/04/2025

FIRMA



Stephanie Cheneaux Márquez  
46810503

### CARTA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

Yo, Jafel Granados García, CON D.N.I. N°41866294, especialista en Economía y Negocios Internacionales, ostento el grado de DOCTOR, por medio de la presente hago constatar que he revisado con fines de validación, el instrumento "CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL" que será aplicado en el desarrollo de la investigación titulada "LIDERAZGO FEMENINO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ASOCIACION EMPRESARIAL CERRO JULI-2023" por la investigadora KARLA AURORA GOMEZ VARGAS.

Luego de hacer las verificaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

#### EVALUACION DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	VALORES				
	MUY MALO (1)	MALO (2)	REGULAR (3)	BUENO (4)	MUY BUENO (5)
El instrumento presenta coherencia con el problema de investigación.					5
El instrumento evidencia el problema a solucionar.					5
El instrumento guarda relación con los objetivos propuestos en la investigación.					5
El instrumento facilita la comprobación de la hipótesis que se plantea en la investigación.					5
Los indicadores son los correctos para cada dimensión.					5
La redacción de los ítems es clara y apropiada para cada dimensión					5
En general el instrumento permite un manejo ágil de la información.					5
Puntaje total (Suma)	35				

(Puntaje superior a 24 puntos valida el instrumento)

Observaciones/Recomendaciones Generales: Ninguna.

VALIDACION: Luego de evaluar el instrumento: (marcar con X)

Aprobado, procede para su aplicación (X)

No procede para su aplicación ( )

Arequipa 04/04/2025



Dr. Jafel Granados García  
DNI°41866294

### CARTA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

Yo, Stephanie Cris Cheneaux Márquez, CON D.N.I. N° 46819503, especialista en Administración y Negocios Internacionales, ostento el grado de MAGISTER, por medio de la presente hago constatar que he revisado con fines de validación, el instrumento "CUESTIONARIO DE LIDERAZGO MULTIFACTORIAL" que será aplicado en el desarrollo de la investigación titulada "LIDERAZGO FEMENINO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ASOCIACION EMPRESARIAL CERRO JULI-2023" por la investigadora KARLA AURORA GOMEZ VARGAS.

Luego de hacer las verificaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

#### EVALUACION DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	VALORES				
	MUY MALO (1)	MALO (2)	REGULAR (3)	BUENO (4)	MUY BUENO (5)
El instrumento presenta coherencia con el problema de investigación.					X
El instrumento evidencia el problema a solucionar.				X	
El instrumento guarda relación con los objetivos propuestos en la investigación.				X	
El instrumento facilita la comprobación de la hipótesis que se plantea en la investigación.					X
Los indicadores son los correctos para cada dimensión.				X	
La redacción de los ítems es clara y apropiada para cada dimensión				X	
En general el instrumento permite un manejo ágil de la información.				X	
Puntaje total (Suma)	30				

(Puntaje superior a 24 puntos valida el instrumento)

Observaciones/Recomendaciones Generales:

**VALIDACION:** Luego de evaluar el instrumento: (marcar con X)

Aprobado, procede para su aplicación ( X )

No procede para su aplicación ( )

Arequipa 04/04/2025

FIRMA



Stephanie Cheneaux Márquez  
46810503



### CARTA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

Yo, Jafel Granados García, CON D.N.I. N°41866294, especialista en Economía y Negocios Internacionales, ostento el grado de DOCTOR, por medio de la presente hago constatar que he revisado con fines de validación, el instrumento **"CUESTIONARIO DE LIDERAZGO MULTIFACTORIAL"** que será aplicado en el desarrollo de la investigación titulada **"LIDERAZGO FEMENINO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ASOCIACION EMPRESARIAL CERRO JULI-2023"** por la investigadora **KARLA AURORA GOMEZ VARGAS**.

Luego de hacer las verificaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

#### EVALUACION DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	VALORES				
	MUY MALO (1)	MALO (2)	REGULAR (3)	BUENO (4)	MUY BUENO (5)
El instrumento presenta coherencia con el problema de investigación.					5
El instrumento evidencia el problema a solucionar.					5
El instrumento guarda relación con los objetivos propuestos en la investigación.					5
El instrumento facilita la comprobación de la hipótesis que se plantea en la investigación.					5
Los indicadores son los correctos para cada dimensión.					5
La redacción de los ítems es clara y apropiada para cada dimensión					5
En general el instrumento permite un manejo ágil de la información.					5
Puntaje total (Suma)	35				

(Puntaje superior a 24 puntos valida el instrumento)

Observaciones/Recomendaciones Generales:

**VALIDACION:** Luego de evaluar el instrumento: (marcar con X)

Aprobado, procede para su aplicación (X)

No procede para su aplicación ( )

Arequipa 04/04/2025



Dr. Jafel Granados García

DNI°41866294



Variable 2:

																										Relacion				Clima organizacional	Liderazgo	Relaciones		Reconocimiento	Comunicación	Clima organizacional	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	Liderazgo	Participa	Reconoci	Comunic			interpersonales	Participacion				
1	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	2	3	4	3	4	3	3	3	4	2	3	2	2	4	17	21	9	27	8	82	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Pesimo	Bueno
2	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	17	20	10	25	9	81	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno
3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	19	24	9	26	9	87	Excelente	Excelente	Bueno	Bueno	Bueno	Excelente	
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	6	3	8	3	25	Pesimo	Pesimo	Pesimo	Pesimo	Pesimo	Pesimo	
5	5	3	2	3	3	1	3	4	5	3	1	3	3	3	2	3	4	3	4	1	1	3	1	3	12	20	7	27	5	71	Bueno	Bueno	Pesimo	Bueno	Pesimo	Bueno	
6	5	3	2	3	3	1	3	4	5	3	1	3	3	3	2	3	4	3	4	1	1	3	1	3	12	20	7	27	5	71	Bueno	Bueno	Pesimo	Bueno	Pesimo	Bueno	
7	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	23	27	15	34	15	114	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	
8	1	1	3	2	1	1	1	5	2	1	1	2	2	3	2	1	2	3	1	2	1	1	1	2	4	8	11	7	13	7	46	Pesimo	Pesimo	Pesimo	Pesimo	Pesimo	Bueno
9	5	3	1	1	1	1	1	5	5	5	1	1	3	3	1	1	1	5	5	5	1	3	2	1	3	5	21	5	26	5	62	Pesimo	Bueno	Pesimo	Pesimo	Pesimo	Bueno
10	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	18	24	10	31	11	94	Bueno	Excelente	Bueno	Excelente	Bueno	Excelente
11	4	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	1	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	10	14	5	23	8	60	Pesimo	Bueno	Pesimo	Bueno	Pesimo	Bueno	
12	2	2	1	1	1	1	1	5	4	4	2	5	2	2	2	2	3	2	2	2	1	3	3	1	5	5	21	9	17	7	59	Pesimo	Bueno	Bueno	Bueno	Pesimo	Bueno
13	5	3	4	4	3	3	3	4	4	4	5	3	3	4	4	4	5	5	3	5	2	4	4	4	5	17	25	10	34	11	97	Bueno	Excelente	Bueno	Excelente	Bueno	Excelente
14	1	2	3	2	2	4	3	4	4	4	3	1	4	3	3	3	4	3	2	2	1	2	4	1	3	14	21	8	20	5	68	Bueno	Bueno	Pesimo	Bueno	Pesimo	Bueno
15	3	3	3	2	2	3	3	4	2	2	3	1	2	3	2	2	3	1	1	3	1	1	1	0	2	14	13	6	18	3	54	Bueno	Pesimo	Pesimo	Bueno	Pesimo	Bueno
16	2	3	4	2	5	3	2	3	4	3	5	4	2	4	2	4	4	2	1	2	2	3	3	2	4	16	21	10	20	8	75	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Pesimo	Bueno
17	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	5	3	4	3	3	4	4	3	4	18	23	10	29	10	90	Bueno	Excelente	Bueno	Excelente	Bueno	Excelente
18	4	3	3	3	4	4	3	5	4	5	3	2	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	3	5	17	24	12	34	11	98	Bueno	Excelente	Bueno	Excelente	Bueno	Excelente	
19	5	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	2	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	2	4	5	21	23	11	36	13	104	Excelente	Excelente	Bueno	Excelente	Excelente	Excelente
20	3	3	4	3	5	4	4	5	5	4	4	4	5	3	4	4	5	3	4	2	4	4	4	3	4	20	26	12	28	11	97	Excelente	Excelente	Bueno	Bueno	Bueno	Excelente
21	3	2	2	2	4	3	5	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	5	5	4	5	16	25	11	26	12	90	Bueno	Excelente	Bueno	Bueno	Bueno	Excelente	
22	3	4	3	2	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3	14	21	10	28	9	82	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno
23	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	17	21	10	25	9	82	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno
24	5	3	2	3	3	1	3	4	4	5	2	1	3	3	3	2	3	4	3	4	1	1	3	1	3	12	19	7	27	5	70	Bueno	Bueno	Pesimo	Bueno	Pesimo	Bueno
25	5	3	1	1	1	1	1	5	5	5	2	1	3	1	1	1	1	5	5	5	1	3	2	1	3	5	22	5	26	5	63	Pesimo	Bueno	Pesimo	Bueno	Pesimo	Bueno
26	2	2	1	1	1	1	1	5	4	4	1	5	2	2	2	2	3	2	2	2	1	3	3	1	5	5	20	9	17	7	58	Pesimo	Bueno	Bueno	Bueno	Pesimo	Bueno
27	3	3	3	2	3	3	3	4	2	2	2	1	2	3	2	2	3	1	1	3	1	1	1	0	2	14	12	6	18	3	53	Bueno	Pesimo	Pesimo	Bueno	Pesimo	Bueno
28	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	5	3	4	3	3	4	4	3	4	18	22	10	29	10	89	Bueno	Bueno	Bueno	Excelente	Bueno	Excelente
29	5	4	4	3	5	5	4	4	4	4	3	2	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	2	4	5	21	22	11	36	13	103	Excelente	Bueno	Bueno	Excelente	Excelente	Excelente
30	3	2	2	2	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	5	5	4	5	16	26	11	26	12	91	Bueno	Excelente	Bueno	Bueno	Bueno	Excelente
31	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	17	20	11	25	9	82	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno
32	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	6	4	8	3	26	Pesimo	Pesimo	Pesimo	Pesimo	Pesimo	Pesimo
33	5	3	2	3	3	1	3	4	5	3	2	3	3	3	2	3	4	3	4	1	1	3	1	3	1	12	20	8	27	5	72	Bueno	Bueno	Pesimo	Bueno	Pesimo	Bueno
34	5	3	1	1	1	1	1	5	5	5	1	2	3	1	1	1	1	5	5	5	1	3	2	1	3	5	21	6	26	5	63	Pesimo	Bueno	Pesimo	Bueno	Pesimo	Bueno
35	2	2	1	1	1	1	1	5	4	4	2	4	2	2	2	2	3	2	2	2	1	3	3	1	5	5	21	8	17	7	58	Pesimo	Bueno	Pesimo	Bueno	Pesimo	Bueno
36	1	2	3	2	2	4	3	4	4	4	3	2	4	3	3	3	4	3	2	2	1	2	4	1	3	14	21	9	20	5	69	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Pesimo	Bueno
37	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	3	4	3	3	4	4	3	4	18	23	11	29	10	91	Bueno	Excelente	Bueno	Excelente	Bueno	Excelente
38	5	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	2	4	5	21	23	12	36	13	105	Excelente	Excelente	Bueno	Excelente	Excelente	Excelente
39	3	4	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	14	21	11	28	9	83	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno
40	5	3	1	1	1	1	1	5	5	5	2	2	3	1	1	1	1	5	5	5	1	3	2	1	3	5	22	6	26	5	64	Pesimo	Bueno	Pesimo	Bueno	Pesimo	Bueno
41	3	3	3	2	3	3	3	4	2	2	2	2	2	3	2	2	3	1	1	3	1	1	1	0	2	14	12	7	18	3	54	Bueno	Pesimo	Pesimo	Bueno	Pesimo	Bueno
42	5	4	4	3	5	5	4	4	4	4	3	1	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	2	4	5	21	22	10	36	13	102	Excelente	Bueno	Bueno	Excelente	Excelente	Excelente
43	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	6	4	8	3	26	Pesimo	Pesimo	Pesimo	Pesimo	Pesimo	Pesimo
44	1	1	3	2	1	1	1	5	2	1	1	3	2	3	2	1	2	3	1	2	1	1	1	2	4	8	11	8	13	7	47	Pesimo	Pesimo	Pesimo	Pesimo	Pesimo	Bueno
45	1	2	3	2	2	4	3	4	4	4	3	2	4	3	3	3	4	3	2	2	1	2	4	1	3	14	21	9	20	5	69	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Pesimo	Bueno
46	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	17	21	11	25	9	83	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno
47	5	4	4	3	5	5	4	4	4	4	3	1	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	2	4	5	21	22	10	36	13	102	Excelente	Bueno	Bueno	Excelente	Excelente	Excelente
48	5	3	1	1	1	1	1	5	5	5	1	3	3	1	1	1	1	5	5	5	1	3	2	1	3	5	21	7	26	5	64	Pesimo	Bueno	Pesimo	Bueno	Pesimo	Bueno
49	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	3	4	3	3	4	4	3	4	18	23	10	29	10	90	Bueno	Excelente	Bueno	Excelente	Bueno	Excelente