UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

INTERNACIONALES

Liderazgo Femenino y su impacto en el Desempeño Laboral de las mujeres
directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur,
año 2019

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTORES

Alvarez Mosqueira, Ketty Marisol (0000-0001-9995-555X)

Benito Ccuno, Rosario de los Ángeles (0000-0001-9335-6038)

ASESORA

Barrantes Santos, Fanny Elcira (0000-0003-2478-6557)

Lima, 7 de julio de 2019

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación se lo dedicamos en primer lugar a Dios por darnos la fortaleza y sabiduría necesaria para realizarlo. Por otro lado, es dedicado también a nuestros padres pues nos han acompañado en este largo camino y que con sus cuidados y ánimos nos han alentado a dar lo mejor de nosotras.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por regalarnos la oportunidad de poder vivir esta experiencia de vida y terminar el presente trabajo de investigación. A nuestros padres por el apoyo incondicional en este proceso de ejecución de la investigación. A nuestra asesora Fanny Barrantes por siempre haber estado junto a nosotras motivándonos a ser excelentes y guiar nuestra investigación.

RESUMEN

Con el pasar de los años la mujer ha ido ganando mayor espacio en el ámbito laboral, pasando de tener como principal función las labores domésticas a dirigir organizaciones importantes desde posiciones directivas. El Liderazgo Femenino, ha sido un factor determinante en este proceso de evolución y en su crecimiento profesional, éste las ha impulsado a poner en práctica sus capacidades y habilidades. Sin duda, el Liderazgo Femenino es un concepto que se viene escuchando desde hace algunos años atrás y más con los cambios de paradigma que la sociedad ha ido experimentando en cuanto a la forma de ver a la mujer y a la globalización. Sin embargo, aún no es un tema desarrollado a profundidad pese al impacto que pueda tener en las organizaciones y en la sociedad. Es así como, esta investigación tiene como objetivo principal identificar el impacto que genera el Liderazgo Femenino en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur del año 2019.

En primer lugar, en el Capítulo I, se desarrollará el marco teórico que contiene las definiciones de las variables del tema de investigación que son el Liderazgo Femenino y Desempeño Laboral; además de sus antecedentes, evolución y dimensiones. Asimismo, se describe el sector elegido el cual es el sector universitario privado peruano incluyendo las universidades privadas que componen Lima Sur. En segundo lugar, en el Capítulo II muestra el plan de investigación, el cual engloba el estado de la cuestión, la justificación y/o relevancia del tema, así como los objetivos y las hipótesis planteadas de la investigación. En tercer lugar, en el Capítulo III se desarrollará la metodología de investigación, la cual determinará el tipo de investigación, el enfoque, el alcance, y el diseño de la investigación. Igualmente, las definiciones de la población y muestra de la investigación cualitativa como cuantitativa y sus respectivos instrumentos empleados. En cuarto lugar, en el Capítulo IV, se presentará el desarrollo de la metodología tanto cualitativa como cuantitativa. En quinto lugar, en el Capítulo V, se mostrará el análisis de los resultados obtenidos de la investigación. Por último, se presentarán las conclusiones y recomendaciones producto de la investigación realizada.

Palabras claves: Liderazgo Femenino, Desempeño Laboral, Dimensiones y/o Factores, Sector Universitario Peruano, Universidades Privadas de Lima Sur.

Women's Leadership and its Impact on the Work Performance of Women Directors of
Academic Areas at Private Universities of Lima South, 2019

ABSTRACT

Over the year's women have been gaining more space in the field of work, moving from having the main role of domestic work to leading important organizations from leadership positions. Women's leadership has been a determining factor in this process of evolution and in their professional growth, which has prompted them to put into practice their capacities and abilities. Women's Leadership is certainly a concept that has been heard for some years now, and more so with the paradigm changes that society has been experiencing in terms of how to see women and globalization. However, a theme is not developed in depth despite the impact it may have on organizations and on society. Thus, the main objective of this research is to identify the impact of Women's Leadership on the Work Performance of women in academic areas in the Private Universities of Lima Sur, in 2019.

First, in Chapter I, the theoretical framework will be developed that contains the definitions of the variables of the topic of research that are Female Leadership and Work Performance, in addition to their background, evolution and dimensions. It also describes the chosen sector, which is the Peruvian private university sector, including the private universities that make up Lima Sur. Secondly, Chapter II shows the research plan, which covers the status of the issue, the justification and/or relevance of the topic as well as the objectives and hypotheses of the research. Third, Chapter III will develop the research methodology, which will determine the type of research, approach, scope, and design of the research. Also, population definitions and sample qualitative research as quantitative and their respective instruments used. Fourthly, Chapter IV will present the development of both qualitative and quantitative methodology. Fifthly, in Chapter V, the analysis of the research results will be shown. Finally, the conclusions and recommendations resulting from the investigation carried out will be presented.

Keywords: Women's Leadership, Work Performance, Dimensions and/or Factors, Peruvian University Sector, Private Universities of Lima South.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	15
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO	18
1.1 Liderazgo Femenino	18
1.1.1 Definición	18
1.1.2 Antecedentes de Liderazgo Femenino.....	20
1.1.3 Evolución de Liderazgo Femenino.....	21
1.1.4 Dimensiones	29
1.1.5 Feminismo	32
1.1.6 Barreras del Liderazgo Femenino.....	33
1.2 Desempeño Laboral	35
1.2.1 Definición	35
1.2.2 Dimensiones de Desempeño Laboral	38
1.2.3 Evaluación del Desempeño Laboral	50
1.3 Liderazgo Femenino y Desempeño Laboral	57
1.3.1 Participación femenina en la alta gestión	57
1.3.2 Modelo de investigación propuesto	59
1.4 Sector Educación y el sistema universitario.....	60
1.4.1 Antecedentes del Sector Educativo	60
1.4.2 Educación superior y crecimiento económico.....	61
1.4.3 Expansión de las universidades	62
1.4.4 Expansión de las universidades en el Perú	63
1.4.5 La realidad universitaria en el Perú	64
1.4.6 La oferta de la educación superior universitaria en el Perú.....	69
1.4.7 La demanda de la educación superior universitaria en el Perú.....	71
1.4.8 Las Universidades Privadas de Lima Sur	73
CAPITULO II: PLAN DE INVESTIGACIÓN.....	92
2.1 Estado de la Cuestión.....	92
2.1.1 Problema General	97

2.1.2 Problemas Específicos	97
2.2 Justificación o Relevancia	98
2.3 Objetivos.....	101
2.3.1 Objetivo General.....	101
2.3.2 Objetivos Específicos	102
2.4 Hipótesis	102
2.4.1 Hipótesis General	102
2.4.2 Hipótesis Específicas	102
2.5 Limitaciones y Parámetros.....	103
CAPITULO III: METODOLOGÍA.....	104
3.1 Tipo de Investigación	104
3.2 Enfoque de Investigación	106
3.3 Alcance de la Investigación.....	107
3.4 Diseño de Investigación.....	107
3.5 Investigación Cualitativa	108
3.5.1 Definición de la Población	108
3.5.2 Definición de la Muestra	108
3.5.3 Aplicación de Instrumento.....	109
3.6 Investigación Cuantitativa	110
3.6.1 Definición de la Población	110
3.6.2 Definición de la Muestra	112
3.6.3 Aplicación de Instrumento.....	114
CAPITULO IV: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	115
4.1 Desarrollo del Estudio Cualitativo	115
4.2 Desarrollo del Estudio Cuantitativo	130
CAPITULO V: ANÁLISIS DE RESULTADOS	170
5.1 Análisis Cualitativo	170
5.2 Análisis Cuantitativo	176
5.2.1 Análisis del Liderazgo Femenino	177
5.2.2 Análisis de Desempeño Laboral	189
5.2.3 Validación.....	202

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	209
Conclusiones.....	209
Recomendaciones	212
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	214
ANEXOS	221
Apéndice A: Árbol del Problema	221
Apéndice B: Matriz de Consistencia	221
Apéndice C: Entrevista a profundidad	224
Apéndice D: Validación de Cuestionario de Liderazgo Femenino y Desempeño Laboral.	227
Apéndice E: Presupuesto	231
Apéndice F: Cronograma.....	232

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Dimensiones de Liderazgo Femenino	29
Tabla 2 Autores y sus respectivas Dimensiones y/o componentes del desempeño	39
Tabla 3 Distritos de Lima Sur y su población	73
Tabla 4 Universidades privadas de Lima Sur acreditadas por SUNEDU	74
Tabla 5 Misión y Visión de las universidades de Lima Sur	75
Tabla 6 Poblacion de la Investigacion.....	110
Tabla 7 Número de muestra.....	113
Tabla 8 Muestra de la Investigación.....	113
Tabla 9 Respuesta de la entrevista al Especialista 1	115
Tabla 10 Respuesta de la entrevista al Especialista 2.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 11 Respuesta de la entrevista al Especialista 3.....	123
Tabla 12 Respuesta de la entrevista al Especialista 4.....	126
Tabla 13 Respuestas de la Pregunta 1 del cuestionario	130
Tabla 14 Respuestas de la Pregunta 2 del cuestionario	131
Tabla 15 Respuestas de la Pregunta 3 del cuestionario	132
Tabla 16 Respuestas de la Pregunta 4 del cuestionario	134
Tabla 17 Respuestas de la Pregunta 5 del cuestionario	135
Tabla 18 Respuestas de la Pregunta 6 del cuestionario	136
Tabla 19 Respuestas de la Pregunta 7 del cuestionario	137
Tabla 20 Respuestas de la Pregunta 8 del cuestionario	138
Tabla 21 Respuestas de la Pregunta 9 del cuestionario	139
Tabla 22 Respuestas de la Pregunta 10 del cuestionario	140
Tabla 23 Respuestas de la Pregunta 11 del cuestionario	141
Tabla 24 Respuestas de la Pregunta 12 del cuestionario	142
Tabla 25 Respuestas de la Pregunta 13 del cuestionario	143
Tabla 26 Respuestas de la Pregunta 14 del cuestionario	144
Tabla 27 Respuestas de la Pregunta 15 del cuestionario	145
Tabla 28 Respuestas de la Pregunta 16 del cuestionario	146

Tabla 29 Respuestas de la Pregunta 17 del cuestionario	148
Tabla 30 Respuestas de la Pregunta 18 del cuestionario	149
Tabla 31 Respuestas de la Pregunta 19 del cuestionario	150
Tabla 32 Respuestas de la Pregunta 20 del cuestionario	151
Tabla 33 Respuestas de la Pregunta 21 del cuestionario	152
Tabla 34 Respuestas de la Pregunta 22 del cuestionario	153
Tabla 35 Respuestas de la Pregunta 23 del cuestionario	154
Tabla 36 Respuestas de la Pregunta 24 del cuestionario	156
Tabla 37 Respuestas de la Pregunta 25 del cuestionario	157
Tabla 38 Respuestas de la Pregunta 26 del cuestionario	158
Tabla 39 Respuestas de la Pregunta 27 del cuestionario	159
Tabla 40 Respuestas de la Pregunta 28 del cuestionario	160
Tabla 41 Respuestas de la Pregunta 29 del cuestionario	161
Tabla 42 Respuestas de la Pregunta 30 del cuestionario	162
Tabla 43 Respuestas de la Pregunta 31 del cuestionario	163
Tabla 44 Respuestas de la Pregunta 32 del cuestionario	164
Tabla 45 Respuestas de la Pregunta 33 del cuestionario	165
Tabla 46 Respuestas de la Pregunta 34 del cuestionario	167
Tabla 47 Respuestas de la Pregunta 35 del cuestionario	168
Tabla 48 Análisis de entrevistas a profundidad.....	170

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estilos de Liderazgo Femenino.....	20
Figura 2 Participación laboral Femenina en América Latina y Caribe	22
Figura 3 Rendimiento de la Brecha Global de Género.....	24
Figura 4 Marie Curie, Premio Nobel Física en 1903 y Química en 1911.	26
Figura 5 Mujeres en Directorios.....	27
Figura 6 Porcentaje de mujeres en posiciones directivas	28
Figura 7 Imagen Día internacional de la Mujer.....	29
Figura 8. Dimensiones de Liderazgo Femenino.....	32
Figura 9.Barreras del Liderazgo Femenino	33
Figura 10 Factores del Desempeño Laboral según Davis (2001).....	41
<i>Figura 11 Dimensiones del Desempeño Laboral</i>	<i>43</i>
Figura 12 Dimensiones del Desempeño Laboral según Ruíz C. (2007)	44
Figura 13 Factores que inciden en el desempeño	46
<i>Figura 14 Dimensiones del Desempeño Laboral</i>	<i>47</i>
Figura 15 Dimensiones de Desempeño Laboral según Ramírez (2013)	49
Figura 16 Proceso de evaluación del desempeño	53
Figura 17 : Porcentaje de mujeres en posiciones de alta dirección en el mundo	57
Figura 18 : Porcentaje de mujeres de acuerdo al nivel jerárquico en que se encuentran	58
Figura 19 Modelo de investigación.	60
Figura 20 Impacto del capital humano sobre el crecimiento económico	61
Figura 21 Clasificación de universidades en el Perú.....	66
<i>Figura 22 Marco normativo del sistema universitario peruano.</i>	<i>67</i>
Figura 23 Evolución del número de Universidades, 1955-2015	69
Figura 24 Tipo de autorización de funcionamiento de Universidades	70
Figura 25 Perú: Universidades peruanas por departamento	71
Figura 26 América Latina: Universidades y población total,2015	71
<i>Figura 27 Perú: Evolución de postulaciones, 2000-2015</i>	<i>72</i>
Figura 28 Perú: Evolución de admisiones, 2000-2015.....	73
Figura 29 Empresas del Grupo InterCorp	76
Figura 30 Beneficios de estudiar en UTP	77
Figura 31 Egresada de derecho de la UTP gana beca internacional - YLAI.....	78

Figura 32 Evolución de la UPC desde 1994 al 2016.....	79
Figura 33 Modelo educativo UPC.....	80
Figura 34 Competencias Generales	81
Figura 35 Principales pilares del Plan Institucional de Assessment.....	81
Figura 36 Proyectos de responsabilidad social de la UPC	82
Figura 37 Biografía de Marisol Suarez.....	82
Figura 38 Entrevista a Marisol Suarez	83
Figura 39 Karla Díaz, ganadora del Programa Protagonistas del Cambio UPC 2018	83
Figura 40 ALWA, organización que empodera a las mujeres.....	84
Figura 41 Imagen Universidad Autónoma	85
Figura 42 Ceremonia de Inauguración del Programa Madres Líderes y Emprendedoras...	86
Figura 43 Universidad Científica del Sur	86
<i>Figura 44 Conferencias en Universidad Científica del Sur</i>	<i>88</i>
Figura 45 Imagen del Programa Integral de Mentoring y Liderazgo Femenino	88
Figura 46 Imagen Universidad de Ingeniería y Tecnología	89
Figura 47 Sociedad de Mujeres Ingenieras de UTEC	90
Figura 48 Alumnado participando en labor social de UTEC	91
Figura 49 Imagen del Programa en Liderazgo Estratégico	92
Figura 50 Claudia Muñoz-Nájar - Directora de Educación Ejecutiva UTEC	92
Figura 51 Estudio sobre mujeres miembros de Directorios	100
Figura 52 Variables del estudio.....	108
Figura 53 Respuestas de la Pregunta 1 del cuestionario.....	131
Figura 54 Respuestas de la Pregunta 2 del cuestionario.....	132
Figura 55 Respuestas de la Pregunta 3 del cuestionario.....	133
Figura 56 Respuestas de la Pregunta 4 del cuestionario.....	134
Figura 57 Respuestas de la Pregunta 5 del cuestionario.....	135
Figura 58 Respuestas de la Pregunta 6 del cuestionario.....	136
Figura 59 Respuestas de la Pregunta 7 del cuestionario.....	137
Figura 60 Respuestas de la Pregunta 8 del cuestionario.....	138
Figura 61 Respuestas de la Pregunta 9 del cuestionario.....	140
Figura 62 Respuestas de la Pregunta 10 del cuestionario.....	141
Figura 63 Respuestas de la Pregunta 11 del cuestionario.....	142
Figura 64 Respuestas de la Pregunta 12 del cuestionario.....	143

Figura 65 Respuestas de la Pregunta 13 del cuestionario.....	144
Figura 66 Respuestas de la Pregunta 14 del cuestionario.....	145
Figura 67 Respuestas de la Pregunta 15 del cuestionario.....	146
Figura 68 Respuestas de la Pregunta 16 del cuestionario.....	147
Figura 69 Respuestas de la Pregunta 17 del cuestionario.....	148
Figura 70 Respuestas de la Pregunta 18 del cuestionario.....	150
Figura 71 Respuestas de la Pregunta 19 del cuestionario.....	151
Figura 72 Respuestas de la Pregunta 20 del cuestionario.....	152
Figura 73 Respuestas de la Pregunta 21 del cuestionario.....	153
Figura 74 Respuestas de la Pregunta 22 del cuestionario.....	154
Figura 75 Respuestas de la Pregunta 23 del cuestionario.....	155
Figura 76 Respuestas de la Pregunta 24 del cuestionario.....	156
Figura 77 Respuestas de la Pregunta 25 del cuestionario.....	157
Figura 78 Respuestas de la Pregunta 26 del cuestionario.....	158
Figura 79 Respuestas de la Pregunta 27 del cuestionario.....	160
Figura 80 Respuestas de la Pregunta 28 del cuestionario.....	161
Figura 81 Respuestas de la Pregunta 29 del cuestionario.....	162
Figura 82 Respuestas de la Pregunta 30 del cuestionario.....	163
Figura 83 Respuestas de la Pregunta 31 del cuestionario.....	164
Figura 84 Respuestas de la Pregunta 32 del cuestionario.....	165
Figura 85 Respuestas de la Pregunta 33 del cuestionario.....	166
Figura 86 Respuestas de la Pregunta 34 del cuestionario.....	167
Figura 87 Respuestas de la Pregunta 35 del cuestionario.....	168
Figura 88 Cantidad de cargos directivos	177
Figura 89 Resultado de Buen trato al personal.....	178
Figura 90 Resultado de priorizar los factores familiares de los colaboradores	179
Figura 91 Respuesta de prestar mayor atención a aquellos que están marginados	180
Figura 92 Respuesta de realización de actividades para propiciar el bienestar.....	180
Figura 93 Respuesta de ponerse en el lugar del otro	181
Figura 94 Respuesta de brindar feedback.....	181
Figura 95 Respuesta de habilidades de comunicación a todo nivel	182
Figura 96 Respuesta de incentivar a los colaboradores a contribuir con la innovación	183
Figura 97 Respuesta de consultar los puntos de vista	183

Figura 98 Respuesta de motivación al personal	184
Figura 99 Respuesta de reconocer a los colegas por sus logros	185
Figura 100 Respuesta de considerar una mentalidad abierta.....	185
Figura 101 Respuesta de adaptarse fácilmente a los cambios	186
Figura 102 Respuesta de tener capacidad de análisis 360°	186
Figura 103 Respuesta de compartir los ideales con los colaboradores	187
Figura 104 Respuesta de tomar en cuenta el consenso en la toma de decisiones.....	188
Figura 105 Respuesta de colaborar en las tareas asignadas al personal	189
Figura 106 Resultados de eficiencia en el trabajo	190
Figura 107 Resultados de planificar el trabajo	191
Figura 108 Resultados de orientación al resultado final de su trabajo	192
Figura 109 Resultados de tener en claro los resultados del trabajo.....	192
Figura 110 Resultados de problemas para establecer prioridades	193
Figura 111 Resultados de tomar más tiempo de lo previsto para completar el trabajo....	194
Figura 112 Respuesta de dejarse entender cuando se da indicaciones	194
Figura 113 Resultados de tener ideas creativas	195
Figura 114 Respuestas de tener iniciativas de solución	196
Figura 115 Respuesta de iniciativa de tareas por uno mismo.....	196
Figura 116 Respuesta de estar abierto a la critica	197
Figura 117 Respuesta de tratar de aprender de los comentarios.....	198
Figura 118 Respuesta de tomar tareas de trabajos desafiantes	198
Figura 119 Respuesta de hacer problemas mayores del trabajo.....	199
Figura 120 Respuesta de hablar con colegas aspectos negativos	200
Figura 121 Respuesta de dejar el trabajo para hacer otras cosas.....	200
Figura 122 Respuesta de comportarse groseramente con los compañeros.....	201
Figura 123 Respuesta de tener problemas con los colegas, gerentes o clientes	201
Figura 124 Estadísticas de Fiabilidad	202
Figura 125 Pruebas Chi-Cuadrado – Hipótesis General.....	203
Figura 126 Pruebas Chi-Cuadrado – Hipótesis 1	204
Figura 127 Pruebas Chi-Cuadrado – Hipótesis 2	205
Figura 128 Pruebas Chi-Cuadrado – Hipótesis 3	206
Figura 129 Pruebas Chi-Cuadrado – Hipótesis 4	207
Figura 130 Pruebas Chi-Cuadrado – Hipótesis 5	208

INTRODUCCIÓN

A pesar del desarrollo de la mujer y su progreso en la participación social, política y laboral, Según lo indica Montesó (2014) en su paper titulado “Dificultades para el avance de las mujeres, diferentes teorías sociológicas”, todavía se le sigue considerando como un ser que tiene como función principal la procreación. Aunque esta concepción ha ido cambiando con el paso del tiempo gracia a sus habilidades y capacidades, la brecha de género que existe en cuanto a las oportunidades profesionales de alto rango y su poder de decisión aun sigue siendo importante.

Es por ello, que el presente trabajo de investigación tiene como fin evaluar el impacto de Liderazgo Femenino en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas de las Universidades Privadas de Lima Sur del año 2019. Es así que, se presentará información cualitativa y cuantitativa para determinar si el Liderazgo Femenino tiene impacto en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas; la cual servirá como aporte para el conocimiento público y su continuo estudio para reconocer los logros de la mujer en el sector universitario privado peruano.

De acuerdo con el Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE) en su publicación “Apostar por el Liderazgo Femenino”, del 5 de diciembre de 2011, señala que se ha comprobado que el estilo de Liderazgo Femenino se caracteriza por tener una mejor gestión frente a las necesidades de la economía actual; debido a ser un estilo de liderazgo más solidario, cooperativo, participativo y que trasciende al interés económico.

Para continuar con la descripción del presente trabajo de investigación, es importante mencionar que las variables que forman parte del estudio son: Liderazgo Femenino y Desempeño Laboral, y la relación existente entre ellas. Asimismo, se describirá el sector universitario privado peruano, el mismo que fue elegido para la realización del trabajo de investigación.

En primer lugar, se definirá el término Liderazgo Femenino para tener un mayor entendimiento de la variable para luego establecer sus dimensiones como son la preocupación por las personas, capacidad de negociación, liderazgo participativo, visión global, habilidades comunicativas, y poder democrático.

En segundo lugar, se definirá el término Desempeño Laboral para tener un mayor entendimiento de la variable. Para esta variable se tomará en cuenta tres dimensiones, estas son: rendimiento de tareas, rendimiento contextual y comportamiento laboral contraproducente; las cuales nos ayudarán para nuestro trabajo de investigación.

Por otro lado, se realizó una investigación de tipo de estudio mixto por ser tanto del tipo cuantitativo como cualitativo. Para la investigación Cualitativa se utilizó la entrevista a profundidad como instrumento de investigación mientras que para la cuantitativa se usaron encuestas. La metodología empleada fue de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional

Teniendo conocimiento sobre ambas variables, Liderazgo Femenino y Desempeño Laboral, se puede decir que basado en diferentes autores y estudios de investigación que describiremos más adelante se considera que el Liderazgo Femenino es un factor relevante que guarda una relación directa con el Desempeño Laboral de los colaboradores de una organización o empresa.

El presente trabajo de investigación se enfocará en el sector universitario específicamente en las universidades privadas de Lima Sur. Cabe indicar que las universidades que tomaremos en consideración cuentan con el licenciamiento otorgado por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) para evaluar la presencia del Liderazgo Femenino dado que antes era un sector dirigido por hombres, y con la apertura se han ido formando mujeres líderes que no solo tienen el conocimiento sino la gestión para demostrar y sacar adelante una organización.

Con lo anteriormente expuesto podemos decir que es importante el Liderazgo Femenino dentro de una institución educativa, ya que genera un cambio de perspectiva en los colaboradores y marca un avance en la igualdad de género entre el hombre y la mujer.

Por todo lo antes mencionado y dado que no existen investigaciones previas al tema que vinculen ambas variables en el sector educativo de nivel superior en los distritos de Lima Sur, se considera relevante el desarrollo de la presente investigación.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Liderazgo Femenino

1.1.1 Definición

Se definirá el término Liderazgo Femenino para tener un mayor ámbito de conocimiento de la variable.

La definición de Liderazgo Femenino en la Real Academia Española no se encuentra como tal, pero sí la definición de cada término. Por un lado, se define como liderazgo a la situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito. Además, se define como las actividades del líder que se realizan en su ejercicio. Por otro lado, Femenino se define como propio de la mujer o que posee características atribuidas a ella. También, dicho de un ser: Dotado de órganos para ser fecundado. Por lo que, podemos definir Liderazgo Femenino como la situación de superioridad en que la mujer ejerce actividades de líder gracias a sus características.

Como lo menciona Malaret (2016) “Liderazgo femenino o masculino es la cualidad que motiva e inspira para conseguir que un grupo indeterminado de personas corrientes se sientan dispuestas a seguir al que posea dicha cualidad hacía una Misión que las comprometa a todas y convierta al grupo en equipo” (p.32).

También se resalta lo siguiente:

La inequidad existente suele descansar en una asociación positiva que se realiza entre el liderazgo y los rasgos atribuidos típicamente al estereotipo masculino tales como la agresividad y la competitividad, y a la vez negativa con cualidades adjudicadas al estereotipo femenino como serían la sumisión y la debilidad. Los estereotipos son imágenes socialmente compartidas, rígidas y generalizadoras respecto de los rasgos que en una comunidad se

arma, que poseen las personas y que forman parte de un determinado grupo social. Los estereotipos de género son una clase de estereotipo. Se caracterizan por contener un conjunto de creencias acerca de los atributos que se consideran típicos de varones y mujeres (García, 2004, p. 72).

Patricia Debeljuh (2018) “hoy podemos ver cómo la mujer aporta un estilo de liderazgo que enriquece el funcionamiento de las organizaciones. Ahora bien, no hay que olvidar que el aporte de la mujer ha de ser complementario al del varón porque ambos estilos son enriquecedores para la empresa. Cada uno tiene sus puntos distintivos para sumar”

María Vincent (2014) “Creemos pues, que el liderazgo femenino de corte transformacional responde de forma más satisfactoria a las demandas de dirección de las organizaciones frente a un mundo económicamente globalizado y en pleno proceso de recesión”

Como lo menciona Cáceres et al. (2015):

En muchas de las reflexiones derivadas de esta nueva tendencia en la investigación educativa se ha comenzado a hablar de un posible liderazgo femenino. Una forma de dinamizar, planificar y “dirigir” la institución educativa caracterizada por una inteligencia emocional o liderazgo “resiliente” asignado a la mujer, que conjuga perfectamente la racionalidad con el lado más humano de los miembros que integran la organización (p.4).

Según Pérez y Paz (2015) “En las últimas décadas el liderazgo femenino ha tomado relevancia debido a la incursión constante de la mujer en el campo laboral, así como a su capacitación profesional, lo que la ha llevado a ocupar altos puestos directivos” (p.10).

Según estos autores, el Liderazgo Femenino tiene 8 estilos de Liderazgo que se presentan a continuación:

Figura 1 Estilos de Liderazgo Femenino.

Pérez y Paz (2015). Elaboración Propia

Para Castro, Lupano, Benatuil y Nader (2007) el liderazgo tiene que ver con objetivos y/o metas, con influencia sobre otras personas, que se desarrolla en un ambiente grupal y consta de un proceso continuo y dinámico.

Con lo anteriormente expuesto, podemos decir que es importante el liderazgo femenino dentro de una empresa, ya que genera un cambio de perspectiva en los colaboradores y marca un avance en la igualdad de género entre el hombre y la mujer.

1.1.2 Antecedentes de Liderazgo Femenino

Desde finales del siglo XVIII, durante la revolución francesa, se empezaron a reivindicar los derechos de la mujer o la igualdad de derechos entre los sexos. También denominada emancipación o liberación de la mujer más tarde. A lo largo de la historia, en todas las civilizaciones.

Anteriormente la distribución del trabajo se realizaba de acuerdo al sexo y en base a él se otorgaba la función a realizar. Esto debido a que se creía que la condición biológica otorgaría ciertas habilidades específicas tanto a hombres como mujeres de una forma diferenciada. Tener una identidad femenina significaba que la persona era hábil con las

labores hogareñas, mientras que los hombres tendrían mayor facilidad con las labores que requerían fuerza física.

1.1.3 Evolución de Liderazgo Femenino

La mujer ha venido adquiriendo mayor importancia en el ámbito laboral a través del tiempo y ya no sólo tiene los mismos derechos que el hombre, sino que ha trascendido y tomado iniciativas de creación de empresas, impactando en sus familias y en la sociedad como un modelo a seguir. Esto se evidencia gracias a reportes acerca de la participación femenina.

Según Jiménez (2016) en su paper Liderazgo femenino en la gestión de la educación superior: entre limitaciones, exclusiones y rechazos. Un estudio con perspectiva de género, señala que es importante la toma de decisiones diferentes y de acciones como políticas nuevas para cambio de perspectiva en las universidades, así se valore la equidad de género a nivel institucional. Así el liderazgo aportaría una diferente visión científica, analítica y política sobre ambos géneros.

A continuación, se muestra la participación laboral femenina entre los 25 y 54 años, la cual sigue siendo baja en la región según BID y CEDLAS:

Figura 2 Participación laboral Femenina en América Latina y Caribe

Adaptado de “Participación laboral femenina” BID y CEDLAS (2019)

1.1.3.1 Rol de la mujer en la sociedad

Según Eagly y Carli (2007) en su teoría del Rol Social, la división del trabajo según el sexo se daba en función de una supuesta condición femenina biológica, que le otorgaría habilidades para realizar tareas que serían una prolongación de las que realizaba en el ámbito hogareño. La identidad femenina predispondría a la mujer para la realización de tareas diferentes a las de los hombres. Del mismo modo, los hombres quedarían vinculados a tareas de fuerza, en contacto con el mundo externo, asumiendo el rol de proveedor económico que garantiza la subsistencia de los integrantes de la familia.

Por otra parte, en el Perú no se ha profundizado la investigación referente a la evolución del Liderazgo Lemenino a lo largo de la historia.

1.1.3.2 Brecha de Género

Hay autores que resaltan:

Cuando se habla de género se diferencia del término sexo. En general los sociólogos utilizan el término sexo para referirse a las diferencias anatómicas y fisiológicas que definen las diferencias del cuerpo del hombre y de la mujer. Por el contrario, el género afecta a las diferencias culturales, psicológicas y sociales que existen entre el hombre y la mujer. Algunos autores sostienen que hay ciertos aspectos biológicos (hormonas, tamaño del cerebro, genética) que son responsables de la diferencia de comportamiento entre mujeres y hombres. Por ello, en casi todas las culturas los hombres se dedican a la caza y a la guerra, pero las mujeres pasan mucho tiempo cuidando a los hijos y no les sería fácil participar en la guerra o en la caza (Montesó, 2014, p. 286).

Como lo indican Aceña y Villanueva (2018), en su artículo La discriminación de género en el acceso a puestos directivos, en la actualidad se puede ver el acceso a la educación, participación en política y desempeño en actividades que antes solo eran permitidas para los hombres. Sin embargo, la discriminación toma fuerza cuando la mujer llega a puestos de mayor responsabilidad. Esta situación se mantiene ya que aún existe en la sociedad y en el ámbito laboral la discriminación de género.

De acuerdo con el Informe Global de Brecha de Género 2018, elaborado por el Foro Económico Mundial y publicado en diciembre de 2018, afirma que aún faltan más 100 años para que la brecha global de género se cierre. Este informe, que tiene como objetivo medir las brechas existentes entre mujeres y hombres, compara el avance de 149 países en su camino hacia la igualdad de género, para esto ha determinado cuatro dimensiones, estas son: Participación y Oportunidad Económica, Nivel de Educación, Salud y Supervivencia y Empoderamiento Político. En la siguiente figura, se presentan los resultados del rendimiento de la Brecha Global de Género según el estudio realizado por Foro Económico Mundial. Dentro de sus principales resultados, se tiene que a nivel mundial, la distancia

promedio completada hacia la igualdad de género es del 68%, lo que representa una brecha de género global promedio de 32%, que comparada a los resultados del año anterior representa una mejora; asimismo, se puede observar que el Empoderamiento político y Participación y Oportunidad Económica son las dos dimensiones que poseen los mayores índices de disparidad de género presentando brechas de 77% y 41% respectivamente.

Figura 3 Rendimiento de la Brecha Global de Género

Adaptado de Informe Global de Brecha de Género 2018. Estudio realizado por Foro Económico Mundial.
Elaboración Propia

De acuerdo el estudio mencionado la brecha de género ha ido descendiendo en varios países, sin embargo, aún queda mucho por hacer como aumentar la participación de las mujeres en los cargos directivos y en la toma de decisiones.

Grant Thornton (2019), menciona que las mujeres ocupan el 29% de las posiciones directivas en las empresas y en los últimos 12 años esta cifra ha crecido sólo 5 puntos porcentuales. Latinoamérica no es ajena a esta realidad, pues las mujeres sólo ocupan el 7% de las posiciones directivas (Deloitte, 2018), sólo el 21% de las empresas cuentan con una mujer en su máximo cargo directivo (OIT, 2017) y las mujeres ganan 21% menos que los hombres (OIT, 2018). De acuerdo con el Informe de Resultados del Ranking PAR 2019, este hecho se debe a las diferentes barreras a las que se enfrentan las mujeres, algunas de estas son en su ingreso, permanencia y ascenso en las organizaciones. Estas se clasifican en

dos tipos. Por un lado, están las barreras externas, dentro de las cuales tenemos a aspectos sociales, culturales y organizacionales como, algunos ejemplos de esta son: la discriminación, los estereotipos de género, procesos inequitativos de selección y la carga desproporcionada de labores del hogar y del cuidado, entre otros. Por otro lado, las barreras internas hacen referencia a las barreras que las mujeres han interiorizado como consecuencia de las primeras las mismas que impiden que demuestren su verdadero potencial en el ámbito profesional, algunas de estas son la falta de confianza en sí mismas, menor capacidad de negociación y su habilidad para generar redes de contactos.

Según Monfort (2015). Cabe mencionar que entre las principales barreras que tienen las mujeres para acceder a cargos gerenciales en sus empresas, se encuentran las siguientes:

- ✓ Problemas para conseguir equilibrio entre el trabajo y la familia.
- ✓ Los estereotipos de género.
- ✓ La segregación del mercado laboral.
- ✓ Discriminación laboral de las mujeres.
- ✓ Acoso sexual en el trabajo.
- ✓ Acoso psicológico en el trabajo (mobbing).
- ✓ Menores oportunidades de desarrollo de carrera en la organización.
- ✓ Problemas para conciliar las labores domésticas y el cuidado de los/las hijos/as.

No obstante, en el Perú estas brechas se ven expresadas de diferentes formas; según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) 2015, las mujeres representan solo el 33% del personal ocupado en las empresas peruanas. Además, se observa que la participación de las mujeres peruanas en puestos de liderazgo como ejecutivas, y propietarias es aún muy reducida, y que solo el 28% de las empresas son conducidas por mujeres, es decir, tres de cada diez líderes de empresas son mujeres y estas se concentran principalmente en las mypes.

1.1.3.3 Reconocimientos a la Mujer

También se puede mencionar que existen mujeres que han obtenido Premios Nobel en diversas áreas como literatura, medicina, química y física, con los cuales se demuestra el conocimiento y las capacidades con las que cuenta, y que le han servido para diferenciarse y ganar reconocimiento en la sociedad.

La primera mujer en recibir un Premio Nobel fue Marie Curie en 1903 (Física) y también es la primera mujer en recibir más de un premio, puesto que en 1911 recibió el premio Nobel de Química.

Figura 4 Marie Curie, Premio Nobel Física en 1903 y Química en 1911.

1.1.3.4 Realidad Actual

Actualmente, las mujeres tienen un papel importante en la economía mundial dado que constituyen el 40% de la fuerza de trabajo y controlan aproximadamente 20 millones de dólares en gastos anuales de consumo, monto que tiene probabilidades de ascender a 28 millones en los próximos años según Kelley, Singer y Herrington (2015). Así mismo, según

(Weeks & Seiler, 2001), se estima que entre 25% y 35% de las empresas formales de Latinoamérica y el Caribe son dirigidas por mujeres.

	Mujeres en Directorios (%)
Países industrializados - Asia-Pacífico	3.6%
Países industrializados – Europa	9.6%
Norteamérica	11.4%
Países emergentes – Asia	4.7%
Países emergentes – Europa	7.8%
Países emergentes –Oriente Medio y Africa	12.4%
Países emergentes – Latino América	4.7%
Argentina	4.1%
Brasil	3.9%
Chile	2.4%
Colombia	11.3%
Perú	3.6%

Figura 5 Mujeres en Directorios

CENTRUM: “Women on Boards: A Statistical Review by Country, Region, Sector and Market Index” por Governance Metrics International,2009.

Morales (2011) A partir de un estudio descriptivo sobre las características actuales de liderazgo femenino en Colombia y los factores que predominan en los modelos femeninos de la alta dirección, concluyó que el liderazgo femenino en este país ha tomado paulatinamente fuerza al interior de las organizaciones y la sociedad.

Por otro lado, se sabe que el Perú es el país con la Tasa de Actividad Emprendedora Femenina más alta a nivel mundial (39.1%), de acuerdo con el estudio Global Entrepreneurship Monitor: 2004. Los datos nos demuestran como la mujer está teniendo una mayor participación en la gestión de empresa y en emprendimiento que no podemos pasar inadvertido. Pese a estos resultados positivos, solo el 5 % de CEO son mujeres a nivel mundial según la lista de las 500 empresas más rentables de Fortune 2017 y este porcentaje no ha variado en la última década. Del total de la población ocupada del país (16,6 millones de personas), el 44,2% son mujeres y el 55,8% son hombres (INEI 2017).

En el referido ranking de mujeres en posiciones directivas se evidencia los obstáculos que enfrentan para acceder a cargos directivos, pues la presencia de mujeres va disminuyendo mientras aumenta el nivel jerárquico. Es por ello que en directorios y cargos de primer nivel

la presencia de mujeres se reduce a 22% y 30%, respectivamente. Tal como se aprecia en la Figura 7.

Figura 6 Porcentaje de mujeres en posiciones directivas

Diario Gestión. Ranking PAR de Mujeres en Posiciones Directivas Perú 2019.

El reconocimiento del rol femenino en el Perú es un proceso lento y que requiere del compromiso de las autoridades y de la sociedad civil. Las leyes peruanas que ahora reconocen el derecho de las mujeres a ejercer la ciudadanía han tenido influencia del contexto socio político mundial. El Perú como miembro de la Organización de las Naciones Unidas, la Organización de Estados Americanos y los diversos organismos mundiales que reconocen los derechos de las mujeres; tienen la obligación de velar por el cumplimiento de estos acuerdos internacionales.

En la actualidad se celebra el Día Internacional de la Mujer cada 8 de marzo para conmemorar la lucha a través de la historia de las mujeres y que la mujer cumple un rol importante dentro de la sociedad. En 1977 la Organización de Naciones Unidas (ONU) proclamó esta fecha como un día célebre, a partir del cual se creó en el 2011 ONU mujeres, la entidad para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de la Mujer.

Figura 7 Imagen Día internacional de la Mujer
Tomado de la página web oficial de la ONU Mujeres

1.1.4 Dimensiones

Para identificar las dimensiones del Liderazgo Femenino, se tomarán en cuenta los hallazgos brindados por Debeljuh, Patricia (2013), en su libro Varón + Mujer Complementariedad. En el presenta un Liderazgo Femenino caracterizado por preocupación por las personas, capacidad de negociación, liderazgo participativo, visión global, habilidades comunicativas y poder democrático; las cuales nos ayudarán para nuestro trabajo de investigación.

Tabla 1
Dimensiones de Liderazgo Femenino

Dimensión	Indicadores
Preocupación por las personas	Tiene buen trato hacia el personal a su cargo
	Tiene en cuenta los factores familiares de sus colaboradores
	Presta atención a aquellos que están marginados
	Muestra interés por el bienestar de los seguidores
Capacidad de negociación	Se pone en el lugar del “otro”
	Brinda feedback del trabajo realizado a sus colaboradores
	Tiene habilidad de comunicación a todo nivel
Liderazgo participativo	Delega funciones

	Trabaja en equipo
	Respeto a las personas
	Reconoce a sus trabajadores por sus logros
	Considera una mentalidad abierta ante diferentes situaciones
Visión Global	Se adapta fácilmente a los cambios
	Escucha a los demás
	Su liderazgo es participativo
Poder democrático	Toma en cuenta el consenso en la toma de decisiones
	Colabora en las tareas asignadas a su personal

Nota: Adaptado de “tipos de dimensiones”, por Debeljuh (2014).

1.1.4.1 Preocupación por las personas

Las mujeres siempre llevan ese lado emocional que les sirve para el ámbito laboral, ya sea para entender mejor a los clientes tanto internos como externos de la empresa en la cual laboren o para generar la confianza y empatía necesaria y crear un mejor clima con sus colegas. Asimismo, al generar esta cercanía, no demuestra que no se enfoque en sus funciones o que no llegue a sus resultados, muy al contrario, esta actitud es un agregado a sus cualidades en su interactuar en el día a día y le otorga más oportunidades de crecimiento o llegar a sus metas creando un vínculo más cercano con los que se relaciona. Además, existen investigaciones que aseguran que la empatía opera con neuronas espejo y que estas están más desarrolladas en la mujer, por lo cual entienden mejor las emociones de los otros.

1.1.4.2 Capacidad de negociación

Antiguamente, se consideraba que la negociación era propia del hombre por su actitud firme y decidida y a la mujer se le catalogaba con una figura dócil y frágil, incapaz de negociar y salir beneficiada. En la actualidad es justamente esa parte frágil y empática lo que la caracteriza al momento de una negociación, llegando muchas veces a una cooperación mutua con la otra parte, o saliendo beneficiada sin que la otra parte se sienta aludida y queriendo continuar con las buenas relaciones, ya que comprenden que más adelante habrá más acuerdos de por medio. El hombre es más objetivo en busca de sus intereses, mientras que la mujer usa más la persuasión y maneja el lenguaje no verbal para obtener beneficios. Ambos tienen el poder de negociar, pero la mujer se muestra más abierta a escuchar a la otra parte y ponerse en el lugar del otro y ve las cosas más a largo plazo para mantener las relaciones y va en mira de las futuras negociaciones.

1.1.4.3 Liderazgo participativo

La mujer a la hora de dirigir delega y hace que su equipo se sienta parte importante de los logros del área. Comparte su pasión por el trabajo y la transmite y hace que sus colaboradores busquen el éxito global, no individual. El hombre, en cambio basa más su relación con sus trabajadores con premios y reconocimientos por su buen desempeño o castigos por su bajo rendimiento. La mujer busca el compromiso y que exista un ambiente de apoyo mutuo, buscando así un estilo más colaborativo para cultivar las relaciones humanas.

1.1.4.4 Visión global

La mujer es más abierta a lo desconocido y acepta las nuevas situaciones y las analiza desde distintos puntos de vista que generalmente le dan las herramientas para conseguir soluciones inusuales o ingeniosas. Tiene deseo constante de aprender y no teme a decir sus debilidades para que puedan ser fortalecidas con una crítica constructiva. Tiene la capacidad de manejar diferentes cosas al mismo tiempo y cumplir con todas atendiéndolas en simultáneo, mientras que el hombre tiende a atender una cosa a la vez.

Esto se inicia desde la infancia, donde hay gran notoriedad que son las niñas las que inician a hablar y antes que los niños; es así como desarrollan aún más sus dos hemisferios para razonar, mientras que los hombres hacen uso más de su hemisferio izquierdo, por lo cual son más especializados en algo determinado y procesan la información de manera diferente. Gracias a este contexto, también se puede explicar que la mujer desarrolla más el lenguaje no verbal como los gestos, posturas, gesticulaciones y tonos de voz. En el ámbito laboral se ve esto reflejado, puesto que la mujer ocupa más cargos relacionado a las áreas de Comunicación, atención al cliente y relaciones públicas en donde tienen más contacto con las personas y pueden expresar esas habilidades comunicativas que poseen.

1.1.4.5 Poder democrático

Esta dimensión nos habla que la mujer gracias a sus habilidades comunicativas y sus demás cualidades fomenta una autoridad más abierta que da espacio para las sugerencias y críticas constructivas que incrementan el poder y logran mejores resultados. La mujer ve más la autorrealización como una meta en su adquisición de mayor poder, aprender y compartir el aprendizaje con su equipo, en cambio el hombre tiende a buscar el reconocimiento a través de autoritarismo e individualismo.

Figura 8. Dimensiones de Liderazgo Femenino.

Adaptado de Debeljuh (2013). Elaboración Propia

1.1.5 Feminismo

Existen muchas corrientes feministas que se inician y en el año 1960 la teoría feminista se toma como estudio en el campo de la sociología.

Como lo comenta el autor:

El movimiento que identifico la lucha de la mujer por la igualdad de género fue el feminismo. Existen varias teorías que tienen diferentes enfoques, aunque su fin es el mismo. Estos son el enfoque liberal, radical y el feminismo negro. A continuación, se explicarán estos 3 enfoques:

Feminismo Liberal: Mediante explicaciones marxistas de la posición de la mujer, las mujeres son explotadas y explotan en parte sobre la base del género y en base sobre la posición de clase.

Feminismo Radical: Los hombres son los responsables de la explotación de la mujer y se benefician de ella. La raíz es la opresión patriarcal. Para ellas,

como el patriarcado es un fenómeno sistemático, la igualdad entre los géneros solo podrá obtenerse derrocando el orden patriarcal.

Feminismo Negro: Señalan que las principales escuelas del pensamiento feminista no tienen en cuenta divisiones de tipo étnico que existen entre las mujeres, porque dichas corrientes se centran en los dilemas de la mujer blanca, especialmente de clase media, que vive en sociedades industrializadas. Este tipo de feminismo se centra en los problemas concretos de las mujeres negras (Montesó, 2014, p.270)

1.1.6 Barreras del Liderazgo Femenino

Pese a las tendencias de cambio y facilidades brindadas a la mujer en la actualidad, se le sigue comparando con el hombre y no se le ve como un individuo independiente con sus propias características y muchas veces no son solo los hombres quienes lo comentan, sino estas creencias son incitadas por las mismas mujeres que en su mayoría a causa de mitos y su educación se lo transmiten a las siguientes generaciones. Se puede identificar algunas barreras con las que la mujer tiene que lidiar:

Figura 9. Barreras del Liderazgo Femenino

Elaboración propia

1.1.6.1 Patriarcado

Según Montesó (2014) las mujeres han desarrollado a lo largo de la historia funciones importantísimas para el mantenimiento de la humanidad y a pesar de ello no aparecen ni en

los libros de texto ni en la historia sino esporádicamente. Ellas han estado devaluadas en la ciencia, tecnología, arte, literatura... y han ocupado aquellos espacios considerados privados y por tanto de poco valor. Las mujeres a la vez que adquirían conocimientos iban ocupando puestos de trabajo en los que la dualización no había desaparecido y la mayoría continuaban siendo de poca importancia social, aunque la cualificación iba aumentando (p.266).

En el Perú aún existe una sociedad patriarcal donde el poder lo ejerce el hombre o el patriarca de la familia, por lo cual, la mujer ha vivido sometida a su autoritarismo y voluntad. Esta situación se dio con tanta naturalidad que muchos de los hijos varones adoptaban la misma postura que los padres dificultando así que la mujer tenga igualdad de derechos que sus pares.

1.1.6.2 Entorno Familiar

Para Richtermeyer (2018) los problemas familiares son una barrera para el crecimiento en el ámbito laboral. Se considera un obstáculo las responsabilidades que la mujer tiene en el hogar y el cuidado de los hijos; esto es consistente con la retroalimentación a las encuestas presentadas en temas laborales de la mujer y el balance entre el trabajo familiar y laboral siempre es visto como un reto. Según su investigación, las mujeres indican que es a través de las experiencias que viven en el hogar que las ayuda para poder sobrellevar situaciones o resolver problemas con sus colegas en el trabajo.

1.1.6.3 Estereotipos

Según Montesó (2014) a pesar del desarrollo de la mujer y progreso en la participación social aún se le cataloga como un ser dedicado a procrear como su función más importante, siendo aún difícil su acceso completo a la educación y otros medios que le brinden las herramientas de superación.

Como lo menciona Diez, Valle, Terron y Centeno (2007) en su paper El Liderazgo Femenino y Su Ejercicio En Las Organizaciones Educativas “tradicionalmente se consideró que las mujeres no debían ejercer el liderazgo en las organizaciones porque se creía que

poseían una serie de rasgos que resultaban contraproducentes para el ejercicio de esas funciones” (p.2).

Según García (2014) “En las últimas décadas ha mejorado sustancialmente la percepción del Liderazgo Femenino gracias a la cada vez más nutrida presencia y actividad de las mujeres en mundo público, en el mercado laboral, en las aulas universitarias y entre las filas de los graduados universitarios”. A pesar de esto la percepción social de la mujer que triunfa en el mercado laboral aun no es bien visto y ponen en duda la confiabilidad para que ejerzan puestos de poder.

1.2 Desempeño Laboral

1.2.1 Definición

Para tener un mejor entendimiento de la variable “desempeño laboral”, a continuación, se presentan las definiciones más relevantes de acuerdo con la investigación realizada.

La Real Academia Española, no tiene la definición de Desempeño Laboral. Sin embargo, si tiene las definiciones por separado de ambas palabras, a continuación, se detalla las mismas:

La palabra “desempeño” es definida como la acción y efecto de desempeñar o desempeñarse, ejercer las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio. De la misma manera, el término “laboral” es explicado como un adjetivo que pertenece o es relativo al trabajo, en su componente económico, jurídico y social. Con ambas definiciones se puede definir al desempeño laboral como la acción y efecto de ejercer las obligaciones pertenecientes a un trabajo en concreto.

A lo largo del tiempo diversos autores han estudiado esta variable y la han definido de distintas maneras, a continuación, mencionaremos a algunos de ellos.

Chiavenato (2000):

El desempeño laboral es la forma en la que se están realizando las actividades establecidas en un determinado puesto empleando conocimientos, esfuerzos y habilidades por parte de un colaborador. Cada individuo tiene propósitos, expectativas y motivaciones diferentes al ingresar a una organización, que de acuerdo con los incentivos que se le otorguen, su desempeño puede variar positiva o negativamente (p.10)

Milkovich y Boudreau (1994) consideran al desempeño como el nivel en el que el colaborador cumple con sus obligaciones correspondiente a su puesto laboral.

De acuerdo con Stoner (1994 pág. 510), citado por Bautista (2015), señala que el desempeño laboral se refiere a la forma eficaz de trabajo que realizan los colaboradores de una organización según las reglas establecidas, con el fin de cumplir los objetivos propuestos.

Jex (1998) indica que “el desempeño laboral de los individuos es el más importante criterio de investigación del comportamiento organizacional, y se define simplemente como todo tipo de comportamientos en el trabajo”.

Harbour (1999) afirma que, en el desempeño laboral intervienen tres condiciones, estas son: el conocimiento, las habilidades y la motivación”.

Para Toro (1992) el desempeño es una acción encaminada a un resultado que puede ser observable, medible y dinámico, lo que se puede entender como una serie de sucesos conductuales perceptibles producidos por un individuo.

Por su lado Harrington (2001) señala que el desempeño laboral comprende todas aquellas actividades y tareas que realiza o ejecuta un determinado trabajador en una determinada empresa. Igualmente, el desempeño laboral aborda el nivel de ejecución logrado por el trabajador en el cumplimiento de sus tareas encomendadas de manera muy significativa, repercute en el éxito de las metas y los objetivos planeados por la empresa

Gibson et (2001) considera que el desempeño laboral es el resultado de procedimientos relacionados con el objetivo de la entidad, los cuales deben ser de calidad, eficientes y efectivos.

Sánchez (2001, pág.69), explica que el desempeño laboral del director como administrador puede apreciarse por las características personales, las habilidades y las funciones, que demuestra en su trabajo. Por tal motivo, debe ser poseedor de competencias genéricas y técnicas, conscientes de los avances científicos, tecnológicos y cognoscitivos.

Chiavenato Idalberto (2002) citado por Araujo y Leal (2007), señala que el desempeño está representado por la eficacia con la que realiza su trabajo el colaborador dentro de la organización.

Por su parte, Alles Martha (2005) señala que el desempeño es la gestión de una persona en relación con el cargo que ocupa. (p. 27)

Analizando estos últimos dos autores (Chiavenato y Alles), podemos notar que ellos consideran que para tener un desempeño laboral óptimo es fundamental que las habilidades y capacidades de los individuos estén acorde al cargo. Sin embargo, existen otros autores que piensan que el desempeño laboral no solo depende del colaborador y sus habilidades, sino que en el proceso también es relevante la motivación que pueda ejercer la organización o empresa donde se realiza el trabajo.

Para Robbins (2004) el desempeño laboral es un conjunto de habilidades físicas y psicológicas que se necesitan para desarrollarse en un puesto de trabajo. El autor indica que el desempeño se ve favorecido cuando las habilidades y aptitudes de la persona corresponden idóneamente a su puesto; sin embargo, no basta con centrarse solo en el puesto, sino que es importante también las habilidades ya que de lo contrario esto podría terminar en fracaso. Esto debido a que el desempeño debe ir orientado en la búsqueda de la satisfacción laboral de ellos mismos.

Para Ruiz (2007), el desempeño laboral es “el mérito que puede mejorar tanto a las organizaciones como al personal que las conforman”.

Para Fernández (2010, citado por Bautista (2012), el desempeño laboral es “la conducta real de un empleado para ejecutar competentemente las obligaciones inherentes a un puesto de trabajo.

Para Whetten & Cameron (2011) el desempeño es el resultado de la habilidad multiplicada por la motivación y/o esfuerzo de la persona. Entiéndase por habilidad al producto de la aptitud multiplicado por la capacitación y los recursos; mientras que la motivación resulta del deseo. De lo mencionado por estos dos autores, se puede concluir que a mayor habilidad y motivación mejor será el desempeño laboral.

Salas, Díaz y Pérez (2012) indican que el desempeño laboral es el comportamiento o la conducta real de los trabajadores, tanto en el orden profesional y técnico, como en las relaciones interpersonales que se crean en la atención del proceso salud / enfermedad de la población”.

Quero, Mendoza y Torres (2014) mencionan que, en resumen, el desempeño se puede entender como la ejecución de tareas o cumplimiento de metas, que se generan por la combinación del esfuerzo de un colaborador con sus capacidades, experiencia y 36 atributos, de manera eficaz y eficiente. De igual manera, el desempeño debe provocar en los empleados recompensas justas.

1.2.2 Dimensiones de Desempeño Laboral

De la investigación realizada, se ha determinado que existen diversos autores que a lo largo de los años vienen estudiando el término “desempeño laboral”, ellos han identificado diferentes dimensiones y/o factores que influyen directamente en este concepto. Para Austin, 1964; Griffin et al., 2007; Schmidt y Kaplan, 1971; Viswesvaran, 2001, esto se debe a que por definición el desempeño laboral posee una naturaleza multidimensional. Es así que de acuerdo con Arvey y Murphy, 1998; Austin y Villanova, 1992; Borman y Motowidlo, 1993; Campbell, 1990; Motowidlo, 2003 y Viswesvaran, 2001, citado por Ramírez R. (2013), los autores contemporáneos más representativos han llegado a un consenso acerca de la imperiosa necesidad de estudiar las diferentes dimensiones que posee con el objetivo de

tener un mejor entendimiento, predicción y control término desempeño individual. En la siguiente tabla se presenta a diferentes autores y sus respectivas dimensiones identificadas al desempeño laboral individual:

Tabla 2
Autores y sus respectivas Dimensiones y/o componentes del desempeño

Autores	Dimensiones y/o componentes
Toops (1944)	<ul style="list-style-type: none"> - Precisión (calidad o falta de errores) - Volumen de resultados (cantidad) - Resultado - Calidad
Wherry (1957)	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo perdido - Rotación - Tiempo de entrenamiento o de promoción - Satisfacción - Calidad - Cantidad
Bernardin y Beatty (1984)	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidad - Coste-eficacia - Necesidad de supervisión - Impacto interpersonal - Conductas en tiempos de inactividad
Murphy (1989)	<ul style="list-style-type: none"> - Desempeño de tarea - Conductas interpersonales - Conductas destructivas o peligrosas - Taxonomía de los componentes principales del desempeño laboral
Campbell, 1990; Campbell et al., 1993	<ul style="list-style-type: none"> - Suficiencia para tareas específicas del puesto - Suficiencia para tareas no específicas del puesto - Suficiencia para tareas de comunicación oral y escrita - Demostración de esfuerzo - Mantenimiento de la disciplina personal

			<ul style="list-style-type: none"> - Facilitar el desempeño de los pares y del equipo - Supervisión/liderazgo - Administración/dirección
Lance, Teachout y Donnelly (1992)			<ul style="list-style-type: none"> - Suficiencia técnica - Suficiencia interpersonal
			<ul style="list-style-type: none"> - Dimensiones del dominio del desempeño laboral individual - Desempeño laboral global o general - Rendimiento o productividad - Calidad
Viswesvaran (1993)			<ul style="list-style-type: none"> - Competencia de comunicación - Competencia administrativa - Esfuerzo - Competencia interpersonal - Liderazgo - Conocimiento del puesto - Conformidad u obediencia a la autoridad - Conductas laborales genéricas - Adherencia a las reglas - Laboriosidad - Minuciosidad
Hunt (1996)			<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidad horaria - Asistencia - Comportamiento fuera de la tarea - Desenfreno - Robo - Uso indebido de drogas

Nota: Ramírez (2013), tesis doctoral sobre el diseño del trabajo y el desempeño laboral individual.

Davis (2001), citado por Palmar G., Rafael S.; Valero Y. y Jhoan M. (2014), señala que son ocho los factores que influyen directamente en el desempeño laboral del individuo, estos son: el ambiente de trabajo, el salario, las relaciones con los jefes y con el resto del

personal (relaciones interpersonales), la jornada laboral, horario de trabajo, cancelación puntual del salario, incentivos y motivación dentro de la organización.

Figura 10 Factores del Desempeño Laboral según Davis (2001)

Adaptado de Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. Espacio Público, Vol. 17, núm. 39, enero-abril, 2014, pp 159-188. Elaboración propia

- El ambiente de trabajo: tiene que ver con las condiciones que ofrece la organización donde se presta el servicio laboral, lo ideal es que se caracterice por contar con buenas condiciones mínimas necesarias, disposición de los elementos acordes con el desempeño y desenvolvimiento en la empresa durante la jornada laboral, de modo que se logre la armonía entre el individuo y el lugar de trabajo.
- El salario: debe ser una remuneración justa acorde a su desempeño, que satisfaga las necesidades individuales y colectivas, esto motivará a tener un mejor rendimiento y crear valor por el trabajo, porque es consciente que está recibiendo lo justo por el cumplimiento de sus funciones dentro de la empres
- Relaciones interpersonales: es un factor fundamental dado que en la medida que el individuo sienta que trabaja con un grupo armónico, se muestre respeto, colaboración, corresponsabilidad entre los distintos miembros del personal, el mismo

actúa con más esmero y satisfacción por el trabajo que desempeña, como una forma de corresponder al grupo.

- **Jornada laboral:** se refiere al tiempo de trabajo y a la clase de funciones que los colaboradores realizan manera eficiente y eficaz dentro de la organización.
- **Horario de trabajo:** se refiere a la cantidad de horas que el colaborador utiliza para cumplir su jornada laboral, se puede señalar que el horario de trabajo debe estar establecido de acuerdo con el tipo de función y desempeño que desarrolla y cumple el personal.
- **Cancelación puntual del salario:** cancelar la remuneración a tiempo ayuda a mantener la satisfacción del colaborados ya que esto no solo ayuda a satisfacer sus necesidades individuales, sino que también las familiares, lo que se verá reflejado en un desempeño eficiente.
- **Incentivos y motivación dentro de la organización:** este factor ayuda a que el colaborar se sienta estimulado a realizar sus funciones de manera más eficiente, eficaz y efectiva, puesto que sabe que en la medida que lo haga recibirá un estímulo que retribuya ese esfuerzo realizado.

De acuerdo con Quintero, Africano y Faría (2008), el desempeño laboral de los trabajadores está influenciado directamente por cuatro dimensiones que se presentan en la siguiente figura:

Para los autores estos los factores se encuentran correlacionados con el desempeño laboral.

A continuación, se detallan cada uno de ellos:

- ✓ Satisfacción en el trabajo: Para Davis & Newstrom (1991), se refiere a las sensaciones favorables o desfavorables que se generan en el colaborador respecto a su trabajo, las cuales se ven reflejadas en sus actitudes laborales. Este factor guarda relación directa con el ambiente del trabajo y con los individuos que la conforman que puedan ser entre otros los grupos de trabajo, el equipo de supervisión y en general la estructura organizacional. Asimismo, los autores señalan que este factor se puede interpretar como una sensación de placer o dolor que se diferencian de las intenciones, pensamientos y objetivos de la conducta del colaborador.
- ✓ Autoestima: Según la Real Academia de la Lengua Española define a la autoestima como “la valoración generalmente positiva de sí mismo”, definición que coincide con la señalada por Coopersmith (1967) quien la definió como “el juicio personal de valía”. La autoestima se verá reflejada mediante actitudes, conductas y reportes verbales que los individuos realicen; a través de ellas se podrá notar el amor que se tienen a ellos mismos. En el ámbito laboral tener una buena autoestima es fundamental para que el colaborador no solo pueda entregar lo mejor de sí al momento de ejecutar sus actividades labores, sino que además pueda tener buenas relaciones con su entorno lo que en conjunto motivará a que el trabajo sea realizado de manera más eficiente.
- ✓ Trabajo en equipo: Quintero, Africano y Faría (2008), indican que las labores desarrolladas por los colaboradores pueden ir mejorando en medida que se contempla el contacto directo con los clientes a quienes prestan su servicio. Asimismo, señalan que mediante las reuniones que tengan los colaboradores se afianza las interacciones interpersonales generando estabilidad como equipo de trabajo. Dentro de este surgirán el liderazgo, la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, patrones de comunicación, entre otros.

- ✓ **Capacitación del trabajador:** De acuerdo con Drovett, (1992) el adiestramiento que se le da a los colaboradores de una organización con el fin de potenciar sus habilidades y conocimiento sobre un tema determinado para un desempeño eficiente, el cual es realizado por el área a cargo del personal. Según Llovera, Suarez, & Maya, (2012) “Los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos”. El objetivo de este factor es brindar conocimientos específicos que ayuden a mantener actualizado al colaborador.

Por su parte, Ruiz C. (2007) en su artículo *Ética empresarial y el desempeño laboral en Organizaciones de Alta Tecnología (OAT)*, considera que el desempeño laboral posee cuatro dimensiones. En la siguiente figura se presentan cada una de ellas:

Figura 12 Dimensiones del Desempeño Laboral según Ruíz C. (2007)

Elaboración Propia

Aportes o Resultado: se refiere al producto final entregado por el colaborador según las funciones delegadas, el cual que contribuirá de la organización.

Competencias Técnicas: De acuerdo con Sagi L. (2004) citado por Calderón A. (2010), señala que “son los conocimientos profesionales y aptitudes necesarias para llevar a cabo las aportaciones técnicas y de gestión definidas para una profesión. Es decir, son las habilidades y aptitudes intelectuales implicadas en el desempeño del cargo de un área específica que posee el colaborador para desarrollar sus actividades laborales de forma exitosa.

Competencias Generales: El autor hace referencia a las capacidades y habilidades tanto a nivel personal, social como laboral que son necesarias para que el individuo pueda tener un correcto desempeño académico y laboral.

Mejoramiento Académico: este factor se basa en el adiestramiento y en el desarrollo con el que el colaborador deberá contar para potenciar su conocimiento y con eso su desempeño dentro de la organización.

De acuerdo con Willman S. y Velasco M. (2011), el Centro de Desarrollo Profesional de la Universidad ICESI (CEDEP), considera al desempeño laboral como una variable multicausal debido a que intervienen en los diferentes componentes que pueden ser personales y de contexto, los que al interactuar con la actividad laboral dan como resultado el desempeño. La institución propone un modelo mejorado del realizado por Toro y Cabrera (1985) sobre las condiciones que influyen en el desempeño, según la propuesta son tres las condiciones, estas son: condiciones personales, de contexto y de desempeño.

Alonso, Marín, Serpa y Velasco, (2008) en la investigación “De la universidad al mundo laboral. Una mirada desde la primera experiencia laboral” indican que las condiciones personales constan de aspectos de carácter interno como la personalidad, motivación, condiciones propias de la persona, demográficas entre otros; mientras que dentro de las condiciones de contexto, se tienen a las condiciones de trabajo, la cultura organizacional, el estilo de dirección del jefe, el plan de trabajo y el acompañamiento del asesor de carrera; por último el modelo propone las condiciones de desempeño las cuales toma en consideración el cumplimiento de las obligaciones, la calidad general del trabajo, la capacidad para resolver problemas propios del cargo, entre otros. En la siguiente figura se presenta el modelo:

Figura 13 Factores que inciden en el desempeño

Centro de Desarrollo Profesional – Universidad Icesi (2010). Elaboración propia

En la presente investigación se tomará en cuenta las dimensiones del desempeño laboral planteadas por Koopmans, Bernaards, Hildebrant, Van Buuren, Van Der Beek, Cw De Vet (2012) en su publicación denominada “Development of an individual work performance questionnaire (IWPQ)”. Se seleccionaron las dimensiones determinadas por estos autores debido a que realizaron un estudio que desarrolló el cuestionario de desempeño laboral individual (IWPQ) basado en un examen minucioso tanto teórico como práctico. Asimismo, se tuvo cuidado al incluir indicadores genéricos que cubrieran todo el dominio de IWP, que eran igualmente relevantes en todos los sectores ocupacionales, y que no mostrara contenido superpuesto entre dimensiones. Para garantizar esto, la investigación fue exhaustiva y se realizaron indicadores potenciales antes de construir el cuestionario. Para garantizar un mejor funcionamiento del cuestionario, cada escala se examinó utilizando el análisis de Rasch (Rasch, 1960). El análisis de Rasch aseguró que las suposiciones de medición clave, tales como ordenamiento apropiado de categorías, independencia local y funcionamiento diferencial de ítems fueron probados. Además, el análisis de Rasch tiene un valor particular en el desarrollo de nuevos cuestionarios, específicamente para guiar la reducción de ítems (Tennant et al., 2004). Se asegura que los elementos están bien distribuidos en toda la gama de la escala de rendimiento laboral. El estudio fue comprobado con una muestra representativa de 1,181 trabajadores holandeses

de diferentes ocupaciones. Los autores proponen que el desempeño laboral consiste en tres dimensiones, estas son: el desempeño de tareas, el desempeño contextual y comportamiento laboral contraproducente. En la figura siguiente se presentan las dimensiones con sus respectivas escalas:

Figura 14 Dimensiones del Desempeño Laboral

Adaptado de Koopmans, Bernaards, Hildebrant, (2012). Elaboración propia

1.2.2.1 Rendimiento de Tarea

Según Campbell, 1990, lo define como la competencia que poseen los individuos para realizar las tareas centrales de su trabajo. De acuerdo con Rotundo y Sackett, 2002 los factores que se toman en consideración son la cantidad y calidad de trabajo, habilidades laborales y conocimiento del trabajo. De acuerdo con Williams y Anderson (1991) esta dimensión del desempeño mide el rendimiento de la tarea por medio de los comportamientos como completar adecuadamente deberes asignados, cumplir con las responsabilidades prescritas y realizar las tareas que se esperan del empleado.

1.2.2.2 Rendimiento Contextual

Para Borman y Motowidlo, 1993, es el comportamiento que se genera en el entorno organizativo, social y psicológico en el que funciona la entidad. Por su parte Rotundo y Sackett, 2002; Campbell, 1990 indican que los Comportamientos que lo describen incluyen demostrar esfuerzo, facilitar el desempeño de los compañeros y del equipo, la cooperación y la comunicación entre todos. Según Podsakoff y MacKenzie (1989) esta dimensión mide el desempeño contextual mediante el altruismo, la conciencia, la deportividad, la cortesía, y la virtud cívica; mientras que Van Scotter y Motowidlo (1996) lo hace por medio de la facilitación interpersonal y el trabajo y dedicación.

1.2.2.3 Comportamiento Laboral Contraproductivo

De acuerdo con Rotundo y Sackett, 2002, se define como el comportamiento que daña el bienestar de la organización. Koopmans et al., 2011 indica que se Incluyen comportamientos como ausentismo, comportamiento fuera de la tarea, robo y abuso de sustancias entre otros. Sackett y DeVore (2001), proponen que es “toda conducta intencional por parte de un integrante de la organización vista por esta como contraria a sus legítimos intereses.” Por otro lado, Fox y Spector, 2005; Rotundo y Spector, 2010, lo definen como cualquier conducta intencional, realizada por un colaborador de la organización que genera algún tipo de daño o tiene la intención de hacerlo a la organización o a otros trabajadores y/o clientes o usuarios de la entidad. Es así que dentro de esta definición no se considerarán las conductas que no están bajo el control del empleado o que se den de manera casual. De acuerdo con lo señalado por Koopmans, Bernaards, Hildebrant , Van Buuren, Van Der Beek, Cw De Vet (2012), las escalas usadas para la evaluación de este comportamiento, según Podsakoff y MacKenzie (1989) y Van Scotter y Motowidlo(1996), se centra en la medición de la Desviación organizativa e interpersonal; mientras que Bennett y Robinson (2000) o Spector et al. (2006), se centra en la medición del sabotaje que puede ser dañar el equipo de la empresa, retiro que se entiende como tomar descansos más largos de los debidos, Desviación de la producción o hacer un trabajo incorrecto, robo de la propiedad de la compañía, y abuso que puede ser hacer burla de alguien en el trabajo.

A continuación, se detallan las escalas de medición del comportamiento laboral contraproducente son:

- Abuso: conductas que generan daño directo o indirecto a los compañeros de la organización ya sea generando daños físicos o psicológicos mediante amenazas, comentarios desagradables, entre otros.
- Desviación de la producción: conductas intencionales en cuanto realizar un mal al desempeño de las actividades.
- Sabotaje: conductas dirigidas a destruir la propiedad física perteneciente a la organización.
- Robo: tomar para sí objetos, dineros, herramientas o materiales pertenecientes a la organización.
- Abandono: dejar el trabajo deliberadamente, incumpliendo el horario de trabajo.

A lo largo de los años, las tres dimensiones mencionadas, han sido estudiadas por distintos autores por esa razón a modo de resumen se presenta la figura n° 15, la cual contiene a cada una de las dimensiones y los principales autores que las representan:

Desempeño de Tarea	Desempeño Contextual	Comportamiento Laboral Contraproducente
<ul style="list-style-type: none"> • Campbell, 1990; • Borman y Motowidlo, 1993; • Fleishman, 1975; • Griffin, Neal y Parker, 2007; • Katz y Khan, 1978; • Welbourne, Johnson y Erez, 1998 • Williams y Anderson 1991 	<ul style="list-style-type: none"> • Brief y Motowidlo, 1986; • Borman et al. 2001a; • Borman y Motowidlo, 1993; • Motowidlo y Van Scotter, 1994; • Organ, 1988, 1997; • Smith, Organ y Near, 1983 • Podsakoff y MacKenzie 1989 	<ul style="list-style-type: none"> • Gruys, 1999; • Hollinger y Clark 1983; • Hollinger, 1986; • Robinson y Bennett, 1995; • Sackett, 2002; • Spector et al., 2006 • Podsakoff y MacKenzie 1989 • Van Scotter y Motowidlo (1996) • Fox y Spector, 2005; • Rotundo y Spector, 2010

Figura 15 Dimensiones de Desempeño Laboral según Ramírez (2013)

Adaptado de tesis doctoral sobre el diseño del trabajo y el desempeño laboral individual. Elaboración propia

1.2.3 Evaluación del Desempeño Laboral

Evaluar el desempeño laboral es importante dado que mediante de ella se podrá medir si el desenvolvimiento de los colaboradores ha mejorado o no. Esta evaluación permite implantar nuevas políticas o lineamientos necesarios para mejorar el desempeño, refuerza la toma decisiones de ascensos o de ubicación, da a conocer si se necesita de más capacitación y ayuda a detectar problemas interpersonales que afecten a los colaboradores dentro de la institución.

Con el paso del tiempo, el término “evaluación de desempeño” ha ido tomando más importancia en las organizaciones, ha pasado de ser un simple juicio unilateral del jefe respecto al trabajo de su colaborador a ser un modelo de evaluación de cuarta generación tal como lo firma Lavanda (2005). Esto debido a que la percepción que sostenía sobre este término ha cambiado, actualmente es considerado un factor clave en la determinación del éxito de la entidad, ya que mediante la evaluación se puede conocer las causas.

1.2.3.1 Definición de evaluación del desempeño

A lo largo de los años, se han ido sumando diferentes autores quienes han propuesto una definición desde su propia perspectiva para el término “evaluación del desempeño”. A continuación, se presentan algunas de estas definiciones siguiendo una cronología:

De acuerdo con Harris (1986), la evaluación del desempeño se debe basar en las metas predeterminadas por la organización. De esa manera, se podrá tener una idea clara de los resultados esperados de los colaboradores, así como de las medidas normales requeridas al momento de evaluar. En base a ello, se podrá medir el desempeño real y descubrir la contribución de cada colaborador.

También hay autores que resaltan que:

(...) una de las metas principales de la evaluación del desempeño es determinar con precisión la contribución del desempeño individual como base para tomar decisiones de asignación de recompensas. Si el proceso de evaluación del desempeño insiste en los criterios equivocados o mide imprecisamente el desempeño real en el puesto, se sobre recompensará o sub recompensará a los empleados (Robbins, 1995, p. 666)

Werther y Davis (1995) indican que la evaluación de desempeño es la estimación del rendimiento integral del colaborador dentro de la organización. Asimismo, se da que esta evaluación se realiza en toda entidad moderna.

Por su parte hay autores que señalan que la evaluación de desempeño:

(...) supone una herramienta al servicio de la persona, con una concepción más responsable de su trabajo y de la empresa, para la optimización de recursos. Es también una técnica para apreciar sistemáticamente, dentro de la mayor objetividad posible, la actuación de una persona durante un determinado tiempo, en relación con su trabajo actual y sus características personales, así como su contribución a objetivos previstos (Gil, Ruiz y Ruiz, 1997, pp.129 - 130)

Por su parte, para el siguiente autor:

(...) la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del Desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia personal, etc. (Chiavenato, 1999, p. 357)

Según Mondy y Noé (2005) citado por Chiang M. Méndez G. y Sánchez G. (2010), indica que la Evaluación del Desempeño es un método oficial de reconocimiento del desempeño laboral tanto a nivel individual como grupal. Si bien es cierto la evaluación puede realizarse a nivel grupal su enfoque se centra más en el colaborador individual.

Por su parte, Sánchez y Bustamante (2008), señalan que es necesario que las organizaciones tengan conocimiento del desempeño de sus colaboradores, con el objetivo de identificar a las personas que agregaban valor a la organización. Para que esto sea posible se debía realizar una evaluación del desempeño, mediante la cual se asignaran calificaciones a los colaboradores lo que permitiría clasificarlos de acuerdo a su eficiencia.

Finalmente, de acuerdo con Lado (2013) citado por La Torre (2017), señala que la evaluación del desempeño tiene como propósito saber si la ejecución de las actividades está alcanzando o no los resultados establecidos según las metas esperadas por la entidad, de esa forma poder mejorarlas. Esta evaluación posee objetivos dirigidos tanto para la entidad como para los trabajadores.

Se puede notar que la definición que le otorgan los autores más contemporáneos guarda mayor afinidad pues toman el concepto de una manera técnica y se centran en la medida del aporte del colaborador a diferencia de los primeros autores. Aunque este hecho muestra un consenso entre ellos aún existen diversas formas de evaluar el desempeño, esto puede deberse a la evolución que las organizaciones van teniendo en el tiempo sumando a la globalización y los avances tecnológicos cambiantes.

De las definiciones presentadas, se puede concluir que la evaluación de desempeño se refiere al proceso de medición del rendimiento tanto individual de cada colaborador como grupal, es decir de todo el equipo de trabajo.

1.2.3.2 Proceso de evaluación

Con paso del tiempo las organizaciones han tomado mayor conciencia de la importancia que tiene la evaluación del desempeño, por esta razón, actualmente la mayoría de ellas cuenta con el proceso de evaluación, el cual se caracteriza por ser sistemático y muy preciso. A

continuación, se describirán las etapas que componen este proceso según la publicación de Sánchez y Bustamante (2008, pp. 119 - 126) titulada “Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría”.

Figura 16 Proceso de evaluación del desempeño

Elaboración propia

1.2.3.3 Planificación del proceso de evaluación del desempeño

La primera etapa del proceso es la planificación, Sastre y Aguilar (2003), señalan que en esta etapa se debe definir la población que va a ser evaluada, el criterio básico con el que se va a medir y la metodología a emplear, asegurando que exista relación referente entre cada uno de ellos.

Según Sánchez J. y Calderón V. (2012), indican que la planificación comprende a todas las variables relacionadas al tema dado que es un proceso mediante el cual se determina el cómo, quién y cuándo se desarrollarán las actividades planteadas para el logro del objetivo. Asimismo, señalan que en esta etapa la organización se encarga de recopilar toda la información importante y necesaria para reconocer el escenario al que se enfrenta, tomando

en cuenta cuál es el objetivo que se quiere lograr al implementar el sistema, ya que la planificación no es más que el plantear las acciones a seguir que permitan conseguir un objetivo específico. Por otra parte, se debe identificar los posibles riesgos que pueden darse en el proceso a fin de tomar medidas para contrarrestarlos.

Además, se debe definir claramente cuál será la población por evaluar, aunque lo óptimo sería que todos los colaboradores sean evaluados, la entidad debe delimitar la población de acuerdo a los objetivos de la evaluación, así también la forma en cómo se hará evaluación es decir se hará de manera grupal o individual. Por otro lado, se debe establecer es el criterio que se utilizara para la evaluación, estos pueden ser los resultados alcanzados, sus competencias, sus conocimientos, sus habilidades blandas, etc. Asimismo, es crucial que se defina la dimensión general que condicionará la evaluación. Después de tener claro todos los puntos mencionados, hay que definir que profesionales serán los evaluadores, esto va a depender de la clase de información que se quiera obtener y del objetivo del proceso.

Por último, se deben establecer todas las etapas en las cuales se dividirá esta primera fase, así como las actividades de cada una de ellas, el tiempo destinado a cumplirlas y los responsables de llevarla a cabo, así como los recursos destinados a cada una, los cuales se deberán asignar en función al objetivo de la organización

1.2.3.4 Diseño del sistema de evaluación

En esta etapa se elabora el sistema que se ha determinado para la evaluación.

Según Chinchilla (2000), citado por Sánchez J. y Calderón V. (2012), indica que en esta fase del proceso tiene como fin hacer que el sistema se relacione directamente con la realidad de la organización. Para que esto sea posible, se debe tomar en cuenta tres factores. Estos son: Cultura Organizacional, soporte tecnológico y el perfil del puesto y los planes de trabajo.

Sánchez J. y Calderón V. (2012), indican que para seleccionar el método de evaluación a utilizar antes se debe identificar las dimensiones con las que se evaluará el desempeño de los empleados, estas dimensiones deben tener una relación directa entre la empresa y el puesto del colaborador; estas deben ser significativas y no triviales, ya que según (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2001, p. 246), los colaboradores podrían considerar al proceso poco

serio. Por otro lado, es preciso también determinar una escala de medida que permitirá catalogar el desempeño de los colaboradores a partir de los resultados obtenidos.

Por último, se asigna detalladamente la población que le corresponderá a cada evaluados, así como el tiempo correspondiente de acuerdo con lo planificado.

1.2.3.5 Implementación del sistema de evaluación

Luego de realizar la planificación y el diseño de la investigación se procederá a la ejecución del sistema. Para dar inicio es aconsejable informar a los colaboradores sobre el sistema que se les aplicará y los puntos a evaluar. De acuerdo con Mondy & Noé, 2005, p. 271 la evaluación se deberá basar siempre en expectativas de desempeño claramente entendidas”. Asimismo, tal como lo afirma Maristany (2000, p. 284), los colaboradores tienen que tener claro cuál es el objetivo del sistema, su funcionamiento y el papel que van a desempeñar en el proceso.

Por su parte, los evaluadores deben estar debidamente capacitados en el uso adecuado del sistema, sus escalas de medición y el objetivo de la evaluación. Mondy & Noé (2005) señalan que la capacitación de los evaluadores, la cual debe tomar en consideración la forma en cómo realizar la evaluación, además de brindar y recibir el feedback adecuado, debe ser continua, puesto que, de esa forma, se garantiza la exactitud del resultado.

En esta etapa del proceso se visualizará la diferencia que existe entre el desempeño actual del empleado y el desempeño laboral esperado, lo que se verá reflejado en la calificación que se le asigne a cada uno de los colaboradores. Asimismo, en esta fase se debe contar con un continuo control y *feedback*, esto será de gran ayuda para que los evaluadores puedan ser efectivos en sus exámenes y que los empleados estén preparados para los resultados.

Mondy y Noé (2005) mencionan que para que las evaluaciones sean precisas se debe tener documentado el rendimiento periódico de los empleados de otro modo los resultados no estarían acorde a la realidad.

Como resultado de esta fase se calculará la nota final obtenida por cada evaluado y se hará una clasificación de ellos basada en la escala determinada en el diseño de la evaluación. Con este resultado, el área de Recursos Humanos ya podrá tomar decisiones relacionadas con el personal.

1.2.3.6 Retroalimentación del empleado

Después de ejecutar la evaluación formal a través del método determinado por los evaluadores y con los resultados de esta, se procede a realizar la entrevista de evaluación. Esta fase tiene como fin proporcionar retroalimentación al colaborador en referencia a los resultados obtenidos en la evaluación. Se dice que para muchas personas esta entrevista,

(...) es el ‘talón de Aquiles’ del proceso de evaluación, debido a que, por lo general, estas crean hostilidad y pueden deteriorar más que beneficiar la relación entre subordinado y superior, es por esto por lo que, para minimizar este riesgo y la posibilidad de sentimientos negativos, es necesario que la entrevista personal y la revisión escrita tengan como fin el mejoramiento del desempeño y no la crítica (Mondy & Noé, 2005, p. 273).

Es crucial que en la entrevista se mantenga una comunicación clara y fluida con el colaborador ya que solo de esa manera, este último, podrá conocer sus resultados, es decir, saber cuáles son las actividades que realiza eficientemente, así como las que necesita mejorar. Esto permitirá al colaborador mejorar su desempeño laboral. Es tarea del evaluador analizar las causas que genera el desempeño insatisfactorio del colaborador, así como las medidas a tomar si esta se da reiteradamente. Para que, al finalizar este proceso, el evaluador plantea las conclusiones de la evaluación.

1.2.3.7 Retroalimentación del sistema de evaluación

Finalmente, luego de haberse ejecutado las etapas ya mencionadas, la evaluación concluye con la retroalimentación del proceso de evaluación como un todo. En esta etapa, la institución se encarga de revisar si se lograron alcanzar las metas propuestas, si se consideró

el cronograma establecido y si las acciones ejecutadas hicieron más eficiente el proceso de evaluación. Asimismo, se precisa que la institución determine si las acciones realizadas fueron las más adecuadas, de lo contrario, identificar la causa. Esto con el objetivo de que el sistema sea mejorado y así la organización sea beneficiada.

1.3 Liderazgo Femenino y Desempeño Laboral

1.3.1 Participación femenina en la alta gestión

Pese a los beneficios económicos que las mujeres en posiciones de liderazgo puedan obtener, de acuerdo al Ranking PAR 2019 – Perú y a su representatividad a nivel poblacional, pues recordemos que de acuerdo a información publicada por las Naciones Unidas, la mujer constituye el 50% de la población mundial, realidad que se replica en marco nacional, puesto que en el Perú, según estimaciones realizadas por el INEI, desde el año 2010, las mujeres vienen representando el 49.9% de la población total del país, cifra que para el año 2020 ascenderá un total de 16. 4 millones de una población total de 32. 80 millones, aún se evidencia una poca participación femenina en los altos cargos de las empresas.

A nivel mundial, según Grant Thornton (2019), las mujeres ocupan únicamente el 29% de las posiciones directivas de las empresas y esta cifra sólo ha incrementado 5 puntos porcentuales en los últimos 12 años. En la siguiente figura se puede observar el porcentaje de mujeres en posiciones de alta dirección en el mundo.

Figura 17 : Porcentaje de mujeres en posiciones de alta dirección en el mundo

Tomado del Women in business, Grant Thornton, Ranking PAR 2019 – Perú

En el contexto Latinoamericano esta situación es más crítica dado que las mujeres ocupan sólo el 7% de las posiciones directivas (Deloitte, 2018) y sólo el 21% de las empresas cuentan con una mujer en su máximo cargo directivo (OIT, 2017).

A nivel peruano y de acuerdo con el Ranking PAR de Mujeres en Posiciones Directivas Perú 2019, las mujeres han alcanzado ocupar el 22% de las posiciones directivas para el año 2019. Seguidas de un 30% en su primer nivel jerárquico, el mismo que esta compuesto por los CEO y/o Presidente/a o Comité de Gerencia, individuo u órgano de más alto nivel en la organización, seguidos de un 39% en el Segundo nivel jerárquico, representado por Gerencias de áreas o equivalentes.

Figura 18 : Porcentaje de mujeres de acuerdo al nivel jerárquico en que se encuentran

Tomado del Ranking PAR de Mujeres en Posiciones Directivas Perú 2019

En el sector universitario la realidad no es muy distinta, de hecho, puede ser más crítica, dado que para el año 2016 de una muestra total de 110 universidades, 101 de ellas contaba con rectores hombres, mientras que los 9 restantes con rectoras mujeres. Evidenciando así la poca participación de las mujeres en puesto de altos cargos dentro de este sector.

De acuerdo con Mariella del Barco, directora de Grados y Títulos de la SUNEDU y su aporte en la publicación denominada “hay más mujeres que hombres con un grado académico, pero ellos siguen ejerciendo el poder en las universidades”, año 2017, la autoridad ejercida por la

mujer en las universidades sigue siendo inferior al de los hombres. Ella señaló que, de las 51 universidades del Estado, solo en 18 de ellas existía alguna vicerrectora, sea académica, de investigación o administrativa. Mientras que de las 91 universidades privadas solo se pudo encontrar que 20 de ellas cuentan con altas autoridades mujeres dentro de su plana mayor. Y que solo diez de ellas, tenían el cargo de rectoras.

Es por esta razón que decidimos tomar este sector para la presente investigación.

1.3.2 Modelo de investigación propuesto

A continuación, se dará a conocer el impacto que genera el Liderazgo Femenino en el Desempeño Laboral y la relación entre ambas variables, según algunos autores:

El Liderazgo Femenino tiene características particulares positivas propias del género al que representan que influencia directamente en su Desempeño Laboral. Según Hegel (1995) citado por Diez & all. (2007, p.4) las mujeres suelen desempeñarse en: trabajar a un ritmo más apacible, con pequeñas pausas planificadas durante el día, evitando la acumulación de estrés. No consideran las tareas no planificadas como interrupciones. Tratan habitualmente de ser accesibles, particularmente para los miembros de la organización que trabajan con ellas o a sus órdenes. Poseen una actitud de “cuidado”, de “ayudar”, de “comprometerse” con lo que hacen. Para ellas lo principal en la organización es “mantener las buenas relaciones”, crear un clima de relaciones agradables, donde predomine el apoyo mutuo. Tienen muy en cuenta cuidar las palabras, tener buenas habilidades de comunicación para no herir a los que les rodean, a los compañeros y compañeras de trabajo y, especialmente, a quienes están a sus órdenes. Suelen ser directivas de pequeñas organizaciones, más que de grandes corporaciones. Tratan de estructurar sus organizaciones en forma de “redes” en lugar de una estructura jerárquica, fluyendo así la información en múltiples direcciones.

En el presente trabajo se busca demostrar el impacto que tiene el Liderazgo Femenino en el desempeño laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019. Es por esta razón que se utilizará el modelo de Investigación presentado en la figura siguiente:

Figura 19 Modelo de investigación.

Adaptado de Debeljuh, Patricia (2013) y Koopmans, Bernaards, Hildebrant, Van Buuren, Van Der Beek, Cw De Vet (2012). Elaboración propia

1.4 Sector Educación y el sistema universitario

1.4.1 Antecedentes del Sector Educativo

Con el paso del tiempo, los modelos del sector educativo han ido evolucionando y ajustándose a la nueva realidad que hoy se vive. El modelo del sector educativo que se tenía en la prehistoria, esencialmente se centraba en la figura materna. Esto debido a que era el género femenino quienes estaba a cargo de la enseñanza impartida a los infantes mientras que el género masculino tenía como objetivos la subsistencia del hogar para lo cual debía desarrollar actividades como la caza o la pesca. Se trataba de un sistema muy primario e individual, donde los más pequeños aprendían de sus propios padres los conocimientos básicos para dar respuesta a las necesidades básicas. Un primer gran cambio, o incluso una primera revolución, la encontramos en Sumeria, en Mesopotamia, en el 2.000 AC. Por aquel entonces aparece el primer concepto de escuela, centrado sobre todo en la enseñanza de la escritura, y diferenciándose básicamente por el hecho de ir un paso más allá que ayudar a solventar las necesidades del día a día. Pese a ser un beneficio

libre para todos en sus inicios, este modelo era únicamente para las personas de clase privilegiada.

1.4.2 Educación superior y crecimiento económico

De acuerdo con el informe bienal sobre la realidad universitaria peruana emitido por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), la educación es uno de los sectores más importantes para el desarrollo de la sociedad ya que permite que las personas nutran su conocimiento, el mismo que luego será utilizado en la productividad de la economía de su país. De acuerdo con la Unesco 2008, la educación contribuye a que las naciones alcancen un mayor crecimiento económico y desarrollo social. La educación es un proceso de aprendizaje que pasa por varias etapas a lo largo de nuestras vidas, cada una de ellas igual de necesarias y trascendentales; sin embargo, debemos señalar que es la educación superior la etapa del proceso que guarda una relación directa con el sector productivo de la sociedad. Esto debido a que esa es la formación que se empelará para la ejecución del trabajo del individuo. Algunos autores han investigado el impacto que genera el capital humano sobre el crecimiento económico de los países, en la siguiente figura se presentan a los mismos:

Figura 20 Impacto del capital humano sobre el crecimiento económico. Elaboración propia

Además de Mincer (1981), Romer (1989) y Behrman y colaboradores (1999) también se suman a esta premisa Ricardo Cuenca y Alejandra Ramírez pág. 72, en su estudio titulado ¿Interculturalizar la universidad o universalizar la interculturalidad? sistema universitario y población indígena, estos últimos señalan que existe una conexión entre el crecimiento económico y la capacidad de producir conocimiento especializado, esta relación se considera una cuestión crucial para el desarrollo del capitalismo, desde mediados del siglo XX. Los autores explican que la aplicación del conocimiento científico y técnico actualizado y la gestión de la información impactan en la economía mundial. Esto viene motivando a los Estados y en especial a aquellos que poseen economías tecnológicamente más avanzadas a invertir grandes cantidades de su presupuesto en investigación y desarrollo, además de exigir a los sistemas educativos a brindar un alto nivel tanto de formación como de especialización a sus estudiantes.

De acuerdo con Valero y Van Reenen (2016), la contribución de la educación superior, en especial la universitaria, se materializa mediante tres canales, estos son: la formación de trabajadores más productivos, la generación de mayor innovación, y el fomento de valores democráticos y de fortalecimiento institucional.

Se puede decir entonces que la educación universitaria tiene una gran relevancia no solo en el aspecto profesional del individuo, sino que también en el crecimiento económico de su país.

1.4.3 Expansión de las universidades

Según El sociólogo alemán Jacob Taubes sostiene que la creación de las universidades hizo estallar la estructura jerárquica feudal de la sociedad medioeval. Esta institución apareció como una nueva forma de autoridad, representando a su vez una nueva clase social (Taubes 2007).

Las razones de la expansión universitaria tienen que ser entendidas en el marco del “consenso de la posguerra”, en donde el protagonismo del Estado se vuelve fundamental en la búsqueda del desarrollo económico y en la consolidación de las democracias (Helm 1989).

La influencia estadounidense llegó a América Latina, que expandió su sistema de educación universitaria años después, durante la década de 1980. Al finalizar los años ochenta, la región alcanzó el 18,4% de matrícula universitaria, colocando al sistema universitario latinoamericano en un estado incipiente de masificación. Las razones que explican la expansión de la universidad son varias. Pero entre las más importantes están aquellas que sostienen que es consecuencia “natural” de la ampliación de la cobertura de la educación secundaria, que es la forma como se concretizó el enfoque de capital humano y que fue la manera de responder a las transformaciones de la división del trabajo basada en la especialización.

La idea del rol de la universidad en el desarrollo trajo también consigo una compleja tensión entre las consecuencias de esta masificación, es decir, entre aquellos discursos que sostienen que la masificación precariza la educación y aquellos que, contrariamente, la vinculan con el progreso.

Emilio Gautier (2012) sostiene que estas posturas tienen su origen en distintas tradiciones teóricas. Desde una perspectiva fundamentalmente política filosófica, la masificación sugiere un proceso de decadencia de la cultura. Por el contrario, enfoques económicos apuestan a la idea de que la masificación deviene en progreso y desarrollo. No obstante, el incremento de estudiantes, profesores e instituciones no pudo ser contenido por esta idea fatalista de la masificación, así como tampoco el concepto de desarrollo vinculado a la masificación pudo deslindarse del utilitarismo asociado a la teoría del capital humano que la sostenía

1.4.4 Expansión de las universidades en el Perú

De acuerdo con Ricardo Cuenca, en el Perú, el proceso de expansión universitaria tuvo sus inicios en la década de los ochenta. Entre 1960 y 1980, el número de matrículas universitarias tuvo un incremento significativo pues pasó de ser 30.000 a 255.000 y el 79% de las matrículas fueron de la oferta pública. Sin embargo, a partir del año 2000 el crecimiento de la matrícula universitaria se aceleró.

Para Cuenca, este acelerado crecimiento fue resultado de la decisión del Estado peruano de liberalizar el mercado educativo en 1996. Como consecuencia de este hecho, se atrajo la inversión privada que pudiese atender la creciente demanda de servicios de educación superior. Esta decisión impactó el sistema universitario peruano no solo en su magnitud, sino directamente en la concepción del término “universidad”.

Juan Abugattas (1996:58), sostuvo que, en el inicio del proceso de liberalización del mercado educativo universitario, se hizo porque la educación universitaria pasó de ser considerada la construcción de conocimiento a satisfacer las necesidades del mercado laboral; esto causó un distanciamiento entre la universidad y la sociedad. Pese al crecimiento de la oferta y demanda, la ampliación del acceso a los estudios superiores no llegó a todos y tampoco lo hizo con la calidad adecuada. Este hecho mostró que la cobertura sin calidad no tiene sentido ya que castiga a los más pobres y no cumple con la movilidad social y mejora que la educación promete. Esto debido a que una persona con una mala formación solo contribuirá a incrementar las tasas de subempleo profesional o la informalidad en el país.

Con el correr de los años el número de universidades fue ascendiendo, por lo que para el año 2014, de acuerdo a la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), el número total de universidades fue de 132 universidades, de las cuales 42 de ellas eran universidades públicas mientras que 90 universidades eran privadas. Para el año 2019 este número aumentó y pasó de 132 a 143.

1.4.5 La realidad universitaria en el Perú

Con el paso de los años el sistema universitario en el Perú ha ido experimentando cambios en su estructura, así como en su normativa. Es así como en las siguientes líneas se describirán los cambios más significativos que ha tenido el marco normativo universitario peruano desde el año 1960 hasta la actualidad. Para esto se ha dividido en dos subsecciones, la primera de ellas se enfocará en los cambios ocurridos previa a la promulgación de la Ley N° 30220 - Ley Universitaria mientras que la segunda sección irá a partir del año 2015.

1.4.5.1 Evolución del sistema universitario de 1960 al 2014

De acuerdo con el informe bienal sobre la realidad universitaria peruana emitido por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), la educación universitaria ha tenido una serie de cambios en su marco institucional, los cuales han ido modificando las características de regulación del sector. En la figura 21, tomada del informe bienal sobre la realidad universitaria peruana publicada en la página oficial de SUNEDU, presentamos las modificaciones clave que se dieron durante este periodo. Durante la década de los 90, el sistema universitario no contaba con estándares de calidad definidos pues tenían procedimientos determinados para realizar la supervisión de calidad del servicio universitario y la creación, así como la eliminación de las universidades se regían por mandato de ley, que de acuerdo con la Ley N° 23733 - Ley Universitaria del año 1983 se daba luego de la evaluación del Ministerio de Educación y una Comisión del Congreso.

En los inicios de la década de 1990 únicamente existían 49 universidades que en su mayoría se situaban en Lima y algunas en las regiones de la costa, el marco normativo vigente en ese entonces estaba enfocado en fomentar la inversión privada en la educación superior. Por lo que en 1995 se creó el Consejo Nacional para la Autorización del Funcionamiento de Universidades (Conafu), órgano conformado por ex rectores, que tenían como función principal otorgar las autorizaciones de funcionamiento a las nuevas universidades a nivel nacional, las cuales podían ser autorizaciones provisionales y/o definitivas. La autorización provisional se brindaba a las universidades públicas y privadas que cumplieran las condiciones de funcionamiento establecidas en la ley de creación del Conafu. Por su parte, la autorización definitiva se otorgaba a las universidades que contaban con autorización provisional y que, en el periodo mínimo de evaluación de cinco años, contaban con una promoción de egresados y demostrando que sus procesos anuales de evaluación habían alcanzado un nivel de desarrollo institucional satisfactorio. Una vez que las entidades de educación superior contaban con la autorización definitiva o llamadas también como “institucionalizadas” pasaban al ámbito de la ANR, mientras que las que contaban con autorización provisional se mantenían bajo la custodia del Conafu.

Para el año 1996, se modificó nuevamente el marco institucional publicando la Ley para promover la Inversión en Educación, la cual determinó que toda persona natural o jurídica

tenía el derecho de la libre iniciativa privada para gestionar instituciones educativas, lo que generó que las universidades privadas puedan funcionar como empresas con fines de lucro. La modificación se realizó con el objetivo de modernizar el sistema y expandir la cobertura. Cabe señalar que, dentro de este nuevo marco, los excedentes al final del ejercicio presupuestario de las universidades solo podían ser reinvertidos en la institución o consignados a becas.

Los hechos más resaltantes de la década de los 90, se basaron en delegar la función de evaluar y otorgar la autorización de funcionamiento de las nuevas instituciones al Conafu y de permitir que las universidades privadas funcionen como empresas con fines de lucro. En términos de gestión, esto dio origen a tres tipos de universidades, estas son:

las universidades públicas, las universidades privadas sin fines de lucro conocidas como asociativas, y las universidades privadas con fines de lucro o también conocidas como societarias.

Figura 21 Clasificación de universidades en el Perú.

Elaboración Propia

En el 2006, diez años después de la publicación de la Ley anterior, se creó el sistema de acreditación de la calidad educativa también conocido como SINEACE (Ley N° 28740). El SINEACE, se creó con el objetivo de establecer criterios, estándares y procesos de evaluación, acreditación y certificación que aseguraran niveles básicos de calidad que las instituciones tenían que brindar. Dentro de este organismo público descentralizado adscrito al Ministerio de Educación, se encontraba el Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria (Coneau), el cual se creó como mecanismo de seguimiento de la calidad luego de que se otorgaba la autorización definitiva de funcionamiento.

Para el gobierno central, el SINEACE representó el primer intento para establecer un sistema de aseguramiento de la calidad de las universidades, el mismo que pretendía fomentar una cultura de evaluación permanente, así como estimular la mejora continua.

En el año 2012, se determinó prohibir el otorgamiento de las autorizaciones para el funcionamiento de nuevas universidades y filiales por un periodo de cinco años, esto con el fin de elaborar una nueva legislación que garantice la calidad de la educación. En la siguiente figura, se presenta la línea de tiempo del marco normativo del sistema universitario durante el periodo que va desde 1960 al 2006.

Figura 22 Marco normativo del sistema universitario peruano.

Tomado del Informe Bienal Sobre la Realidad Universitaria Peruana emitido por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU). Elaboración propia.

1.4.5.2 Evolución del sistema universitario a partir del 2015

El 26 de junio del 2014 se aprobó en el Congreso de la República la Ley N° 30220, nueva Ley Universitaria y promulgada el 8 de julio por el presidente Ollanta Humala. Su objetivo

principal fue organizar el mercado de la educación superior universitaria, tanto en la universidad pública, la universidad asociativa y la universidad societaria. Para este fin, la ley establece un marco normativo que abarca la creación, el funcionamiento, supervisión y el cierre de las universidades; asimismo, fomenta la mejora continua de la calidad del servicio. Según Ricardo Cuenca, en su estudio titulado “democratización del acceso y la precarización del servicio. La masificación universitaria en el Perú, una introducción”, señala que algunos críticos catalogan a la ley excesivamente “reglamentarita”, mientras que otros opinan que es fundamental. Asimismo, el autor señala que la ley, la cual contiene 133 capítulos, pone énfasis en tres dimensiones del sistema universitario. La primera es el papel que ejerce el Estado como ente rector de las políticas educativas en todos los niveles educativos, lo cual se fundamenta en que la educación guarda relación directa con el desarrollo del país por lo que precisa de supervisión sobre estas políticas. Para algunos actores esta rectoría ha sido referida como una intromisión del Estado en la autonomía universitaria; mientras que otros la tomaron como el liderazgo que necesitaba el sistema educativo. Lo cierto es que la ley señala claramente el respeto a la autonomía.

La segunda dimensión se refiere a la actividad reguladora del Estado, la cual va dirigida a garantizar a las familias y estudiantes que el servicio brindado por las instituciones cuenta con un mínimo de calidad. Por esta razón se creó la Superintendencia Nacional de Educación Universitaria (SUNEDU), instancia autónoma adscrita al Ministerio de Educación que cuenta con autonomía técnica, funcional, económica, presupuestal y administrativa, para el ejercicio de sus funciones. Dentro de sus funciones principales estaban asegurar la calidad verificando el cumplimiento de los requisitos mínimos que las universidades deben cumplir para poder autorizar su funcionamiento así también el fiscalizar que los recursos públicos y los beneficios tributarios entregados a las universidades sean destinados hacia fines educativos y por último es la responsable del Registro Nacional de Grados y Títulos. Además, la ley también exigió la reorganización del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), esto con el fin de regular los procesos de acreditación para que sea más eficiente asegurar la calidad.

Por último, la tercera dimensión se enfoca en considerar a la universidad como un espacio de construcción de conocimiento fundamentado en la investigación y la formación integral de los estudiantes. Las finalidades, la estructura y organización, las formas de graduación,

las características del cuerpo docente, la obligatoriedad de los estudios generales, etc., indican que la reflexión académica es el centro articulador de la vida universitaria.

Además, en el nuevo marco normativo, designan al MINEDU como el órgano rector del aseguramiento de la calidad de la educación superior, por lo que entre sus funciones están dirigir, regular, coordinar, supervisar y evaluar la política de aseguramiento de la calidad.

Para el año 2015, el MINEDU se encargó de diseñar la Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria (PAC), que institucionaliza el proceso de reforma y que se convirtió en el principal documento orientador del proceso hasta el 2021.

1.4.6 La oferta de la educación superior universitaria en el Perú

A consecuencia de los cambios en el marco normativo señalados anteriormente, los últimos años se han caracterizado por la gran oferta de educación superior, tanto pública como privada. En la figura 23 se puede notar que mientras a inicio de 1990 solo existían 49 universidades, al 2015 ascendieron a 132, las cuales están compuestas por 42 universidades públicas y 90 universidades privadas (50 societarias y 40 asociativas). Durante el periodo de 1990 al 2015, se crearon alrededor de 80 universidades, 83% de ellas universidades privadas.

Figura 23 Evolución del número de Universidades, 1955-2015

Tomado del informe bienal sobre la realidad universitaria, SUNEDU 2014

Actualmente, solo la mitad de las universidades que existen en el Perú han cumplido con los requisitos determinados en la ley, lo que les ha permitido contar con la autorización de

funcionamiento definitiva en el 2014. El número total de universidades existentes previamente a la nueva ley universitaria era de 132; según el tipo de gestión, 42 de ellas eran universidades públicas, 40 universidades asociativas y los 50 restantes universidades societarias. En la siguiente figura se presenta el total de universidades según el tipo de autorización de funcionamiento que poseen.

Figura 24 Tipo de autorización de funcionamiento de Universidades

Adaptado del informe bienal sobre la realidad universitaria peruana de SUNEDU 2014

La oferta de universidades, en cuanto a su distribución geográfica, ha tenido un crecimiento tanto en Lima como en el interior del país, en la siguiente figura se puede observar un crecimiento constante orientado a una mayor concentración de la oferta universitaria en Lima al menos en lo correspondiente a las sedes universitarias. Es así como, mientras que en el año 2000 el 34% de sedes universitarias se localizaban en Lima, en el 2015 se elevó al 41%.

Figura 25 Perú: Universidades peruanas por departamento

Tomado del informe bienal sobre la realidad universitaria, SUNEDU 2014

En relación con los otros países de la región, durante el 2015 el Perú contaba con 132 universidades para una población de 31,4 millones de habitantes, lo que se representa una universidad por cada 238 mil habitantes tasa inferior a la de Argentina, Chile y Ecuador, parecida a la tasa que presenta Colombia y superior a la de Bolivia y Paraguay.

Figura 26 América Latina: Universidades y población total, 2015

Tomado del informe bienal sobre la realidad universitaria, SUNEDU 2014

1.4.7 La demanda de la educación superior universitaria en el Perú

Pero el crecimiento en la oferta solo responde al incremento en la demanda por educación superior universitaria en el Perú, la cual se ha generado a causa de los importantes cambios demográficos experimentados en los últimos años, así como del crecimiento económico del

país. De acuerdo con los datos presentados en el informe bienal sobre la realidad universitaria peruana emitido por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), la población peruana tuvo un crecimiento de 20%, entre los años 2000 y 2015 puesto que paso de 26 a 31 millones de personas y un incremento del 13% para la población entre 15 y 29 años para todo el periodo. Aunque se observó que la población ha incrementado su nivel de envejecimiento, tanto la población en edad de trabajar como la población joven siguen siendo mayoritaria con 56% y 27% respectivamente según datos recogidos por el INEI.

El crecimiento en la demanda se puede ver reflejado tambien en la evolución que ha tenido el número de postulantes entre los años 2000 al 2015 que se presenta en la figura n° 27 de ella se puede notar que ha tenido un crecimiento promedio de 5% anual en los últimos quince años esto dado que el número anual de postulantes pasó de 381 mil en el 2000, a 805 mil en el 2015. Asimismo, hay que destacar que las postulaciones a las universidades públicas ha sido el mayoritario, por su parte las privadas han incrementado seis veces en quince años.

Figura 27 Perú: Evolución de postulaciones, 2000-2015

Tomado del informe bienal sobre la realidad universitaria, SUNEDU 2014

Otro índice relevante para este estudio es el número de ingresantes que se han dado durante el periodo comprendido entre el año 2000 y 2015, como podemos ver en la figura n° 28 el número de ingresantes paso de ser 101 mil ingresantes en el 2000 a 391 mil en el 2015, incremento que representa una tasa promedio anual de 9%. Es preciso señalar que este aumento en el número de ingresantes ha sido posible gracias a la mayor participación de las

universidades privadas, principalmente de las universidades societarias, cuya cifra al 2000 era de 4 mil ingresantes, mientras que en el 2015 alcanzó a 193 mil.

Figura 28 Perú: Evolución de admisiones, 2000-2015
Tomado del informe bienal sobre la realidad universitaria, SUNEDU 2014

1.4.8 Las Universidades Privadas de Lima Sur

Lima Sur está conformada por once distritos los cuales se presentan en la siguiente tabla así como su población de acuerdo al XII Censo Nacional de Población de 2017.

Tabla 3
Distritos de Lima Sur y su población

N°	Distritos	Población
1	Chorrillos	314 241 habitantes.
2	Lurín	89195 habitantes.
3	Pachacamac	110 071 habitantes.
4	Pucusana	14 891 habitantes.
5	Punta Hermosa:	15 874 habitantes.
6	Punta Negra:	7 074 habitantes.
7	San Bartolo:	7 482 habitantes.
8	San Juan de Miraflores	355 219 habitantes.

9	Santa María del Mar	999 habitantes.
10	Villa El Salvador	393 254 habitantes.
11	Villa María del Triunfo	398 433 habitantes.

Nota : XII Censo Nacional de Población de 2017. Elaboración propia

De la investigación realizada, se ha determinado que Lima Sur cuenta con cinco Universidades Privadas licenciadas por SUNEDU las mismas que se presentan en la siguiente tabla en la que se detalla el distrito de ubicación y su fecha de fundación, de las cuales se puede destacar que la Universidad con más años de fundación es la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – UPC, mientras que la Universidad Ingeniería y Tecnología – UTEC es la más reciente. Cabe destacar que para efectos del estudio se tomará todas las sedes u campus de las universidades en mención ya que los puestos directivos se pueden centralizar en un lugar o estar descentralizados dependiendo de cada institución.

Tabla 4
Universidades privadas de Lima Sur acreditadas por SUNEDU

N°	Universidad	Distrito	Fundación
1	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - UPC	Chorrillos	5 de enero de 1994
2	Universidad Tecnológica del Perú – UTP	Villa el Salvador	8 de septiembre de 1997
3	Universidad Científica del Sur	Chorrillos	5 de febrero de 1998
4	Universidad Autónoma del Perú	Villa el Salvador	19 de diciembre de 2007
5	Universidad Ingeniería y Tecnología - UTEC	Chorrillos	12 de agosto de 2011

Nota: página web oficial de las universidades mencionadas, elaboración propia

Pese a ser universidades dentro de los mismos límites territoriales cada una de ellas se distingue por objetivos únicos; es así que tener un mejor entendimiento de ellos se ha elaborado la tabla n°5 la cual contiene la misión y visión de cada una de las instituciones educativas elegidas de Lima Sur de la presente investigación.

Tabla 5
Misión y Visión de las universidades de Lima Sur

N°	Universidad	Misión	Visión
1	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – UPC	“Formar líderes íntegros e innovadores con visión global para que transformen el Perú”.	“Ser líder en la educación superior por su excelencia académica y su capacidad de innovación”.
2	Universidad Tecnológica del Perú – UTP	“Dar a todos los peruanos acceso a una educación superior de calidad que les permita alcanzar una vida mejor”.	“Ser la primera opción para estudiantes con afán de superación que contribuyan a un Perú mejor”.
3	Universidad Científica del Sur	“Formamos, mediante una propuesta educativa humanista y científica, profesionales líderes, capaces de participar armónicamente en la creación de riqueza moral y económica, y comprometidos con la creación de conocimiento y el desarrollo humano de nuestra sociedad”.	“Nuestra universidad aspira a ser reconocida como una de las más importantes del Perú gracias a su alta calidad de enseñanza, a su moderna infraestructura, a la excelencia de sus egresados y al nivel de sus intercambios internacionales. Una institución caracterizada por la innovación, vocación social y compromiso con el desarrollo humano y social”.
4	Universidad Autónoma del Perú	“Formamos profesionales íntegros como agentes de cambio comprometidos con el desarrollo sostenible, la investigación e innovación, mediante propuestas educativas de calidad”.	“Ser reconocida por su calidad académica y su compromiso con la investigación e innovación”.
5	UTEC	Desarrollar ingeniería para las personas y las empresas del futuro, formando ingenieros creativos, sensibles a las necesidades sociales y con un amplio conocimiento científico, haciendo investigación y solucionando problemas tecnológicos.	Tu sueño de hoy, nuestra realidad mañana: “Construir la ingeniería del futuro, impulsando el desarrollo tecnológico de Latinoamérica y del mundo.”

Nota: páginas web oficiales de las universidades mencionadas

A continuación, se detallarán los datos más relevantes acerca de las universidades de Lima Sur licenciadas por SUNEDU, que se han tomado en cuenta para la presente investigación, así como sus principales logros respecto al liderazgo femenino que han tenido en los últimos años.

1.4.8.1.1 Universidad Tecnológica del Perú - UTP

Fue fundada por el ingeniero Roger Amuruz Gallegos el 8 de setiembre de 1997. Inició sus funciones en noviembre del mismo año, con la autorización otorgada por el Consejo Nacional de Autorización y Funcionamiento de Universidades (Conafu) . La institución tiene presencia en Lima, Arequipa y Chiclayo y desde el año 2012 es parte del Grupo InterCorp, uno de los grupos empresariales más importantes del país. Asimismo, en el 2020 se aperturarán 5 nuevas filiales en provincia que ya cuentan con la aprobación de SUNEDU para su funcionamiento.

Figura 29 Empresas del Grupo InterCorp

Tomado de la página web oficial de la UTP

Dentro de sus principales beneficios, se puede mencionar la tecnología especializada ya que cuenta con más de 400 laboratorios y simuladores especializados en siete campus, además se caracteriza por contar con horarios diurno, nocturno y mixto lo que facilita al alumno a tener un mejor ritmo de estudio y trabajo. También, cuenta con visión internacional y experiencia global mediante convenios y becas integrales con las mejores universidades de Europa, Estados Unidos y Sudamérica. Asimismo, cuenta con la plataforma educativa

Canvas la cual es utilizada por Universidades como Harvard, Stanford, de California en Berkeley, entre otras.

Figura 30 Beneficios de estudiar en UTP

Adaptado de la sección denominada Nosotros de la página web oficial de la UTP

Dentro de sus principales logros respecto al fomento de liderazgo femenino que ha trascendido a nivel internacional, se encuentra el obtenido por Mariella Puch, egresada de derecho de esta casa de estudios, quien ganó la beca para participar en la Iniciativa Jóvenes Líderes de las Américas (YLAI) 2017, esto luego de pasar un duro proceso de selección de entre 3 000 solicitudes de América Latina y el Caribe, el mismo que implicó el dominio del idioma inglés y una serie de entrevistas. Mariella fue seleccionada para formar parte de esta iniciativa que tuvo como objetivo capacitar a los participantes en los Estados Unidos, así como una cumbre en Washington en temas de liderazgo, innovación y emprendimiento, para que de ese modo los participantes presenten sus iniciativas y tengan la oportunidad de establecer contactos con inversores estadounidenses.

La Iniciativa Jóvenes Líderes de las Américas (YLAI), el cual es patrocinado por el Departamento de Estados de los Estados Unidos, brinda a los jóvenes la oportunidad de expandir tanto proyectos sociales como de negocios y enriquecer su conocimiento a

través de sus homólogos en Estados Unidos para que de ese modo puedan ayudar a sus comunidades en sus respectivos países. “Me siento muy orgullosa de ser parte de este importante intercambio, el cual me permitirá expandir mis conocimientos y contribuir de una manera más efectiva con el desarrollo de nuestro país”, comenta Mariella, quien además preside la Asociación Peruana de Impulso Empresarial (APIE), emprendimiento social que tiene como fin el empoderamiento económico a través de capacitaciones educativas, esto de acuerdo a la publicación realizada por la casa de estudios de la misma en su sección noticias.

Figura 31 Egresada de derecho de la UTP gana beca internacional - YLAI

1.4.8.1.2 Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)

La UPC, creada el 5 de enero de 1994 con la Ley 26276, se fundó como una institución enfocada en la creatividad y la innovación. Desde el 2004 es parte de Laureate International Universities, la red de universidades privadas más grande del mundo y actualmente es la primera universidad global del Perú. La siguiente figura, nos muestra la línea de tiempo de los sucesos más relevantes que la universidad ha ido experimentando desde sus inicios hasta el 2016.

Figura 32 Evolución de la UPC desde 1994 al 2016

Tomado de la sección quienes somos de la página web oficial UPC

Dentro sus principales beneficios se encuentra su amplia variedad de más de 40 carreras de pregrado agrupadas en las facultades de Administración en Hotelería y Turismo, Arquitectura, Artes Contemporáneas, Ciencias de la Salud, Ciencias Humanas, Comunicaciones, Derecho, Diseño, Economía, Educación, Ingeniería, Negocios y Psicología. Además, de contar con más de 20 programas de postgrado vigentes.

Asimismo, cuenta con la acreditación institucional de la WASC de los Estados Unidos de América, lo que la convierte en la única universidad peruana acreditada institucionalmente al más alto nivel que garantiza la calidad académica de las mejores universidades del mundo, por una agencia acreditadora oficialmente reconocida por el Departamento de Educación de los Estados Unidos, como lo es WASC. Lo que respalda su compromiso con el desarrollo y la transformación del país.

Posee un modelo educativo constituido por un conjunto de lineamientos que resumen su filosofía académica y que proyecta la dirección que dirige al egresado a potenciar su desarrollo no solo profesionalmente, sino que también el personal. En la siguiente figura tenemos el esquema del modelo educativo de UPC. De ella se puede enfatizar que posee cinco principios pedagógicos, estos son: Aprendizaje por competencias, Aprendizaje centrado en el estudiante, Aprendizaje en diversidad con visión global y Aprendizaje hacia la sostenibilidad.

Figura 33 Modelo educativo UPC

Tomado de la sección quienes somos de la página web oficial UPC

Por otro lado, cuenta con un plan de estudios que refuerza el aprendizaje de sus estudiantes y está alineado con las necesidades actuales y a potenciar las competencias que los puedan insertar al mercado laboral y las exigencias actuales de la sociedad.

Figura 34 Competencias Generales

Tomado de la sección quienes somos de la página web oficial UPC

Además, cuenta con un plan institucional de *assessment* desde el año 2014 que tiene como fin la mejora continua en la siguiente imagen se presenta sus principales pilares.

Figura 35 Principales pilares del Plan Institucional de Assessment

Tomado de la sección quienes somos de la página web oficial UPC

La UPC posee un gran compromiso de responsabilidad social por lo que dentro de sus propósitos está el promover el desarrollo social y ambiental de la organización y del país,

modelo que está alineado a la legislación vigente y a los estándares nacionales e internacionales en los que participa la Universidad. Actualmente, esta fuerte responsabilidad se refleja en tres factores, estos son: educación, innovación y gestión organizacional responsable. En la siguiente imagen se muestran cada uno de ellos:

Figura 36 Proyectos de responsabilidad social de la UPC

Adaptado de la sección denominada Quienes Somos de la página web oficial de la UPC

Dentro de sus reconocidos líderes que guían la formación académica en la UPC se destaca Marisol Suárez, presidenta y CEO de la institución educativa.

Marisol Suárez, Presidenta y CEO

Doctorado en Administración de Negocios en ESEADE, Argentina. Magíster en Alta Dirección y Liderazgo por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Máster en Alta Dirección y Liderazgo por la Universidad Politécnica de Cataluña. Bachiller en Administración de Empresas por la Universidad del Pacífico. Presidenta de Cibertec. Ha sido gerente general de Yanbal International México, directora corporativa de Marketing y Comunicaciones de Yanbal International, directora de Marketing de la Región Andina en Microsoft, y gerente de Marketing y Banca Personal en Interbank, además de gerente de Marca en Procter & Gamble Perú. Fue presidenta de ANDA Perú y miembro del Directorio de Great Place To Work.

Figura 37 Biografía de Marisol Suarez

Figura 38 Entrevista a Marisol Suarez

Dentro de sus principales logros respecto al fomento de liderazgo femenino, se debe resaltar a Karla Díaz, quien es una de las diez ganadoras de la octava edición del Programa Protagonistas del Cambio UPC 2018, programa que reconoce a los innovadores sociales del Perú y su proyecto llamado ALWA, la cual es una organización que tiene como objetivo empoderar a las mujeres participantes a través de la generación de nuevos conocimientos en tecnología y fortaleciendo y desarrollando las habilidades blandas que contribuirán con el éxito de sus proyectos. Esto con el fin de romper las barreras creadas por las mujeres y ayudarlas a salir de su zona de confort, co-creando con ellas.

Figura 39 Karla Díaz, ganadora del Programa Protagonistas del Cambio UPC 2018

De acuerdo a la publicación realizada el 28 noviembre 2018 en la sección de noticias de la página web oficial de la UPC, el programa cuenta con dos ejes de acción principales, estos son: Liderazgo y Tecnología. Con el Liderazgo, se tienen como propósito fomentar el sentido de posibilidad, libertad y capacidad de las mujeres, para que se conviertan en líderes

ya si puedan ejecutar sus proyectos de manera sostenible. En cuanto a la tecnología, el fin es transformar a las mujeres en *makers*, de ese modo ellas podrán aprender sobre principios y herramientas tecnológicas, tomando en cuenta sus potenciales impactos socios ambientales. La metodología que se utilizará es la transversal, esta se centra en establecer un vínculo entre las mujeres, fomentando su participación a través de dinámicas lúdicas y autorreflexión. Además, Alwa ofrece becas para mujeres con problemas económicos, actualmente, Alwa ha beneficiado a más de 150 mujeres de todas las edades, con más de 50 voluntarios en la realización de talleres y oferta productos elaborados por las participantes, rescatando la gestión del negocio.

Figura 40 ALWA, organización que empodera a las mujeres

Asimismo, la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – UPC, brindaron el taller gratuito de Liderazgo Femenino al distrito de San Miguel con el fin de fortalecer las capacidades de las vecinas san miguelinas.

1.4.8.1.3 Universidad Autónoma del Perú

Fundada el 19 de diciembre de 2007, se considera como una casa de estudios con un firme compromiso de brindar una excelente formación profesional, por esta razón se ha preocupado en elaborar excelentes mallas curriculares, las mismas que le permitirá desarrollar a los estudiantes, conocimientos, habilidades y actitudes, que serán de gran influencia en su vida laboral.

Figura 41 Imagen Universidad Autónoma

Dentro de sus principales logros respecto al fomento de liderazgo femenino, se encuentra el Programa: “Madres Líderes y Emprendedoras”, el cual se realizó el 6 de octubre del 2018 y que estuvo a cargo de la Oficina de Proyección Social de la Universidad Autónoma del Perú, el mismo que tuvo como fin fortalecer las capacidades de liderazgo y emprendimiento para mujeres de Lima Sur. De acuerdo con la noticia publicada en la página web oficial de la institución educativa, este programa se inició con 113 mujeres pertenecientes a diferentes organizaciones sociales como vaso de leche, juntas vecinales, seguridad ciudadana, entre otras; teniendo como meta final desarrollar y presentar planes de negocios para su aplicación en la comunidad.

Asimismo, la Directora de la Oficina de Proyección Social, la Ing. Miriam Herrera, resaltó la importancia del rol de la mujer en la actualidad y el liderazgo con el que deben contar necesario para poder emprender, agradeciendo la confianza depositada por las

madres en la universidad y comprometiéndose a seguir trabajando por una sociedad más justa, igualitaria y con oportunidades para todas. A continuación, se muestra una imagen de lo que fue la Ceremonia de inauguración del programa “Madres Líderes y Emprendedoras”.

Figura 42 Ceremonia de Inauguración del Programa Madres Líderes y Emprendedoras

1.4.8.1.4 Universidad Científica del Sur

Fundada en el año 1998 por representantes del sector educativo presididos por José Carlos Dextre Chacón, queda ubicada en el distrito de Chorrillos de la ciudad de Lima, Perú. En sus inicios, la institución educativa empezó ofreciendo formación en el rubro de Medicina e Ingeniería de Sistemas, actualmente viene ofreciendo 23 carreras de pregrado, 14 maestrías y múltiples cursos de especialización en diversas áreas.

Figura 43 Universidad Científica del Sur

Gracias a sus publicaciones e investigaciones difundidas por Internet, la Universidad Científica del Sur logró el puesto 10 en el Ranking Webometrics de Universidades 2018, en el que fueron analizadas los aportes de 100 universidades peruanas, entre públicas y privadas. Además, en el ranking de América Economía Intelligence 2017, la

Universidad Científica del Sur quedó entre las 10 mejores universidades privadas del Perú, destacando por la calidad y el número de sus docentes, por su investigación e innovación, por la empleabilidad de sus profesionales, las acreditaciones, sus convenios internacionales, su infraestructura, la selectividad de sus alumnos y la inclusión de alumnos menos favorecidos económicamente.

Asimismo, la Universidad Científica del Sur es una de las 5 universidades calificadas en el Ranking de Universidades Latinoamericanas 2019 del Times Higher Education Latin America, el cual enumera las mejores universidades de América Latina y el Caribe, evaluando indicadores de desempeño en las principales misiones de las instituciones, como enseñanza, investigación, transferencia de conocimientos y perspectivas internacionales. Con este reconocimiento, la Científica se suma por segunda vez a los rankings del Times Higher Education, luego de clasificar en el Ranking de Impacto Universitario 2019 que mide el impacto socioeconómico de los centros universitarios en base a los Objetivos de Desarrollo Sostenible(ODS) de las Naciones Unidas.

Dentro de sus principales logros respecto al fomento de Liderazgo Femenino, la Universidad Científica del Sur fue escenario del conversatorio denominado “Promoviendo el rol de la mujer en la minería”, a cargo de Women in Mining Perú, realizado el pasado 29 de mayo, el cual tuvo la participación de la Bióloga Alexandra Almenara Gerente General de SNC-Lavilin y 2da Vicepresidenta de Women Mining Perú tuvo como fin fomentar el desarrollo profesional de la mujer en la industria minera.

“En WIM PERÚ, tenemos dos líneas de acción, primero capacitar y proveer a nuestras asociadas y a las mujeres de plataformas de aprendizaje, empoderamiento y mentoring para fortalecer sus habilidades y para prepararse a asumir roles de mayor liderazgo; segundo fomentar las buenas prácticas de diversidad e inclusión para influir hacia un cambio positivo en el sector y en el país. Se considera que desde la academia estos valores deben estar asentados y ser más inclusivas y sostenible”, comenta Almenara.

Figura 44 Conferencias en Universidad Científica del Sur

Por otro lado, la universidad está lanzando el Programa Integral de Mentoring y Liderazgo Femenino, el cual busca empoderar, desarrollar competencias de liderazgo y capacidades Gerenciales, en profesionales que cuenten con alto potencial de desarrollo dentro de una organización, para contribuir con el logro de los objetivos organizacionales a través de sus equipos.

También, se integrará conceptos de liderazgo y coaching, con enfoque de género a futuras mentoras, quienes se transformarán en agentes de cambio en la organización, desde su rol de líderes. Se fomentará durante todo el proceso la participación de las asistentes y, se creará un clima de debate y aportaciones que favorecerá el máximo aprovechamiento de la información. Al final del proceso, las mentoras-lideres deberán presentar un informe de autoevaluación y reporte de su proceso.

Figura 45 Imagen del Programa Integral de Mentoring y Liderazgo Femenino

1.4.8.1.5 Universidad de Ingeniería y Tecnología (UTEC)

Ubicada en el distrito de Barranco, fue creada el 1 de septiembre de 2011. En el año 2012 UTEC entró en funcionamiento con 37 alumnas hoy en día cuenta con 424 estudiantes mujeres en distintas carreras. El campus de la universidad, diseñado por las arquitectas irlandesas Yvonne Farrell y Shelley McNamara de Grafton Architects, ganó el premio «León de Plata» en la 13.º edición de la Bienal de Venecia.

Figura 46 Imagen Universidad de Ingeniería y Tecnología

Dentro de sus principales logros respecto al fomento de Liderazgo Femenino, se tiene a un grupo de alumnas de UTEC que se han unido a la Sociedad de Mujeres Ingenieras, (SWE, por sus siglas en inglés), organización internacional que agrupa a más de 35,000 profesionales de la ingeniería de todo el mundo, con la finalidad de incentivar el ingreso de estudiantes mujeres a las carreras vinculadas a la ingeniería y tecnología, y de fomentar la equidad de género y la igualdad en el campo de la ingeniería. De acuerdo a la información encontrada de la sección de noticias de la página oficial de la universidad, la UTEC es la primera y única universidad peruana en formar parte de la SWE. Las alumnas vienen realizando talleres de sensibilización en colegios para derribar los prejuicios que frenan el ingreso de mujeres a las carreras de ingeniería.

“Hoy en día, nuestro país adolece de una brecha de género importante en el campo de la tecnología: por ejemplo, tan solo el 10% de profesionales de dicho sector son mujeres”,

comentó Graciela Núñez, Coordinadora de Responsabilidad Social SWE y alumna de 3er ciclo de Ingeniería Electrónica. Actualmente, las alumnas vienen realizando talleres de sensibilización en diferentes colegios del país para derribar los prejuicios de género que desaniman a miles de estudiantes mujeres a optar por una carrera de ingeniería.

La Sociedad de Mujeres Ingenieras - UTEC busca derribar los prejuicios de género que existen en el mundo de la ciencia y la tecnología, fomentando la participación de mujeres en este rubro en el Perú. Esta sociedad fue fundada en nuestro país en el año 2016 y a la fecha está conformada por más de 150 integrantes solo de UTEC. Asimismo, cuenta con el respaldo de la Sociedad de Mujeres Ingenieras (SWE), una asociación internacional que reúne a más de 35,000 mujeres profesionales, estudiantes de ingeniería e incluso escolares que aspiran a seguir ese camino.

Día a día, SWE UTEC (sociedad de mujeres ingenierías de UTEC) realiza una constante labor para cumplir con sus objetivos: empoderar, integrar e incentivar a las alumnas con el fin de incrementar la presencia femenina en el rubro tecnológico.

Figura 47 Sociedad de Mujeres Ingenieras de UTEC

Las chicas pertenecientes a SWE visitan colegios donde realizan talleres con alumnas peruanas que demuestran interés por la ingeniería. Mediante sus charlas, logran incentivar a niñas y adolescentes al estudio de carreras vinculadas a la ingeniería y ciencia de la

computación. Además, brindan testimonios que contribuyen a difundir la imagen de la ingeniería como un espacio ideal para convertirse en herramientas de cambio en favor de la sociedad.

“Cuando hacemos talleres para niñas en los colegios, nos cuentan que sus propios padres o profesores desestiman su meta de ser ingenieras y tratan de darles otras carreras alternativas. Lo que decimos en la campaña no son inventos, son frases que nos han dicho a muchas de nosotras: que no somos suficientemente fuertes o capaces para estudiar carreras de ingeniería. Eso es algo que queremos desterrar, por eso nos hemos unido a esta sociedad internacional, que es la SWE, para seguir impulsando la equidad de género”, comenta Alejandra Estrada, presidenta de la SWE de UTEC.

Figura 48 Alumnado participando en labor social de UTEC

Por otro lado, la universidad viene dictando el programa que fomenta el Liderazgo Estratégico para ingenieros, mediante la combinación de modernos workshops, instrumentos tecnológicos, simulaciones, técnicas de innovación, entre otras metodologías actualizadas, que tendrán como fin generar mayor innovación y alcanzar la sostenibilidad en la organización.

Figura 49 Imagen del Programa en Liderazgo Estratégico

Por su parte, la directora de Educación Ejecutiva de la Universidad de Ingeniería y Tecnología de Perú, Claudia Muñoz-Nájar, quien además cuenta con más de 20 años de experiencia motivando y alineando equipos para el diseño y ejecución de programas de alcance mundial, afirma que para un líder afronte el proceso de transformación, el liderazgo tiene que ser *Top Down*.

Asimismo, afirma que “El principal error en los procesos de transformación digital es que no se hacen por estrategia, sino que por moda”

Figura 50 Claudia Muñoz-Nájar - Directora de Educación Ejecutiva UTEC

Claudia agrega que las habilidades blandas también deben ser tomadas en cuenta, dado que las empresas están conformadas por personas, por lo que no solo se trata de un cambio tecnológico sino de un mindset. El éxito es producto de la combinación de compromiso, actitud y adaptabilidad.

CAPITULO II: PLAN DE INVESTIGACIÓN

2.1 Estado de la Cuestión

En la presente investigación se busca llevar a cabo una revisión de la literatura existente acerca de la situación del Liderazgo Femenino y como este impacta en el Desempeño

Laboral en las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur.

En la actualidad, no hay investigaciones respecto al Liderazgo Femenino y su impacto en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas de las universidades privadas de Lima Sur, año 2019. Sin embargo, existen investigaciones de las variables mencionadas que a continuación se mencionan:

Natalia Gómez (2018), en su tesis nombrada La influencia del Liderazgo Femenino en la Cultura Organizacional de tres empresas limeñas, Universidad San Martín de Porres, para el grado académico de maestra en administración de negocios internacionales, Lima, usa las características de Patricia Debeljuh para su desarrollo, pero enfocado en empresas de diferentes sectores (universidad, Laboratorio farmacéutico y una consultora de Capacitación) y tienen como propósito encontrar la relación de la Cultura Organizacional con el Liderazgo Femenino.

Toledo, Quintana, Napa, Terzano (2016), en su tesis denominada Estilos de Liderazgo de las Mujeres Emprendedoras de Lima Metropolitana, Pontificia Universidad Católica del Perú, para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas, en Lima, la cual tuvo como objetivo de investigación identificar el estilo de liderazgo predominante de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana cuyas empresas tengan más de tres años y medio en funcionamiento, afirmó que el estilo de liderazgo predominante de las mujeres emprendedoras es el transformacional y que no se distingue un determinado tipo de motivación para el emprendimiento. Asimismo, se distinguió que el tipo de motivación es por necesidad para el emprendimiento.

Al respecto, Rivera (2012) en su libro Liderazgo, Mujer y Sociedad da a conocer:

En la actualidad, se requiere que las personas en los cargos ejecutivos ejerzan liderazgo para poder gerenciar y dirigir a sus equipos. En tal sentido, en el pasado, siempre se vio a la mujer con poca capacidad de dirección y liderazgo. Sin embargo, en la actualidad, la mujer ha ocupado puestos en casi todos los campos laborales, incluyendo las Fuerzas

Armadas, que tradicionalmente están reservadas para hombres. Con ello, ha demostrado su capacidad de liderazgo y ha logrado inclusive liderar a hombres. Ha alcanzado puestos de mucha importancia directiva, incluso de CEO a nivel mundial.

Avolio (2008), en su tesis titulada *Un Estudio Exploratorio del Perfil de las Mujeres Empresarias en el Perú*, Pontificia Universidad Católica Del Perú, para obtener el grado de doctor en administración estratégica de empresas, Lima, la cual tuvo como propósito principal identificar el perfil de las mujeres empresarias a través de la exploración cualitativa de sus características demográficas; educación recibida, factores laborales y familiares; habilidades administrativas; naturaleza de sus empresas; factores que las motivaron a volverse empresarias; y los principales obstáculos que enfrentaron, señala que las mujeres en el Perú se motivan más por factores que las impulsen al emprendimiento a diferencia de las situaciones que las obliguen a optar por la actividad empresarial.

Ramírez (2013), en su tesis designada *Diseño del Trabajo y Desempeño Laboral Individual*, Universidad Autónoma de Madrid, para obtener el grado de doctor, Madrid, la cual tuvo como objetivo general aportar evidencia empírica acerca de la amplitud e intensidad de la relación entre el diseño del trabajo y desempeño laboral individual, concluye que el Desempeño Laboral individual posee una naturaleza multidimensional que se compone de cuatro componentes independientes y generalizables a distintos puestos y roles de trabajo, estos son: desempeño de tarea, desempeño contextual, desempeño adaptativo y desempeño proactivo.

Monfort (2015), en su trabajo de investigación denominado *Una revisión sobre mujeres y liderazgo: ¿Los tiempos están cambiando?*, la cual tuvo como objetivo principal recopilar y analizar con profundidad la literatura científica más relevante publicada en los últimos años respecto a la situación de las mujeres en el ámbito laboral y específicamente en posiciones de liderazgo, nos cuenta que en la década de los 70 se dio inicio al movimiento feminista cuando las mujeres despertaron y comenzaron a plantearse su propia situación discriminatoria, empleando su tiempo e intelecto en conseguir mejoras sociales para ellas; ya que hasta finales de la Segunda Guerra Mundial la mujer no tenía acceso al mundo profesional. En esta misma década, la Asamblea General de Naciones Unidas estableció en

1975 como el “Año Internacional de la Mujer”, en el cual se establecieron pautas para la integración de las mujeres y su igualdad respecto a los hombres.

Lagos (2014), en su tesis llamada 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, Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, para obtener el grado de magister en Dirección de Recursos Humanos, Buenos Aires, la cual tuvo como objetivo principal identificar el perfil de competencias propias del liderazgo de cuatro mujeres ejecutivas y su relación con la cultura de la organización en la que se desempeñan, determinó a partir de la entrevista de 04 mujeres - 26 – directivas que el estilo de Liderazgo Femenino transformacional es compatible con una cultura con características innovadoras y de clan, donde la líder se orienta a la unión y motivación del grupo para cumplir con los objetivos de la organización. Así mismo, afirmó que el estilo de Liderazgo Femenino transaccional es compatible con la cultura de mercado, donde la líder orienta sus esfuerzos al trabajo y productividad para cumplir con los objetivos de participación en el mercado. El comportamiento de las líderes dentro y fuera de la organización debe ser concordante y coherente con la visión de la organización.

Carranza (2014), en su tesis titulada Relación entre el Liderazgo Transformacional de los Directores y la Motivación hacia el Trabajo y el Desempeño de Docentes de una Universidad Privada, Universidad Católica de Colombia, para optar por su grado de maestría en psicología, Bogotá, desarrolló la investigación que tuvo como propósito identificar la relación entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional de los directores de programa y el desempeño laboral en los docentes en una facultad de una universidad privada de la ciudad de Bogotá. De la investigación realizada, determinó que el clima organizacional es un factor de gran importancia que influye en el Desempeño de los empleados, cuando la motivación individual permite establecer relaciones satisfactorias tanto con los compañeros, como con sus superiores.

Sum (2015), en su tesis nombrada Motivación y Desempeño Laboral (estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de quetzaltenang,

Universidad Rafael Landívarén, para optar por el grado de magister en psicología, Quetzaltenango, la cual tuvo como fin identificar la relación entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional de los directores de programa y el desempeño laboral en los docentes en una facultad de una universidad privada de la ciudad de Bogotá, determinó que la motivación guarda relación directa con el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de quetzaltenango.

Para Navas (2016):

El hecho de que se diferencie entre un estilo de Liderazgo Femenino y uno propio masculino es un sesgo estereotipado en sí mismo, puesto que se está adjudicando una serie de características a cada uno de los sexos que pueden corresponderse con ambos; por ejemplo: una mujer puede estar segura de sí misma y ser muy competitiva y dominante y, a la inversa, un hombre puede ser empático, comprensivo y apostar por la igualdad de oportunidades. Por tanto, en el liderazgo no se debe hablar de género, sino de líderes eficaces con capacidades neutrales que más tienen que ver con su individualidad como seres humanos que con el sexo con el que nacieron (p.50).

De la Torre y Afan (2017), en su tesis designada Cultura Organizacional y la Relación con el Desempeño Laboral en los Trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú 2016, Universidad San Ignacio de Loyola, para optar el título profesional de Licenciado en International Business, Lima, la cual tuvo como objetivo principal analizar la relación que tiene la cultura organizacional con el desempeño laboral de los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la Biblioteca Nacional del Perú, identificó que sus dos variables de estudio, cultura organizacional y desempeño laboral, guardan una relación directa.

Ureta (2018), en su tesis denominada Cultura Organizacional y su impacto en el Desempeño Laboral de los colaboradores del área de créditos hipotecarios del Banco de Crédito del Perú en el año 2018, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, para optar el título profesional de Licenciado en Administración, Lima, la cual tuvo como propósito determinar si la cultura organizacional tiene impacto en el desempeño laboral de los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del BCP en el año 2018, concluyó que la

Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral guardan relación directa. Es por ello, que si la Cultura Organizacional en sus diferentes factores, en especial artefactos y supuestos básicos, tiene cambios positivos, el Desempeño Laboral también será positivo.

Como lo menciona Flores (2018), “los estereotipos culturales han mantenido a la mujer apartada de posiciones directivas con un reducido acceso de las mujeres a los cargos de liderazgo, toma de decisiones, bajos niveles de participación y empoderamiento” (p.17).

Actualmente, se ha verificado que no hay investigaciones respecto al impacto que genera el Liderazgo Femenino en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas de las universidades privadas de Lima Sur, año 2019. Es así como el presente trabajo de investigación constituye un aporte para la investigación peruana.

2.1.1 Problema General

¿Cuál es el impacto de Liderazgo Femenino en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019?

2.1.2 Problemas Específicos

¿Cuál es el impacto de la dimensión preocupación por las personas de Liderazgo Femenino en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019?

¿Cuál es el impacto de la dimensión capacidad de negociación de Liderazgo Femenino en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019?

¿Cuál es el impacto de la dimensión liderazgo participativo de Liderazgo Femenino en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019?

¿Cuál es el impacto de la dimensión visión global de Liderazgo Femenino en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019?

¿Cuál es el impacto de la dimensión poder de negociación de Liderazgo Femenino en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019?

2.2 Justificación o Relevancia

De acuerdo con las investigaciones de Kety Jáuregui, PhD en Management de IESE y Magíster en Administración del ITESM, Monterrey, A nivel mundial se observa una escasa participación de mujeres en puestos de alta dirección empresarial, refiriéndonos por estos a cargos como consejero delegado (CEO), director de operaciones (COO), director financiero (CFO), directores gerentes o socios.

Según una investigación hecha en 36 países de los cinco continentes y publicada por Grant Thornton IBR, solamente el 24 % de los puestos directivos son ocupados por mujeres. En todos los países dicha participación está por debajo de 50% y América Latina se encuentra en el rango inferior con 18%.

En cuanto a la equidad de género, según el Global Gender Gap -2015, Perú se ubica en el puesto número 89 a nivel mundial en un ranking que considera 145 países. En Latinoamérica, nuestro país ocupa el escalón 21 en un grupo de 26 países, siendo el octavo entre 10 países sudamericanos.

Como podemos apreciar, vamos mal en equidad de género. Perú tiene un puntaje de 0.683 en un rango que va de cero (que representa inequidad total) hasta 1 (equidad). Pasamos del puesto 60 en el 2006 al número 89 en el 2015. En nueve años retrocedimos 29 puestos.

Sin embargo, en el Perú se registra un interesante proceso de incremento de la presencia de la mujer en puestos directivos, es decir, en cargos de decisión en los sectores público y privado.

En el 2001, según Perú Top Publications, la participación de las mujeres en cargos directivos era de apenas 14.2%. Pero en el curso de los siguientes años fue incrementándose hasta que en el 2014 alcanzó el 30.4%.

Según el reporte The Global Gender Gap Report del 2015, del World Economic Forum (WEF), en el Perú el 29% de las empresas tienen como propietaria o copropietaria a una mujer. También refiere que el 14% de las empresas tienen mujeres en los puestos de alta dirección y que el 6% de las empresas tienen mujeres en sus directorios. Aunque vamos subiendo el porcentaje de mujeres directivas aún estamos posicionados por debajo del promedio latinoamericano reportado por Grant Thornton IBR.

De acuerdo con los resultados del año 2018 del Ranking PAR, herramienta gratuita desarrollada por Aequales, consultora especializada en equidad de género, que mide los avances en términos de equidad de género en las organizaciones en Perú, demuestra que en 141 organizaciones del país solo el 24% de los puestos de primer nivel de mando, es decir cargos como CEO, presidencia o comité de gerencia, han sido ocupados por mujeres. Lo cual no difiere mucho del segundo nivel, en el que se encuentran los cargos que reportan directamente al primer nivel, alcanzando 35% de los cargos. En la siguiente figura, se detallan los resultados obtenidos según el nivel de mando.

Figura 51 Estudio sobre mujeres miembros de Directorios

“Estamos ante un esquema similar a una pirámide, en cuya base hay una proporción de hombres y mujeres casi par, pero a medida que vamos escalando entre los niveles de la estructura organizacional, encontramos menos presencia femenina. Esto revela una brecha aún considerable”, explica Andrea De la Piedra, cofundadora y gerente general de Aequales Perú.

De acuerdo con el “Primer Estudio sobre Mujeres Miembros de Directorios de las Empresas en el Mercado de Valores 2018” elaborado por Centrum PUCP, Women CEO Perú y PwC. Las empresas que cuentan con por lo menos una mujer en su directorio son el 41% del total de las compañías que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima (BVL), y del total de puestos de directores, apenas el 9.2% es ocupado por mujeres.

El análisis tomó como referencia la información correspondiente a los años 2012-2016 (en el que se aprobaron las normas de Gobierno Corporativo) y 2018.

El estudio encontró que, mientras en el 2012 el 7% de directores eran mujeres, se produjo un aumento a 10% en 2018, mostrando una tendencia positiva, aunque de lento crecimiento.

Así, con cifras al año pasado, existen 142 ejecutivas de un total de 1,547 cargos directivos. Dado que algunas pertenecen a más de un directorio, en total solo 113 mujeres forman parte de ellos.

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en la región el 74% de empresas tiene por lo menos una mujer en su directorio, y a nivel mundial este porcentaje asciende a 82%, según la misma institución.

Media regional

Respecto al porcentaje de participación de mujeres como directoras, el Perú se encuentra por encima de la media de la región (8.5% de acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo), pero por debajo de la cifra a nivel mundial de 23%, según la consultora Spencer Stuart.

El estudio recomienda fortalecer las capacidades de las mujeres que se encuentran en los mandos medios, dado que el principal aspecto identificado para formar parte de los directorios y gerencias generales es haber logrado un desempeño óptimo en cargos gerenciales. Asimismo, se destaca que las mujeres que han sido o son directoras han realizado estudios de MBA en el Perú o en el extranjero.

Son por estas estadísticas que demuestran la realidad actual de un bajo porcentaje de mujeres directivas que nos motivó a realizar este tema de investigación.

La presente investigación es relevante para fines académicos ya que a través de su desarrollo busca probar las teorías y los conceptos dados por los diferentes autores, especialistas sobre el tema de investigación, enfocados en el Liderazgo Femenino con el objetivo de ver la relación a través de situaciones que impactan el Desempeño Laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019.

La presente investigación tiene gran importancia a nivel empresarial debido a que se proporcionará información relevante sobre los resultados obtenidos luego de poner en práctica herramientas de análisis tanto cualitativas como cuantitativas sobre el impacto generado de Liderazgo Femenino de las mujeres directivas de las universidades más importantes de Lima Sur sobre su Desempeño Laboral.

2.3 Objetivos

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se planteó un objetivo general y objetivos específicos. Asimismo, se determinó una hipótesis general e hipótesis secundarias.

2.3.1 Objetivo General

Determinar el impacto de Liderazgo Femenino en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019.

2.3.2 Objetivos Específicos

Determinar el impacto de la dimensión preocupación por las personas de Liderazgo Femenino en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019.

Determinar el impacto de la dimensión capacidad de negociación de Liderazgo Femenino en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019.

Determinar el impacto de la dimensión liderazgo participativo de Liderazgo Femenino en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019.

Determinar el impacto de la dimensión visión global de Liderazgo Femenino en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019.

Determinar el impacto de la dimensión poder democrático de Liderazgo Femenino en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019.

2.4 Hipótesis

2.4.1 Hipótesis General

El Liderazgo Femenino impacta en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019.

2.4.2 Hipótesis Específicas

La dimensión preocupación por las personas de Liderazgo Femenino impacta en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019.

La dimensión capacidad de negociación de Liderazgo Femenino impacta en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019.

La dimensión liderazgo participativo de Liderazgo Femenino impacta en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019.

La dimensión visión global de Liderazgo Femenino impacta en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019.

La dimensión poder democrático de Liderazgo Femenino impacta en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019.

2.5 Limitaciones y Parámetros

Tiempo: Este es un limitante ya que no contamos con mucho tiempo desde que iniciamos para presentar y sustentar la tesis.

Horarios laborales: Dado que trabajamos en diferentes lugares es difícil organizarse y concordar con los tiempos para los avances de tesis, las entrevistas y reuniones.

Disponibilidad de entrevistados: Dado la carga laboral que poseen algunos entrevistados, muchos de ellos no cuentan con la disponibilidad de tiempo para concedernos la entrevista a profundidad que requerimos.

Percepción de entrevistados: las razones para convertirse en líderes, así como los obstáculos que enfrentaron son valorados de acuerdo con su percepción y no a nivel global.

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1 Tipo de Investigación

Para la presente investigación que busca probar las hipótesis señaladas anteriormente, se ha utilizado una metodología de tipo exploratorio, descriptiva y correlacional.

La investigación descriptiva tiene por objetivo tomar conocimiento respecto a las circunstancias, costumbres y actitudes predominantes mediante el relato exacto de las acciones, objetos, procesos e individuos. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son expertos tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego

analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014) señalan que los estudios descriptivos buscan especificar propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretende medir información de manera autónoma o grupal acerca de las definiciones o las variables a las que hace referencia.

Según Tamayo y Tamayo M. (Pág. 35), en su libro *Proceso de Investigación Científica*, la investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos”.

Para Sabino (1986), la investigación de tipo descriptiva se ejecuta en bases a hechos reales y se caracteriza principalmente por mostrar una interpretación correcta. Para la investigación descriptiva, su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta manera se obtiene los factores que caracterizan la realidad estudiada (Pág. 51). A su vez, es correlacional ya que se evalúa la relación que existe entre dos o más factores con el fin de conocer el comportamiento de un factor conociendo el de otro.

Sobre el tema correlacional, Sampieri, R. (2001) señala que este diseño narra las relaciones entre dos o más variables en un momento específico. El fin de los diseños transaccionales descriptivos es averiguar la incidencia y los valores en que se presentan unas o más variables. Es decir, miden cada variable presuntamente relacionada y después también miden y analizan la correlación.

Es así como esta investigación fue descriptiva y correlacional en la medida en que se recopiló y analizó la información respecto a cómo ha sido el Liderazgo Femenino y el Desempeño Laboral que tienen las mujeres directivas de las áreas académicas de las Universidades Privadas de Lima Sur en el año 2019.

3.2 Enfoque de Investigación

Se eligió realizar una investigación de tipo de estudio mixto por ser tanto del tipo cuantitativo como cualitativo. Del tipo cuantitativo dado que el trabajo de investigación se centrará en medir a la muestra mediante un sistema estadístico y la recopilación de información verbal se llevarán a cabo a través de entrevistas en profundidad en las instalaciones del área.

Investigación Cualitativa

Instrumento: Entrevista en profundidad

Investigación Cuantitativa

Instrumento: Encuestas

En el presente trabajo se determinará si el Liderazgo Femenino tiene impacto en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas de las universidades privadas de Lima Sur, año 2019.

Para la medición y análisis de la variable Liderazgo Femenino, se utilizó un tipo de encuesta desarrollada por Debeljuh, Patricia (2013), en su libro Varón + Mujer Complementariedad, en el que se apoya de las siguientes dimensiones:

- Preocupación por las personas
- Capacidad de Negociación
- Liderazgo Participativo
- Visión Global
- Poder Democrático

Por otro lado, para la medición de la variable de Desempeño Laboral, se desarrolló una encuesta basada en las dimensiones que refieren Koopmans, Bernaards, Hildebrant, Van Buuren, Van Der Beek, Cw De Vet (2012) en su publicación denominada “Development of an individual work performance questionnaire”, en el cual determinan que el Desempeño Laboral tiene tres dimensiones estas son:

- Rendimiento de la Tarea

- Rendimiento de Contexto
- Comportamiento Laboral Contraproducente

3.3 Alcance de la Investigación

El presente trabajo de investigación tiene como fin determinar el impacto que existe entre el Liderazgo Femenino y el Desempeño Laboral que tienen las mujeres directivas de las áreas académicas de las Universidades Privadas de Lima Sur en el año 2019. Para este objetivo, la investigación se enfocó en los datos obtenidos de 40 colaboradores de las áreas académicas de las Universidades Privadas de Lima Sur en el año 2019.

Así mismo, para contar con una mejor apreciación del panorama general se recogió información de profesionales del área investigada sobre el tema de liderazgo y Desempeño Laboral.

3.4 Diseño de Investigación

Para nuestra investigación se utilizará el tipo de diseño de Investigación no experimental

Tipo de diseño de Investigación - Diseño no experimental

Hernández, Fernández y Baptista, señalan que este tipo de diseño de investigación se basa en el análisis de la observación realizada a los fenómenos que se dan en su contexto natural, sin necesidad de realizar ningún tipo de manipulación a las variables independientes. Como señala Kerlinger (1979, p. 116). "La investigación no experimental o *expost-facto* es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones". De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.

Podemos notar entonces que existe una gran diferencia entre ambos tipos de diseños de investigación, mientras que en uno el investigador construye deliberadamente una situación a la que son expuestos varios individuos para después analizar los efectos de la exposición o aplicación de dicho tratamiento en la otra no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En

la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables ni sobre sus efectos que ya ocurrieron.

Los elementos para observar serán:

Figura 52 Variables del estudio

Donde:

M = Muestras (Cuantitativa= encuesta / Cualitativa= entrevista a profundidad)

V1 = Variable 1

V2= Variable 2

R = Correlación

3.5 Investigación Cualitativa

3.5.1 Definición de la Población

La población está compuesta por las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur seleccionadas para la investigación del año 2019, ellas se caracterizan por poseer altos rangos gerenciales con gran trayectoria en la materia a examinar y con personal a su cargo. De esta manera, se podrá contar con perspectivas desde el punto de vista profesionales en el tema de Liderazgo Femenino y Desempeño Laboral que ayudan a enriquecer la presente investigación.

3.5.2 Definición de la Muestra

Para la determinación de la muestra se trabajó con el muestreo no probabilístico y el tipo de muestra empleado fue intencional o de conveniencia debido a que se seleccionó a las unidades a entrevistar siguiendo criterios de conveniencia basados en la riqueza de

información que nos podrían proporcionar, posición que ocupa y de la institución en la cual labora. Luego del muestreo antes detallado, la muestra quedó compuesta por 4 mujeres directivas de las áreas académicas de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y de la Universidad Tecnología del Perú, ambas universidades cuentan con el mayor número de mujeres directivas en sus áreas académicas de las cinco universidades seleccionadas para la investigación y además son respaldadas por la Red Laureate y el Grupo Intercorp respectivamente.

Para la elaboración del presente trabajo de investigación, se efectuaron 4 entrevistas a Profundidad, a continuación, el detalle:

- La primera entrevista a profundidad se realizó a Javiera Alcázar Álvarez, quien se desempeña como Directora de Vida Universitaria de la UPC.
- La segunda entrevista a profundidad se realizó a Judith Bravo, quien se desempeña como Directora Académica de la UTP.
- La tercera entrevista a profundidad se realizó a Mónica Villegas del Solar, quien se desempeña como Directora de Oportunidades Laborales de la UPC.
- La cuarta entrevista a profundidad se realizó a Gabriela Salinas Boyer, quien se desempeña como Directora de Campus de Lima Norte de la UTP.

3.5.3 Aplicación de Instrumento

La entrevista a profundidad que se realizó a la muestra determinada consta de veintiuno (21) preguntas abiertas, las cuales tienen cuestionamientos sobre las dimensiones de la variable dependiente Liderazgo Femenino propuestas por Debeljuh, Patricia (2013) y sobre las de la variable independiente Desempeño Laboral formulas por Ruiz C. (2007), las dos variables en estudio. Además, poseen preguntas puntuales sobre la universidad donde labora cada uno de los entrevistados. Las entrevistas se realizaron en las instituciones educativas de cada una de las directoras entrevistadas previa cita solicitada. Antes de las entrevistas se le comunicó a cada una ellas que la información que nos brinden se usará solo con fines educativos.

3.6 Investigación Cuantitativa

3.6.1 Definición de la Población

Para la presente investigación, hemos determinado que la población está compuesta por todas las mujeres que ocupan cargos directivos en las áreas académicas de las universidades privadas de Lima Sur, año 2019. Se entiende por áreas académicas a todas las áreas que ofrecen un servicio en beneficio de los estudiantes. Se consiguió esta información de las paginas oficiales de las universidades y como se mencionó anteriormente, dado que las autoridades en muchos casos no están centralizadas; es decir la directora de una facultad o área, independientemente de su ubicación, puede gestionar el buen funcionamiento y direccionamiento de su personal a cargo y alumnos de todos los campus u sedes que la universidad pueda tener.

Tabla 6
Población de la Investigación

	Autoridades	Cargo	Universidad
1	Milagros Morgan Rozas	Vicerrectora Académica	UPC
2	Janina María de las Casas Diez Canseco	Directora Facultad de Diseño	UPC
3	Úrsula Freundt Thurne	Decana Comunicaciones	UPC
4	Giannina Robinson Díaz	Directora Hotelería y Turismo	UPC
5	Beatriz Miranda De La Lama	Directora de derecho	UPC
6	Rosella Urdanegui Sibina	Directora de Contabilidad y Administración	UPC
7	Silvia García Vega	Directora de la Carrera de Administración y Recursos Humanos	UPC
8	Claudia Ontaneda Mandujano	Directora de la carrera de Nutrición y Dietética	UPC
9	Erika Bedoya	Directora Académica	UPC
10	Ana Sofía Miguel De Priego	Directora de la Carrera de Comunicación y Publicidad	UPC

11	Monica Goyzueta Mejía	Directora de la Carrera de Comunicación y Marketing	UPC
12	Rosario del Pilar Villalta Riega	Directora de Ing. de Sistemas	UPC
13	Rossana Echeandía Escudero	Directora de la Carrera de Comunicación y Periodismo	UPC
14	Javiera Alcázar Álvarez	Directora de Vida Universitaria	UPC
15	Monica Villegas	Directora de Oportunidades Laborales	UPC
16	Claudia Sícoli	Directora de Economía y Negocios Internacionales	UPC
17	Claudia Marín Cabrera	Directora Académica	UPC
18	Josilu Carbonel	Directora de La Oficina Internacional	UPC
19	Sylvia Valencia	Directora de Estrategia, Gestión de Recursos y Nuevos Programas	UPC
20	Flor de María Silva Burga	Directora Académica	UPC
21	Denisse Champin Michelena	Decana de Ciencias de la Salud	UTP
22	Angélica Verme Urquiza	Directora Académica	UTP
23	Rosario Lozano Álvarez	Directora Académica	UTP
24	María Judith Bravo de Rueda	Directora Académica	UTP
25	Maria Mercedes Correa	Directora Académica	UTP
26	Gabriela Salinas Boyer	Directora de Campus	UTP
27	Fabiola Mosquito Saldaña	Directora de Campus	UTP
28	Astrid Neustadt Dellepiane	Directora de Empleabilidad	UTP
29	Beatriz Zakimi Miyasato	Vicerrectora	UTP
30	Graciela Domínguez	Rectora	UTP
31	Daniela Malapi Hernandez	Directora de Derecho	UTP
32	Sandra RomeroHerrera	Directora de Ciencias	UTP
33	Milagros Lunga	Directora Académica	Autónoma
34	Laura Melisa Dávila Vásquez	Directora de Gestión de Talento Humano	Autónoma
35	Sonia Valle Rubio	Directora Académica	Científica del Sur
36	Faviola Susana Jiménez Ramos	Directora Académica	Científica del Sur
37	Claudia Muñoz Najar Rodrigo	Directora de Ejecución Directiva	UTEC
38	Laura Kleiner	Directora de Gestión de Talento	UTEC
39	Julia Lee	Sub Directora Académica	UTEC
40	Claudia Becerra Brazzini	Directora	UTEC

Nota: Elaboración Propia

3.6.2 Definición de la Muestra

Se ha tomado en cuenta a las mujeres que ocupan altos cargos directivos significativos en las áreas académicas de las universidades privadas de Lima Sur, año 2019.

Para determinar el número de participantes mínimo en la presente investigación, se utilizará el muestreo probabilístico aleatorio simple, empleando la presente formula estadística para poblaciones finitas.

$$n = \frac{NZ^2 pq}{e^2(N-1) + Z^2 pq}$$

Donde:

n: Muestra

N: Tamaño poblacional

Z: Coeficiente del 95% de confiabilidad

P: Proporción de mujeres directivas con Liderazgo Femenino de las áreas académicas de las universidades privadas de lima Sur (0.5)

q: Proporción de mujeres directivas sin Liderazgo Femenino de las áreas académicas de las universidades privadas de lima Sur (0.5)

e: Margen de error mínimo tolerable en las estimaciones (0.12)

N = 40
n= X
Z =1.96
p = 0.5
q = 0.5
e = 0.12

TAMAÑO DE MUESTRA	
n	25

Se determinó que el tamaño de la muestra es de 25 mujeres directivas de las áreas académicas de las universidades privadas de Lima Sur, que se realizará de acuerdo a su unidad orgánica según indica la tabla.

Tabla 7
Número de muestra

Autoridades	Unidad Orgánica	Muestra
Directoras	Dirección Académica	25
Total		25

Nota: Elaboración Propia

Tabla 8
Muestra de la Investigación

	Cargo	Universidad
1	Directora Hotelería y Turismo	UPC
2	Directora de derecho	UPC
3	Directora de contabilidad y administración	UPC
4	Directora de la Carrera de Comunicación e Imagen Empresarial	UPC
5	Directora de la Carrera de Comunicación y Periodismo	UPC
6	Directora de Vida Universitaria	UPC
7	Directora de Oportunidades Laborales	UPC
8	Directora de Economía y Negocios Internacionales	UPC
9	Directora Académica	UPC
10	Directora de La Oficina Internacional	UPC
11	Directora de Estrategia, Gestión de Recursos y Nuevos Programas	UPC
12	Directora Académica	UPC
13	Directora Académica	UTP
14	Directora Académica	UTP
15	Directora Académica	UTP
16	Directora de Ciencias	UTP
17	Directora Académica	UTP
18	Directora de Campus	UTP
19	Directora de Campus	UTP
20	Directora de Empleabilidad	UTP
21	Directora de Psicología	UTP
22	Directora de Derecho	UTP

23	Directora Académica	Autónoma
24	Directora Académica	Científica del Sur
25	Directora Avadémica	UTEC

Nota: Elaboración Propia

3.6.3 Aplicación de Instrumento

Para el análisis cuantitativo, se utilizaron encuestas las mismas que estaban conformadas por 35 preguntas. De las cuales, las 17 primeras preguntas están relacionadas a la medición del Liderazgo Femenino y los 18 restantes a Desempeño Laboral. Las respuestas deberán realizarse mediante escala de Likert con los intervalos del 1 al 5 donde:

1=Totalmente Desacuerdo, 2=Desacuerdo, 3=Ni De acuerdo, ni desacuerdo, 4=De acuerdo, 5=Totalmente De acuerdo.

Las encuestas anteriormente mencionadas se podrán visualizar en el apéndice X.

CAPITULO IV: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Desarrollo del Estudio Cualitativo

A continuación, se presentará los resultados obtenidos de las entrevistas a profundidad a los expertos entrevistados.

Tabla 9
Respuesta de la entrevista al Especialista 1

Entrevista N°	1
Nombre:	Javiera Alcázar Álvarez
Empresa:	UPC
Cargo:	Directora Vida Universitaria
Profesión	Ciencias de la Comunicación

Preguntas	Respuestas del especialista 1
En términos generales ¿Cuál es su opinión respecto a Liderazgo Femenino?	Se ha ido generando desde hace años, donde hay espacios donde las mujeres tienen dificultades como en el sector pesquero y otros. Existen estereotipos y costumbres arraigadas con respecto a la forma de ver a la mujer.
¿Cuál es su opinión respecto a la dimensión preocupación por las personas del Liderazgo Femenino?	Pase de 5 a 21 chicos a mi cargo y no tengo la misma disposición y tiempo para todos, pero siempre se ven objetivos en común.
¿Cuáles son las actividades que se realizan para generar mayor empatía y vinculación de las áreas?	No salgo con mi equipo porque creo que debe haber espacios entre lo laboral y personal. Sin embargo, mi puerta siempre está abierta para todos.
¿Cuál es su opinión respecto a la dimensión capacidad de negociación del Liderazgo Femenino?	<p>Continuación en la siguiente página</p> <p>Las mujeres somos multitask (toma en cuenta varios escenarios). A veces tenemos tantas cosas en la cabeza que demoramos en reaccionar.</p>
¿Cree usted que el ponerse en el lugar del otro ayuda a mejorar las relaciones y poder negociar para llegar a beneficios comunes?	Si, aunque a veces las mujeres creen leer entre líneas donde no hay nada más. En particular siempre he trabajado con mujeres integras al momento de negociar donde se busca beneficios para ambos. Valorar el trabajo de las personas con las que negocias.
¿Cuál es su opinión respecto a la dimensión liderazgo participativo del Liderazgo Femenino?	En el trabajo siempre es así ya que cada uno maneja unos micro procesos y se necesita gente con esas capacidades.

¿Cree usted que su liderazgo es participativo? Sí, es fundamental que todos participen y se puedan llegar a los objetivos comunes.

¿Cuál es su opinión respecto a la dimensión habilidades comunicativas del Liderazgo Femenino? Es muy difícil ser líder y no lograr comunicarte. Hay que pensar cómo se está entendiendo lo que uno dices y como lo recibe la otra persona, hay que tener en cuenta que todo comunica. Las puertas de mi oficina siempre están abiertas para todos. Me pueden contar cualquier cosa. Se trabaja en las relaciones.

¿Cree que es importante tomarse el tiempo para escuchar a sus colaboradores? Si la respuesta es afirmativa Siempre hay que conversar de los objetivos de la Institución. Siempre hablar del trabajo, como esta en el trabajo.

¿Cree que hacerlo genera cambios en el compromiso hacia la Institución, de qué manera? **Continuación en la siguiente página** La misión de la UPC es tan fuerte que el trabajador la tiene siempre presente.

¿Cuál es su opinión respecto a la dimensión visión global del Liderazgo Femenino? Es un fenómeno social. No se parte como iguales. Cada vez se va a ver más mujeres en el puesto de dirección

¿Se considera una persona de mentalidad abierta ante diferentes situaciones, que se adapta a los cambios con facilidad? Sí, siempre y por eso conversa con su personal y está abierta a nuevas ideas o procesos

¿Cuál es su opinión respecto a la dimensión poder democrático del Liderazgo Femenino? Se les da la misma acogida a todos y las puertas abiertas para todos. Se da la oportunidad de opinar a todos, pero hay

	decisiones que gusten o no se tienen que realizar ya que vienen desde arriba.
¿Considera usted que es importante tomar en consideración el consenso en las decisiones a tomar? ¿Qué ocurre en los casos que no todos están de acuerdo?	Si siempre. Cuando no se está de acuerdo con todos se conversa y se escucha por qué y tal vez pueda aportar algo diferente o aclarar porque las cosas se harán de determinada forma.
¿De qué manera mide el rendimiento y la calidad de las actividades laborales en su organización?	La UPC cuenta con indicadores que se miden gradualmente en el año.
¿De qué manera se asegura que los colaboradores desempeñen sus tareas priorizando lo más relevante y de forma eficiente?	Se realizan reuniones semanales, están todos los colaboradores del área para cruzar información y que todos se enteren de los eventos. (Progreso e información general)
¿Motiva al personal a proponer iniciativas de mejora para su Desempeño Laboral, de qué manera lo hace?	Continuación en la siguiente página plan de actividades fijo, pero siempre varia/ hay toma de decisiones de ciertas cosas y otras que ya están predeterminadas
¿De qué manera motiva a los colaboradores a proponer soluciones creativas a los problemas que surjan al momento de desempeñar sus tareas?	cada uno de su equipo es un líder de sus actividades/ el primer solucionador es el líder que viene con su problema y solución.
¿De qué manera incentiva la actualización de los conocimientos y habilidades de sus colaboradores?	Tienen beneficios académicos para los colaboradores/ descuentos y cursos que son gratis.
¿Cuál es el sistema de planificación y/o organización que utilizan para el	calendario de actividades/ cuando se vienen eventos grandes hay reuniones de

Entrevista N°	2
Nombre:	María Judith Bravo de Rueda
Empresa:	UTP
Cargo:	Directora de Gestión Académica
Profesión	Psicóloga
desempeño de tareas de los colaboradores?	organización/ plan estratégico de 5 años de área.
¿Qué acciones toma frente a malos comportamientos y/o negatividad de los colaboradores que tienen ese comportamiento en la organización?	Si es reiterativo se pregunta/ siempre se busca saber la causa para buscar una solución / recae en mi la contratación y despido de colaboradores
¿Cuál es la situación actual de Liderazgo Femenino y Desempeño Laboral en su ámbito laboral?	La mayoría de los cargos directivos son mujeres / han sido modelos de gestión de mucha dedicación / Le han dado al ámbito de educación un estilo diferente

Nota: Elaboración Propia

Tabla 10
Respuesta de la entrevista al Especialista 2

Preguntas	Respuestas del especialista 2
------------------	--------------------------------------

En términos generales ¿Cuál es su opinión respecto a Liderazgo Femenino?	Es un tema del que se investiga muy poco y es un tema imperioso / Antes (1985 aprox) los puestos administrativos en sector educativo estaban en manos de mujeres y decanatos por los hombres.
¿Cuál es su opinión respecto a la dimensión preocupación por las personas del Liderazgo Femenino?	Primero tienes que escuchar al otro para ser escuchado y hacer las preguntas más importantes.
¿Cuáles son las actividades que se realizan para generar mayor empatía y vinculación de las áreas?	Todos los lunes se tienen reuniones de comité donde se discuten los temas importantes
¿Cuál es su opinión respecto a la dimensión capacidad de negociación del Liderazgo Femenino?	Dinámica que es rápida/ genuino interés de ambas partes (se enfoca en trabajar tranquilos y delegar funciones)
¿Cree usted que el ponerse en el lugar del otro ayuda a mejorar las relaciones y poder negociar para llegar a beneficios comunes?	Se ve prioridades en bases a criterios de la realidad. Siempre con respeto y meta común
Continuación en la siguiente página	
¿Cuál es su opinión respecto a la dimensión liderazgo participativo del Liderazgo Femenino?	Se debe escuchar en 360ª para tener un concepto integral para la toma de decisiones
¿Cree usted que su liderazgo es participativo?	Sí, pero el liderazgo es solo, quiere decir que se tienen que tomar decisiones en algunos casos como líder (escuchar a los demás, pero la decisión final es del líder)
¿Cuál es su opinión respecto a la dimensión habilidades comunicativas del Liderazgo Femenino?	Que es cambiante de acuerdo con los tiempos, y es muy importante para que se genere la confianza.

¿Cree que es importante tomarse el tiempo para escuchar a sus colaboradores? Si la respuesta es afirmativa ¿Cree que hacerlo genera cambios en el compromiso hacia la Institución, de qué manera?

Totalmente, Cuando una persona es escuchada es valorada. Siempre se ve todo lo rescatable de la conversación. Obligación de un jefe darles el espacio y tiempo

¿Cuál es su opinión respecto a la dimensión visión global del Liderazgo Femenino?

Es difícil de alcanzar. Hay que adaptarse y aprender todos los días algo bueno y diferente.

¿Se considera una persona de mentalidad abierta ante diferentes situaciones, que se adapta a los cambios con facilidad?

Sí, he trabajado en varias empresas en las cuales he tenido que lidiar con diferentes culturas, costumbres que me han enseñado a respetar cada espacio y lo diferente no es malo.

¿Cuál es su opinión respecto a la dimensión poder democrático del Liderazgo Femenino?

El liderazgo de la mujer está cambiando, está encontrando un espacio, pero aún no llega a su mejor momento.

Continuación en la siguiente página

¿Considera usted que es importante tomar en consideración el consenso en las decisiones a tomar? ¿Qué ocurre en los casos que no todos están de acuerdo?

Si siempre las decisiones se toman por consenso y cuando alguien no está de acuerdo luego se conversa

¿De qué manera mide el rendimiento y la calidad de las actividades laborales en su organización?

Existen indicadores para cada aspecto (tiempos para los docentes, administrativos)

¿De qué manera se asegura que los colaboradores desempeñen sus tareas priorizando lo más relevante y de forma eficiente?

Dándoles la libertad y confianza que necesitan para realizar sus deberes. Claro que cuando hay que tocar un punto se hace, ya que tienen diferentes habilidades.

¿Motiva al personal a proponer iniciativas de mejora para su Desempeño Laboral, de qué manera lo hace?

Siempre, se acercan cuando desean y se les escucha y si su idea o iniciativa es buena se eleva para su evaluación (puede ser de alumno, docente o administrativo)

¿De qué manera motiva a los colaboradores a proponer soluciones creativas a los problemas que surjan al momento de desempeñar sus tareas?

En el día a día se dan problemas y se tiene que dar soluciones inmediatas en algunos casos

¿De qué manera incentiva la actualización de los conocimientos y habilidades de sus colaboradores?

Hay cursos gratuitos para los colaboradores para fortalecer sus habilidades blandas como también en el caso de los coordinadores tienen un presupuesto para capacitación

¿Cuál es el sistema de planificación y/o organización que utilizan para el

Hay un presupuesto por área que se debe ejecutar según las actividades y fechas establecidas. Se realizan evaluaciones,

Continuación en la siguiente página

desempeño de tareas de los colaboradores?

hay indicadores que miden el rendimiento, puntualidad y otros factores.

¿Qué acciones toma frente a malos comportamientos y/o negatividad de los colaboradores que tienen ese comportamiento en la organización?

Se habla del problema. Si llega a mayores puede recurrirse a memorándum o sanciones disciplinarias de acuerdo a las normas de la universidad.

¿Cuál es la situación actual de Liderazgo Femenino y Desempeño Laboral en su ámbito laboral?

Van de la mano. El Liderazgo Femenino tiene aún mucho por desarrollarse por las formas.

Tabla 11
 Respuesta de la entrevista al Especialista 3

Entrevista N°	3
Nombre:	Monica Maria Villegas del Solar
Empresa:	UPC
Cargo:	Directora de Oportunidades Laborales
Profesión	Magister en Recursos Humanos

Preguntas	Respuestas del especialista 3
En términos generales ¿Cuál es su opinión respecto a Liderazgo Femenino?	La mujer tiene mucho que hacer. Significa una elección
¿Cuál es su opinión respecto a la dimensión preocupación por las personas del Liderazgo Femenino?	Son un equipo que han logrado un balance y comparten sus emociones. Logros o errores compartidos. El clima laboral es fundamental
¿Cuáles son las actividades que se realizan para generar mayor empatía y vinculación de las áreas?	Continuación en la siguiente página Bromean, orientación al logro imparable. Nada toca a personal. No tienen egos inflados se comparten éxitos y errores
¿Cuál es su opinión respecto a la dimensión capacidad de negociación del Liderazgo Femenino?	tenemos mucha capacidad de aprendizaje y se escucha a la propuesta del otro.
¿Cree usted que el ponerse en el lugar del otro ayuda a mejorar las relaciones y poder negociar para llegar a beneficios comunes?	Siempre, por ejemplo, cuando se envía un correo se evita que hiera susceptibilidades

¿Cuál es su opinión respecto a la dimensión liderazgo participativo del Liderazgo Femenino?	UPC es participativa. Siempre cuando se les ocurre algo, se dice y comparte con los demás.
¿Cree usted que su liderazgo es participativo?	Si ya que escucha a todos los integrantes de su equipo. Hay un balance.
¿Cuál es su opinión respecto a la dimensión habilidades comunicativas del Liderazgo Femenino?	Cuando hay problemas de descontentos se ha prestado atención y se ha corregido. Además se insiste hasta resolverlo.
¿Cree que es importante tomarse el tiempo para escuchar a sus colaboradores? Si la respuesta es afirmativa ¿Cree que hacerlo genera cambios en el compromiso hacia la Institución, de qué manera?	Toda organización requiere compromiso, pero creo que es con uno mismo de lo que se está aportando a la organización. Si genera cambios, proponiéndose a dar lo mejor de ti
¿Cuál es su opinión respecto a la dimensión visión global del Liderazgo Femenino?	Es una cultura de la universidad. Hay que estar preparados para los cambios, el mercado así lo exige.
¿Se considera una persona de mentalidad abierta ante diferentes situaciones, que se adapta a los cambios con facilidad?	Continuación en la siguiente página Por supuesto, ya que es una universidad de cambio permanente, se vive el día a día y hay que adaptarse. Se siente en su casa en el campus que este.
¿Cuál es su opinión respecto a la dimensión poder democrático del Liderazgo Femenino?	Se escucha las propuestas (colaboradores y alumnos) para no perder el objetivo final. Comunicación Efectiva entre todos.
¿Considera usted que es importante tomar en consideración el consenso en las	puedes tomar decisiones mientras que no choque con los valores y con la ética de los trabajadores. Tiene un equipo con el que

decisiones a tomar? ¿Qué ocurre en los casos que no todos están de acuerdo?	conversa mucho y hay cosas que se piensa que se debe hacer de un modo, pero la mayoría opina que se debe hacer de otra forma y se tiene que apoyar.
¿De qué manera mide el rendimiento y la calidad de las actividades laborales en su organización?	Existen indicadores de gestión como ser la Universidad más nombrada y de mayor recordación.
¿De qué manera se asegura que los colaboradores desempeñen sus tareas priorizando lo más relevante y de forma eficiente?	Se reparten las tareas, tienen analistas de diferentes especialidades agrupando por temas. Ejemplo: presupuestos, temas laborales, etc.
¿Motiva al personal a proponer iniciativas de mejora para su Desempeño Laboral, de qué manera lo hace?	Si pasa, siempre se quiere cosas nuevas, y también se consulta a los alumnos que cosas nuevas buscan del área para ver la factibilidad de implementarlo.
¿De qué manera motiva a los colaboradores a proponer soluciones creativas a los problemas que surjan al momento de desempeñar sus tareas?	Tiene suerte que en su equipo todos siempre dan un brainstorming de ideas y Continuación en la siguiente página propuestas para mejorar los procesos o algún aspecto de su área.
¿De qué manera incentiva la actualización de los conocimientos y habilidades de sus colaboradores?	Es parte de estar en la UPC capacitarse y hay beneficios para estudiar con descuentos. Los seminarios y los cursos presenciales u online son el día a día y hay que estar actualizados de acuerdo con las exigencias del mercado.
¿Cuál es el sistema de planificación y/o organización que utilizan para el	Hay un presupuesto que ejecutar y un plan de trabajo que seguir durante el año en fechas ya establecidas. En el caso de ferias

desempeño de tareas de los colaboradores?	laborales se pactan fechas con las empresas. Se automatiza muchas cosas en tanto se genere una mayor respuesta. Cuando se requiere que sea manual también se hace.
¿Qué acciones toma frente a malos comportamientos y/o negatividad de los colaboradores que tienen ese comportamiento en la organización?	No se han presentado esos casos, pero si respuestas no definidas y eso no ayuda ya que se manejan fechas dentro de la universidad y fuera. Muy pocas veces ha tenido que recurrir a mencionar su cargo ya que hay gente detrás esperando una respuesta.
¿Cuál es la situación actual de Liderazgo Femenino y Desempeño Laboral en su ámbito laboral?	El miedo te paraliza, y hay que construir en base a lo que uno propone y cree que es lo mejor y no lo que los demás quieren escuchar. El líder es el que escucha lo que le gusta y no le gusta y construir en conjunto para lograr los objetivos.

Nota: Elaboración Propia

Tabla 12
Respuesta de la entrevista al Especialista 4

Entrevista N°	4
Nombre:	Gabriela Salinas Boyer
Empresa:	UTP
Cargo:	Directora de Campus
Profesión y Estilo de Vida Hobbies Aficiones	Psicóloga. Le gusta bailar danzas típicas y leer.
Preguntas	Respuestas del especialista 4

En términos generales ¿Cuál es su opinión respecto a Liderazgo Femenino?

Es valioso que las mujeres ejerzan su liderazgo no solo en actividades familiares si no también dentro de la empresa, negocios, etc. Cada vez se va abriendo camino y asumiendo su rol de líder en distintos ámbitos en que se desenvuelve.

¿Cuál es su opinión respecto a la dimensión preocupación por las personas del Liderazgo Femenino?

Es muy importante el preocuparse por las personas, así como hallar el equilibrio entre la preocupación por las personas, por el equipo y por la empresa, es complejo, pero se puede lograr teniendo claros los objetivos

¿Cuáles son las actividades que se realizan para generar mayor empatía y vinculación de las áreas?

Desde reuniones generales, por equipos, e individuales, primero para que todos conozcan las metas en común y se conozcan, luego para generar sinergias y luego para monitorear avances por equipos o individuales. También son importantes las reuniones de celebración e integración

Continuación en la siguiente página

¿Cuál es su opinión respecto a la dimensión capacidad de negociación del Liderazgo Femenino?

Es una habilidad importante, en la que debemos cuidar el ganar- ganar, a veces por ponernos en el lugar del otro se puede dar más peso a un lado que al otro, las mujeres en general tenemos capacidad de escucha, damos feedback y tenemos sensibilidad al lenguaje no verbal.

¿Cree usted que el ponerse en el lugar del otro ayuda a mejorar las relaciones y poder negociar para llegar a beneficios comunes?

Así es, suele ayudar pues podemos entender mejor la motivación y/o necesidad del otro y según eso podemos negociar mejor.

¿Cuál es su opinión respecto a la dimensión liderazgo participativo del Liderazgo Femenino?

A veces nos cuesta delegar, pero es de mucha ayuda hacerlo, de lo contrario el equipo no se fortalece ni se empodera y se genera mayor estrés.

¿Cree usted que su liderazgo es participativo?

Sí, es participativo y situacional, pues según la actividad, periodo y habilidades de las personas es que voy delegando.

¿Cuál es su opinión respecto a la dimensión habilidades comunicativas del Liderazgo Femenino?

En general las mujeres tendemos a ser comunicativas, el tema importante es modular la comunicación a las necesidades del equipo, es decir dar información, o feedback según lo requiera, no de más porque se abruman algunas personas, y escuchar también en la medida de lo necesario para la interacción del equipo.

Si la respuesta es afirmativa ¿Cree que hacerlo genera cambios en el

Si, hay que generar espacios para ello, genera cambios en el compromiso pues

compromiso hacia la Institución, de qué manera?

Continuación en la siguiente página
al ser escuchados sienten que son parte de las soluciones o propuestas que se realizan, generándose un mayor compromiso.

¿Cuál es su opinión respecto a la dimensión visión global del Liderazgo Femenino?

Permite ver la totalidad y sus partes, y tener apertura para incorporar nuevas ideas.

¿Se considera una persona de mentalidad abierta ante diferentes situaciones, que se adapta a los cambios con facilidad?

Sí, me parece algo interesante, corro el riesgo, entiendo que el cambio es algo permanente.

¿Cuál es su opinión respecto a la dimensión poder democrático del Liderazgo Femenino?

No siempre se va a tener una democracia, no siempre se va a decidir en función de lo que la mayoría prefiere, si no en lo que es más beneficioso para todos, para el equipo o la empresa.

¿Considera usted que es importante tomar en consideración el consenso en las decisiones a tomar? ¿Qué ocurre en los casos que no todos están de acuerdo?

En algunos casos, según los objetivos o metas y la actividad se puede buscar el consenso de lo contrario se toman las decisiones que sean mejores para todos o alineadas a los objetivos de la empresa.

¿De qué manera mide el rendimiento y la calidad de las actividades laborales en su organización?

A través de indicadores de desempeño, de encuestas de satisfacción.

¿De qué manera se asegura que los colaboradores desempeñen sus tareas priorizando lo más relevante y de forma eficiente?

A través de sus indicadores y haciendo seguimiento de sus planes de trabajo.

¿Motiva al personal a proponer iniciativas de mejora para su Desempeño Laboral, de qué manera lo hace?

Continuación en la siguiente página
Si, en reuniones para recoger opiniones y propuestas.

¿De qué manera motiva a los colaboradores a proponer soluciones creativas a los problemas que surjan al momento de desempeñar sus tareas?

Al iniciar y finalizar cada actividad o periodo, recogemos las ideas, mejores prácticas y oportunidades de mejora para que quede registrado e implementar en los siguientes procesos similares.

¿De qué manera incentiva la actualización de los conocimientos y habilidades de sus colaboradores?

Se dan permisos para actualización o estudios, se invita o programan capacitaciones.

¿Cuál es el sistema de planificación y/o organización que utilizan para el desempeño de tareas de los colaboradores? Según el cronograma general se planifican las actividades de las diferentes áreas, buscando alinear siempre con los objetivos estratégicos y los kpi's de cada área.

¿Qué acciones toma frente a malos comportamientos y/o negatividad de los colaboradores que tienen ese comportamiento en la organización? Entrevistas personales para conocer los motivos de la negatividad, en el caso de malos comportamientos también entrevistas personales para la llamada de atención correspondiente y según la gravedad del hecho y según reglamento.

¿Cuál es la situación actual de Liderazgo Femenino y Desempeño Laboral en su ámbito laboral? Cada vez hay mayor oportunidad para el desarrollo del liderazgo femenino, cada vez las mujeres se preparan más para ejercer cargos de autoridad, lo que les permite un mejor empoderamiento y tener más herramientas para un mejor liderazgo.

Nota: Elaboración Propia

4.2 Desarrollo del Estudio Cuantitativo

A continuación, se presentarán los resultados de cada una de las preguntas de la encuesta formulada a las mujeres directivas de las universidades privadas de Lima Sur.

Tabla 13
Respuestas de la Pregunta 1 del cuestionario

¿Tengo buen trato hacia el personal a mi cargo?	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	0

De acuerdo	6
Totalmente De Acuerdo	19
Total	25

Nota: Elaboración Propia

Figura 53 Respuestas de la Pregunta 1 del cuestionario

Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario:

De acuerdo con los resultados obtenidos, se ha identificado que el 100 % de las mujeres directivas de las áreas académicas de las universidades privadas de Lima Sur encuestadas coinciden en la importancia que tiene el buen trato hacia los colaboradores de una organización para incrementar su desempeño laboral. El 24% del total de mujeres directivas están de acuerdo con tener un buen trato a sus colaboradores mientras que el 76% restante está totalmente de acuerdo con la premisa.

Tabla 14

Respuestas de la Pregunta 2 del cuestionario

<p>¿Tomo en cuenta los factores familiares de mis colaboradores?</p>
--

Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	8
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	13
De acuerdo	1
Totalmente De Acuerdo	3
Total	25

Nota: Elaboración Propia

¿Tomo en cuenta los factores familiares de mis colaboradores pese a que tengan tareas pendientes?

Figura 54 Respuestas de la Pregunta 2 del cuestionario

Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario:

Según los datos recogidos de la encuesta, hay respuestas muy variadas para esta pregunta, el 52% del total de las mujeres directivas de las áreas académicas de las universidades privadas de Lima Sur encuestadas manifestó no estar de acuerdo ni en desacuerdo respecto a tomar en cuenta los factores familiares de sus colaboradores pese a que tengan tareas pendientes, 16 % del total se encuentra de acuerdo mientras que el 32% restante no toma en cuenta los temas personales y da prioridad al tema laboral.

Tabla 15

Respuestas de la Pregunta 3 del cuestionario

¿Presto mayor atención a aquellos que están marginados sobre el resto de los colaboradores?

Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	8
Desacuerdo	13
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	4
De acuerdo	0
Totalmente De Acuerdo	0
Total	25

Nota: Elaboración Propia

¿Presto mayor atención a aquellos que están marginados sobre el resto de los colaboradores?

Figura 55 Respuestas de la Pregunta 3 del cuestionario

Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario:

El 84% de las mujeres directivas de las áreas académicas de las universidades privadas de Lima Sur encuestadas coinciden en no prestar atención especial a los colaboradores que sufren de algún tipo de marginación en la organización frente a aquellos que no. Prestar atención al personal es importante para lograr el correcto direccionamiento en la ejecución de las labores diarias dentro de la organización, pero esta debe ser en igual proporción para

todo el equipo y no únicamente hacia un cierto grupo de colaboradores. Sin embargo, el 16% de las encuestadas se mantiene al margen ya que manifiestan estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo con hacerlo.

Tabla 16
Respuestas de la Pregunta 4 del cuestionario

¿Realizo actividades para propiciar el bienestar de mis colaboradores?	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	0
De acuerdo	3
Totalmente De Acuerdo	22
Total	25

Nota: Elaboración Propia

Figura 56 Respuestas de la Pregunta 4 del cuestionario

Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario:

Mantener un entorno laboral agradable es sin duda un factor muy importante que toda líder toma en consideración, esto ayudará a que los colaboradores se sientan con más ánimo para desarrollar sus actividades. Además, es algo que todas las mujeres directivas de las áreas

académicas de las universidades privadas de Lima Sur encuestadas saben, puesto que en su totalidad indican estar de acuerdo en realizar actividades para propiciar el bienestar de sus colaboradores.

Tabla 17
Respuestas de la Pregunta 5 del cuestionario

¿Me pongo en el lugar del otro?	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	1
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	0
De acuerdo	9
Totalmente De Acuerdo	15
Total	25

Nota: Elaboración Propia

Figura 57 Respuestas de la Pregunta 5 del cuestionario
 Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario:

En la mayoría de las mujeres directivas de las áreas académicas de las universidades privadas de Lima Sur encuestadas, la cual está representada por el 96%, aceptan ponerse en el lugar de su colaborador ya que así pueden tener un mejor entendimiento de la otra perspectiva, de esta manera se podrá ejecutar una negociación beneficiosa para ambas partes.

Tabla 18
Respuestas de la Pregunta 6 del cuestionario

¿Brindo feedback y doy plazo para corregir algunos puntos de mejora?	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	1
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	9
De acuerdo	15
Totalmente De Acuerdo	0
Total	25

Nota: Elaboración Propia

Figura 58 Respuestas de la Pregunta 6 del cuestionario

Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario:

Las actividades laborales tienen periodos establecidos para su ejecución, sin embargo,

muchas veces en su desarrollo, se presentan imprevistos y observaciones nuevas que van dándose durante su ejecución por lo que dar feedback y a veces otorgar extensión del plazo establecido a los colaboradores se hace una necesidad. Es así que se formuló la pregunta sobre este tema a las encuestadas a lo que el 4% de ellas respondieron no estar de acuerdo con brindar feedback ni otorgar plazos para corregir los puntos de mejora a sus colaboradores; sin embargo, la mayoría de ellas representada por el 60% de mujeres directivas si apoyan la premisa.

Tabla 19
Respuestas de la Pregunta 7 del cuestionario

¿Tengo habilidades de comunicación a todo nivel?	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	4
De acuerdo	11
Totalmente De Acuerdo	10
Total	25

Nota: Elaboración Propia

Figura 59 Respuestas de la Pregunta 7 del cuestionario

Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario:

Contar con una buena comunicación es sin duda una de las características que un líder deber tener puesto que esta le permite transmitir el mensaje de forma adecuada a sus interlocutores. Es así como se formuló una pregunta en base en la importancia de lo ya mencionado, se formuló la pregunta respecto a si las mujeres directivas de las áreas académicas de las universidades privadas de Lima Sur encuestadas contaban con habilidades de comunicación a todo nivel dentro de la organización a lo que el 84% de ellas afirmó contar con esa característica, frente al 16% que indicó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con ello.

Tabla 20
Respuestas de la Pregunta 8 del cuestionario

¿Incentivo a los colaboradores a contribuir con la innovación?	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	7
De acuerdo	17
Totalmente De Acuerdo	1
Total	25

Nota: Elaboración Propia

Figura 60 Respuestas de la Pregunta 8 del cuestionario
 Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario:

En un mundo en el que la tecnología es tan cambiante pues evoluciona cada día, se ha vuelto una necesidad que los líderes tomen en cuenta la innovación en sus organizaciones sin importar el rubro al que pertenezcan. De lo contrario podrían quedar obsoletas a comparación de sus competidores. Es así como se les consultó a la encuestadas sobre este tema. De los resultados obtenidos, se obtuvo que el 72% de las encuestadas afirmó estar de acuerdo y completamente de acuerdo con incentivar a sus colaboradores a contribuir con innovación, por otro lado, el 28% restante señaló no estar de acuerdo ni en desacuerdo con el tema. Este hecho nos indica que en su mayoría las mujeres directivas si le dan la importancia necesaria a este importante factor dentro de sus organizaciones.

Tabla 21

Respuestas de la Pregunta 9 del cuestionario

¿Consulto los puntos de vista sobre un problema para que sea una decisión tomada en conjunto?	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	13
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	12
De acuerdo	0
Totalmente De Acuerdo	0
Total	25

Nota: Elaboración Propia

¿Consulto los puntos de vista sobre un problema para que sea una decisión en tomada en conjunto?

Figura 61 Respuestas de la Pregunta 9 del cuestionario

Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario:

De los resultados obtenidos, se ha determinado que la mayoría de ellas, representada por el 52% de las mujeres directivas de las áreas académicas de las universidades privadas de Lima Sur encuestadas, no basan sus decisiones en los puntos de vista de sus colaboradores. Sin duda, es importante conocer las opiniones de los demás miembros de la organización, sin embargo, las decisiones que se tomen no solo contemplan estos puntos de vista, sino que además consideran otros factores teniendo como fin el cumplimiento de las metas establecidas de la organización.

Tabla 22

Respuestas de la Pregunta 10 del cuestionario

¿Motivo al personal a trabajar en equipo?	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	5
De acuerdo	14
Totalmente De Acuerdo	6
Total	25

Nota: Elaboración Propia

Figura 62 Respuestas de la Pregunta 10 del cuestionario

Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario:

El 80% de las mujeres directivas de las áreas académicas de las universidades privadas de Lima Sur encuestadas motiva a su personal a realizar un trabajo en equipo dentro de la organización. Esto nos indica que en su mayoría las mujeres directivas valoran que sus colaboradores hagan un trabajo de grupo y no individual, lo que les ayuda a mantener un buen clima laboral en el que se fortalezca el compromiso que los ayude a integrarse como compañeros laborales y da apertura a buenas relaciones interpersonales.

Tabla 23

Respuestas de la Pregunta 11 del cuestionario

¿Reconozco a mis colaboradores por sus logros?	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	0
De acuerdo	17
Totalmente De Acuerdo	8
Total	25

Nota: Elaboración Propia

Figura 63 Respuestas de la Pregunta 11 del cuestionario

Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario:

El liderazgo no solo se basa en dirigir a las personas y corregir errores, sino que también es saber reconocer los logros que se van alcanzando en el camino hacia la meta final. Esto es algo que el 100% de las mujeres directivas de las áreas académicas de las universidades privadas de Lima Sur encuestadas sabe y es por eso por lo que todas ellas reconocen los logros que tienen sus colaboradores dentro de su institución, lo cual ayuda a mantener a su personal motivado y a ejecutar de forma eficiente y esmerada sus labores.

Tabla 24

Respuestas de la Pregunta 12 del cuestionario

¿Considero una mentalidad abierta ante diferentes situaciones?	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	2
De acuerdo	8
Totalmente De Acuerdo	15

Nota: Elaboración Propia

¿Considero una mentalidad abierta ante diferentes situaciones?

Figura 64 Respuestas de la Pregunta 12 del cuestionario

Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario:

La mayoría de las mujeres directivas de las áreas académicas de las universidades privadas de Lima Sur encuestadas, representadas por el 92%, consideran tener una mentalidad abierta ante diferentes situaciones que surjan en la organización. Esto quiere decir que las directivas actuales de las universidades de Lima Sur tienen la facilidad de poder responder a los cambios que se puedan ir generando.

Tabla 25

Respuestas de la Pregunta 13 del cuestionario

¿Me adapto fácilmente a los cambios?	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	13
De acuerdo	8
Totalmente De Acuerdo	4

Nota: Elaboración Propia

Figura 65 Respuestas de la Pregunta 13 del cuestionario

Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario:

Pese a contar con una planificación adecuada sobre las actividades a realizar, es importante que el líder tenga facilidad de adaptación a los cambios, ya que esto ayudará a hacerle frente y presentar soluciones alternativas cuando se presente algún cambio inesperado. En este sentido, el 44% de las mujeres directivas de las áreas académicas de las universidades privadas de Lima Sur encuestadas manifestó estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con esta premisa, puesto que de esa forma es más sencillo sobrellevar eventos inesperados que van surgiendo en el camino, sin embargo, el 56% restante afirmó no estar ni encontrar ni a favor.

Tabla 26

Respuestas de la Pregunta 14 del cuestionario

¿Tengo capacidad de análisis de 360°?	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0

Desacuerdo	0
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	12
De acuerdo	12
Totalmente De Acuerdo	1
Total	25

Nota: Elaboración Propia

Figura 66 Respuestas de la Pregunta 14 del cuestionario

Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario:

De los resultados obtenidos, se ha comprobado que el 52% de las mujeres directivas de las áreas académicas de las universidades privadas de Lima Sur encuestadas cuenta con la capacidad de análisis 360. Esto quiere decir que la mayoría de encuestadas analiza los hechos tomando en consideración todas las aristas posibles de forma que pueda hacerlo de manera global, lo que es beneficioso para las instituciones.

Tabla 27

Respuestas de la Pregunta 15 del cuestionario

¿Comparto mis ideales con mis colaboradores?	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0

Desacuerdo	0
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	2
De acuerdo	21
Totalmente De Acuerdo	2
Total	25

Nota: Elaboración Propia

Figura 67 Respuestas de la Pregunta 15 del cuestionario

Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario:

De los resultados encontrados se observa que la mayoría de las mujeres directivas de las áreas académicas de las universidades privadas de Lima Sur encuestadas comparten sus ideales con sus colaboradores, es decir tanto ellas como sus subordinados tienen conocimiento de las metas que se quieren alcanzar dentro de la organización.

Tabla 28

Respuestas de la Pregunta 16 del cuestionario

¿Tomo en cuenta el consenso en la toma de decisiones?
--

Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	5
De acuerdo	10
Totalmente De Acuerdo	10
Total	25

Nota: Elaboración Propia

Figura 68 Respuestas de la Pregunta 16 del cuestionario

Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario:

Cada día estamos expuestos a tomar decisiones tanto en nuestro entorno familiar como personal, lo mismo ocurre en el ámbito laboral sin importar el grado de jerarquía que se tenga, todos estamos expuesto a la toma de decisiones. Sin embargo, estas pueden diferenciarse de acuerdo con el grado de importancia que tenga. Para los líderes este grado puede ser mayor dado que sus responsabilidades así lo demandan y es por esa razón que deben mucho más cuidadosos y en la medida de lo posible, ser asertivos. Para las mujeres directivas de las áreas académicas de las universidades privadas de Lima Sur encuestadas,

las mismas que trabajan con un equipo a su cargo, esto es similar, pero además es recomendable que tomen en cuenta las opiniones de sus colaboradores. De los resultados obtenidos se concluye que la mayoría, representada por el 80% de las encuestadas, afirma estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con tener en cuenta el consenso en la toma de decisiones, mientras que solo el 20% señaló no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 29
Respuestas de la Pregunta 17 del cuestionario

¿Colaboro en las tareas asignadas a mi personal?	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	2
De acuerdo	10
Totalmente De Acuerdo	13
Total	25

Nota: Elaboración Propia

Figura 69 Respuestas de la Pregunta 17 del cuestionario

Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario:

Dirigir no es la única función del líder, además, es importante que éste se involucre en las actividades que los colaboradores realizan, el acompañamiento y estar presente con ellos en el proceso es importante. Afortunadamente, para la mayoría de las mujeres directivas de las áreas académicas de las universidades privadas de Lima Sur encuestadas, representada por el 92% de ellas, están de acuerdo con esta premisa y se involucran en el desarrollo de las actividades que les asignan a sus subordinados.

Desempeño Laboral

Tabla 30

Respuestas de la Pregunta 18 del cuestionario

¿Mi trabajo ha sido eficiente en los últimos tres meses?	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	0
De acuerdo	14
Totalmente De Acuerdo	11
Total	25

Nota: Elaboración Propia

Figura 70 Respuestas de la Pregunta 18 del cuestionario

Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario:

La totalidad de encuestadas afirma haber desarrollado un trabajo eficiente en los últimos tres meses. Lo que quiere decir que los objetivos asignados por las instituciones a las mujeres directivas de las áreas académicas de las universidades privadas de Lima Sur encuestadas han sido logrados.

Tabla 31

Respuestas de la Pregunta 19 del cuestionario

¿Planifico mi trabajo de tal manera que pueda ser a tiempo?	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	11
De acuerdo	12
Totalmente De Acuerdo	2
Total	25

Nota: Elaboración Propia

Figura 71 Respuestas de la Pregunta 19 del cuestionario

Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario:

Según los resultados obtenidos más del 80% de las mujeres directivas de las áreas académicas de las universidades privadas de Lima Sur encuestadas mantienen planificado su trabajo para poder cumplir con las labores asignadas en los tiempos establecidos. Esto indica que las directivas cumplen con sus objetivos y sus tiempos planificados, lo que las ayuda a mantener un buen desempeño laboral en sus organizaciones.

Tabla 32

Respuestas de la Pregunta 20 del cuestionario

¿Suelo trabajar con orientación final a mi trabajo?	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	8
De acuerdo	11
Totalmente De Acuerdo	6

Nota: Elaboración Propia

Figura 72 Respuestas de la Pregunta 20 del cuestionario

Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario:

El 68% de las mujeres directivas de las áreas académicas de las universidades privadas de Lima Sur encuestadas suelen trabajar enfocadas al resultado final de su trabajo, sin embargo, hay un porcentaje significativo que no ha tomado este punto en su criterio para el cumplimiento de sus tareas.

Tabla 33

Respuestas de la Pregunta 21 del cuestionario

¿Tengo en claro el resultado del trabajo que debo realizar?	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	1
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	5
De acuerdo	9

Totalmente De Acuerdo	10
Total	25

Nota: Elaboración Propia

Figura 73 Respuestas de la Pregunta 21 del cuestionario

Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario:

El 76% de las mujeres directivas de las áreas académicas de las universidades privadas de Lima Sur encuestadas tienen claro el resultado del trabajo que deben realizar, esto quiere decir que los resultados alcanzados son los esperados por las entidades lo que hace que su desempeño laboral sea óptimo.

Tabla 34

Respuestas de la Pregunta 22 del cuestionario

¿Tengo problemas para establecer prioridades en mi trabajo?	
Clasificación	Cantidad

Totalmente Desacuerdo	17
Desacuerdo	7
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	1
De acuerdo	0
Totalmente De Acuerdo	0
Total	25

Nota: Elaboración Propia

Figura 74 Respuestas de la Pregunta 22 del cuestionario

Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario:

Más del 80% de las mujeres directivas de las áreas académicas de las universidades privadas de Lima Sur encuestadas no tienen problemas para establecer prioridades en el trabajo, lo que les permite cumplir con los diferentes tipos de objetivos de acuerdo con el grado de importancia que posean cada uno de ellos.

Tabla 35

Respuestas de la Pregunta 23 del cuestionario

¿Me toma más tiempo de lo previsto completar el trabajo asignado?	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	10
Desacuerdo	10
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	5
De acuerdo	0
Totalmente De Acuerdo	0
Total	25

Nota: Elaboración Propia

Figura 75 Respuestas de la Pregunta 23 del cuestionario

Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario:

La mayoría de las mujeres directivas de las áreas académicas de las universidades privadas de Lima Sur encuestadas no toman más tiempo del asignado para cumplir sus obligaciones dentro de sus organizaciones. Esto quiere decir que tienen un alto grado de organización y eficiencia para el desarrollo de sus actividades laborales.

Tabla 36

Respuestas de la Pregunta 24 del cuestionario

¿Me dejo entender cuando doy indicaciones a mis subordinados?	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	2
De acuerdo	15
Totalmente De Acuerdo	8
Total	25

Nota: Elaboración Propia

Figura 76 Respuestas de la Pregunta 24 del cuestionario

Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario:

En su mayoría las mujeres directivas de las áreas académicas de las universidades privadas de Lima Sur encuestadas se dejan entender al momento de dar indicaciones a sus

subordinados, lo que quiere decir que mantienen un buen nivel de comunicación y entendimiento con ellos.

Tabla 37
Respuestas de la Pregunta 25 del cuestionario

¿Se me ocurren ideas creativas respecto a mejorar el trabajo?	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	4
De acuerdo	10
Totalmente De Acuerdo	11
Total	25

Nota: Elaboración Propia

Figura 77 Respuestas de la Pregunta 25 del cuestionario

Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario:

Más del 80% de las mujeres directivas de las áreas académicas de las universidades privadas de Lima Sur encuestadas generan ideas creativas para mejorar su trabajo realizado, lo que las ayuda a potenciar y optimizar su desempeño laboral.

Tabla 38
 Respuestas de la Pregunta 26 del cuestionario

¿Tengo iniciativas de solución cuando surgen problemas por resolver en el trabajo?	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	2
De acuerdo	15
Totalmente De Acuerdo	8
Total	25

Nota: Elaboración Propia

¿Tengo iniciativas de solución cuando surgen problemas por resolver en el trabajo?

Figura 78 Respuestas de la Pregunta 26 del cuestionario
 Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario:

En su mayoría las mujeres directivas de las áreas académicas de las universidades privadas de Lima Sur encuestadas coinciden en ser proactivas pues tienen iniciativas de solución cuando se presentan problemas inesperados durante el desarrollo de su gestión en el trabajo.

Tabla 39
Respuestas de la Pregunta 27 del cuestionario

¿Inicio nuevas tareas por mi mismo cuando termino las planificadas?	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	13
De acuerdo	8
Totalmente De Acuerdo	4
Total	25

Nota: Elaboración Propia

Figura 79 Respuestas de la Pregunta 27 del cuestionario

Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario:

El 52% de las mujeres directivas de las áreas académicas de las universidades privadas de Lima Sur encuestadas cumple con el desarrollo de sus labores y el cumplimiento de sus objetivos establecidos, más no inicia nuevas tareas al término de estas, mientras que el 48% de ellas si lo hace.

Tabla 40

Respuestas de la Pregunta 28 del cuestionario

¿Estoy abierta a la crítica de mi trabajo?	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	1
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	4
De acuerdo	12
Totalmente De Acuerdo	8
Total	25

Nota: Elaboración Propia

Figura 80 Respuestas de la Pregunta 28 del cuestionario

Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario:

De acuerdo con los resultados obtenidos, se ha identificado que el 80% de las mujeres directivas de las áreas académicas de las universidades privadas de Lima Sur encuestadas aceptan estar abiertas a las críticas respecto a su trabajo realizado. Lo que nos indica que mantienen una gestión de retroalimentación con sus colaboradores.

Tabla 41

Respuestas de la Pregunta 29 del cuestionario

¿Trato de aprender de los comentarios que recibo sobre mi trabajo?	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	2
De acuerdo	12
Totalmente De Acuerdo	11
Total	25

Nota: Elaboración Propia

¿Trato de aprender de los comentarios que recibo sobre mi trabajo?

Figura 81 Respuestas de la Pregunta 29 del cuestionario

Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario:

De acuerdo con los resultados obtenidos, se ha identificado que en su mayoría mujeres directivas de las áreas académicas de las universidades privadas de Lima Sur encuestadas no solo escuchan los comentarios respecto a su desempeño laboral, sino que además se esfuerzan por aprender de ellos y así mejorar su trabajo realizado.

Tabla 42

Respuestas de la Pregunta 30 del cuestionario

¿Tomo tareas de trabajo desafiantes, cuando se encuentran disponibles?	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	4
De acuerdo	13
Totalmente De Acuerdo	8

Nota: Elaboración Propia

¿Tomo tareas de trabajo desafiantes, cuando se encuentran disponibles?

Figura 82 Respuestas de la Pregunta 30 del cuestionario

Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario:

De acuerdo con los resultados obtenidos, se ha identificado que más del 80% de las mujeres directivas de las áreas académicas de las universidades privadas de Lima Sur encuestadas son mujeres de retos ya que aceptan tareas de trabajo desafiante cuando estas están disponibles. Esto señala que la mayoría de ellas aceptan salir de su zona de confort para asumir riesgos en zonas desconocidas y así crecer profesionalmente.

Tabla 43

Respuestas de la Pregunta 31 del cuestionario

¿Hago problemas mayores de los que son en realidad en el trabajo?	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	18

Desacuerdo	7
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	0
De acuerdo	0
Totalmente De Acuerdo	0
Total	25

Nota: Elaboración Propia

Figura 83 Respuestas de la Pregunta 31 del cuestionario

Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario:

De acuerdo con los resultados obtenidos, se ha identificado que todas las mujeres directivas de las áreas académicas de las universidades privadas de Lima Sur encuestadas mantienen una dinámica de trabajo cordial y no generan problemas mayores de los que en realidad puedan suscitarse en las organizaciones.

Tabla 44

Respuestas de la Pregunta 32 del cuestionario

**¿Hablo con colegas sobre los aspectos
negativos de mi trabajo?**

Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	16
Desacuerdo	4
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	5
De acuerdo	0
Totalmente De Acuerdo	0
Total	25

Nota: Elaboración Propia

Figura 84 Respuestas de la Pregunta 32 del cuestionario

Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario:

De acuerdo con los resultados obtenidos, se ha identificado que el 80% de las mujeres directivas de las áreas académicas de las universidades privadas de Lima Sur encuestadas afirma no mantener conversaciones sobre los aspectos negativos de su trabajo, lo que indica que ellas mantienen el pesimismo en la institución.

Tabla 45

Respuestas de la Pregunta 33 del cuestionario

**¿Dejo mi trabajo a propósito para hacer
otras cosas que tenga que terminar?**

Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	9
Desacuerdo	14
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	2
De acuerdo	0
Totalmente De Acuerdo	0
Total	25

Nota: Elaboración Propia

¿Dejo mi trabajo a propósito para hacer otras cosas que tenga que terminar?

Figura 85 Respuestas de la Pregunta 33 del cuestionario

Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario:

De acuerdo con los resultados obtenidos se ha identificado que en su mayoría las mujeres directivas de las áreas académicas de las universidades privadas de Lima Sur encuestadas dan prioridad a su trabajo asignado y no lo dejan a propósito para completar otras

actividades. Lo que nos indica la existencia del respeto por la planificación del cronograma de actividad y el cumplimiento de las actividades laborales.

Tabla 46
Respuestas de la Pregunta 34 del cuestionario

¿Me comporto groseramente con mis compañeros en el trabajo?	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	22
Desacuerdo	3
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	0
De acuerdo	0
Totalmente De Acuerdo	0
Total	25

Nota: Elaboración Propia

Figura 86 Respuestas de la Pregunta 34 del cuestionario

Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario:

De los resultados obtenidos se observa que la totalidad de las mujeres directivas de las áreas académicas de las universidades privadas de Lima Sur encuestadas afirma no comportarse groseramente con sus compañeros de trabajo, de lo que se deduce la existencia de una cultura de respeto dentro de estas organizaciones.

Tabla 47
Respuestas de la Pregunta 35 del cuestionario

¿He tenido peleas con mis colegas, gerentes o clientes?	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	15
Desacuerdo	9
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	1
De acuerdo	0
Totalmente De Acuerdo	0
Total	25

Nota: Elaboración Propia

Figura 87 Respuestas de la Pregunta 35 del cuestionario

Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario:

De acuerdo con los resultados obtenidos, se ha identificado la mayoría de las mujeres directivas de las áreas académicas de las universidades privadas de Lima Sur encuestadas no tienen peleas con sus colegas, gerentes o clientes. De lo mencionado, se desprende que las relaciones que existen entre las directivas y sus compañeros de trabajo son saludables, lo cual ayuda a generar un buen clima laboral.

CAPITULO V: ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 Análisis Cualitativo

En el presente punto se analizará cada una de las respuestas de los expertos a los que se le realizó la entrevista a profundidad acerca Liderazgo Femenino y el Desempeño Laboral de colaboradores dentro de un área de trabajo.

Tabla 48
Análisis de entrevistas a profundidad

Preguntas	Análisis
En términos generales ¿Cuál es su opinión respecto a Liderazgo Femenino?	Según las opiniones de los especialistas, se puede concluir que el Liderazgo Femenino es un tema poco investigado pese a su gran importancia. Aunque la mujer tiene un gran potencial para desarrollarse profesionalmente, existen ciertos sectores como el pesquero que aún mantienen estereotipos y costumbres arraigadas con respecto a la forma de ver a la mujer como un accesorio y no como líder.
¿Cuál es su opinión respecto a la dimensión preocupación por las personas del Liderazgo Femenino?	Se puede concluir que la preocupación por las personas es crucial en las relaciones interpersonales de los colaboradores y se basa en la escucha efectiva del otro mediante la ejecución de preguntas asertivas. El equipo debe

lograr el balance entre lo profesional y lo personal dentro de

Continuación en la siguiente página

la organización por lo que debe contar con espacios para compartir las emociones, logros o errores y fortalecer el clima laboral.

¿Cuáles son las actividades que se realizan para generar mayor empatía y vinculación de las áreas?

La conclusión sobre el cómo generar empatía es que se debe tener un trato horizontal, mantener las puertas abiertas, haber espacios entre lo laboral y personal donde se pueda bromear compartir éxitos y errores sin perder la orientación al logro imparable, no tener egos inflados, y por último respetando los límites entre jefes y subordinados todo eso genera la confianza necesaria y la empatía.

¿Cuál es su opinión respecto a la dimensión capacidad de negociación del Liderazgo Femenino?

Concluimos que las mujeres son muy dinámicas y rápidas para saber negociar, cuentan con un genuino interés de trabajar en equipo y saben cómo delegar funciones, su capacidad de aprendizaje y de escucha a la propuesta del otro, le permite poder negociar con facilidad.

¿Cree usted que el ponerse en el lugar del otro ayuda a mejorar las relaciones y poder negociar para llegar a beneficios comunes?

En conclusión, ponerse en el lugar del otro ayuda a mejorar las relaciones debido a que de esa manera se sienten valorados con personas, y esto genera apertura a poder negociar. La negociación debe estar enfocada en buscar beneficios para ambas partes sin dejar de lado la meta de la ni las prioridades determinadas.

Continuación en la siguiente página

¿Cuál es su opinión respecto a la dimensión liderazgo participativo del Liderazgo Femenino?

Respecto a esta dimensión, se puede concluir que en el trabajo se manejan micro procesos que implican ejercer un liderazgo participativo, se busca que los colaboradores compartan con ellos las nuevas ideas y formas de cómo mejorar los procesos por lo que se necesita gente con esas capacidades. Asimismo, la escucha a 360° es vital para la toma de decisiones.

¿Cree usted que su liderazgo es participativo?

En conclusión, todas las entrevistadas coincidieron en contar con un liderazgo participativo dado que es fundamental para llegar a los objetivos comunes. Si bien es cierto la participación de los colaboradores es valorada, la decisión final es del líder.

¿Cuál es su opinión respecto a la dimensión habilidades comunicativas del Liderazgo Femenino?

En conclusión, para ser líder se debe tener la habilidad para comunicarte porque es vital tener claro lo que se quiere comunicar al otro sin eso no se puede transmitir la idea y en consecuencia no se logrará el objetivo. Además, es importante la forma en cómo se comunicar el mensaje porque todo el tiempo comunicamos y no solo lo hacemos a través de palabras son que también están el tono de voz y los gestos transmite un mensaje.

¿Cree que es importante tomarse el tiempo para escuchar a sus colaboradores? Si la respuesta es afirmativa ¿Cree que hacerlo genera cambios en el compromiso hacia la

Se puede concluir que es vital tener espacios para escuchar y hablar con los colaboradores, ya que de esa forma ellos se sentirán valorados, se afianzarán las relaciones interpersonales además de

Continuación en la siguiente página

Institución, de qué manera?

generar confianza. Esto, definitivamente generará cambios ya que los mantendrá más motivados a entregar un mejor servicio y sentirse más comprometidos con la institución.

¿Cuál es su opinión respecto a la dimensión Visión Global del Liderazgo Femenino?

En conclusión, la dimensión es un factor que se ha vuelto necesario para el mercado. Año a año, la mujer obtiene más espacio en puestos directivos que antes eran imposibles de alcanzar, los cambios de paradigmas han fomentado la valorización de la mujer en el ámbito profesional por lo que las entidades se deben adaptar y aprender todos los días algo bueno y diferente.

¿Se considera una persona de mentalidad abierta ante diferentes situaciones, que se adapta a los cambios con facilidad?

Se puede concluir que las directivas encuestadas cuentan con una mente abierta dado que la tendencia es el cambio constante que se da minuto a minuto. Es crucial saber adaptarse a las situaciones del día a día, recibir nuevas ideas o mejoras para los procesos establecidos respetando las culturas, costumbres y creencias del otro aprender en conjunto.

¿Cuál es su opinión respecto a la dimensión poder democrático del Liderazgo Femenino?

En conclusión, las entrevistadas mantienen las puertas abiertas para todos, se da la oportunidad de opinar a todos, pero la decisión final es tomada desde arriba. El liderazgo de la mujer está cambiando, está encontrando un espacio, pero aún no llega a su mejor momento.

Continuación en la siguiente página

¿Considera usted que es importante tomar en consideración el consenso en las decisiones a tomar? ¿Qué ocurre en los casos que no todos están de acuerdo?	En conclusión, se suele tomar decisiones basadas en consenso, sin embargo, cuando ese no es el caso se opta por tener una conversación con las personas en desacuerdo para escuchar sus puntos de vista. Por lo general se toma en cuenta que las decisiones sigan coherentemente los valores y la ética de los trabajadores.
¿De qué manera mide el rendimiento y la calidad de las actividades laborales en su organización?	En conclusión, las universidades cuentan con indicadores definidos para cada aspecto a evaluar desde el personal administrativo hasta académico que se miden gradualmente en el año. La diferencia radica en que la UPC cuenta con una empresa externa mientras que la UTP lo realizan ellos mismo.
¿De qué manera se asegura que los colaboradores desempeñen sus tareas priorizando lo más relevante y de forma eficiente?	De las entrevistas realizadas, se concluye que mediante reuniones periódicas con los colaboradores de las diferentes áreas se anuncian los objetivos planteados de acuerdo con el cronograma de tal manera que todos sepan cuáles son los temas prioritarios y cuales los secundarios.
¿Motiva al personal a proponer iniciativas de mejora para su Desempeño Laboral, de qué manera lo hace?	Se concluye que mediante reuniones y conversaciones individuales se motiva al personal a proponer iniciativas de mejora sobre los procesos. Existe esta apertura a al escuchar de nuevas ideas y una vez ahí se evalúa esa iniciativa para su ejecución.

Continuación en la siguiente página

¿De qué manera motiva a los colaboradores a proponer soluciones creativas a los problemas que surjan al momento de desempeñar sus tareas?	Se puede concluir que las instituciones se organizan por equipos de trabajo de manera que en cada uno de ellos se identifica a un líder que ayuda a generar un brainstorming de propuestas nuevas para innovar en las situaciones que se van presentando en el día a día.
¿De qué manera incentiva la actualización de los conocimientos y habilidades de sus colaboradores?	Se puede concluir que las instituciones universitarias otorgan beneficios académicos tanto internos como externos a sus colaboradores. Esto debido a que estamos en constantes cambios tecnológicos como sociales. Dentro de los beneficios internos tenemos a descuentos académicos sobre preparación de grado, y cursos gratis sobre habilidades blandas para su desarrollo profesional. En cuanto a los beneficios externos se cuenta con un presupuesto para capacitación específica, y seminarios.
¿Cuál es el sistema de planificación y/o organización que utilizan para el desempeño de tareas de los colaboradores?	La conclusión es que se utilizan diferentes herramientas para llevar la planificación de la institución algunos de ellos son: calendario de actividades, reuniones de organización, plan estratégico de 5 años de área, evaluaciones y se manejan indicadores que miden el rendimiento, puntualidad y otros factores relevantes para las entidades y por lo genera las actividades repetitivas se suelen automatizar.

Continuación en la siguiente página

¿Qué acciones toma frente a malos comportamientos y/o negatividad de los colaboradores que tienen ese comportamiento en la organización?	En conclusión, han sido pocas las ocasiones en las cuales se haya visto este tipo de comportamientos y en esos casos lo primero que se ha hecho es identificar las razones que impulsan ese comportamiento, con el objetivo de encontrar la mejor solución, y si llegara a sobrepasar los límites establecidos se imparten sanciones disciplinarias de acuerdo con las normas de la universidad.
¿Cuál es la situación actual de Liderazgo Femenino y Desempeño Laboral en su ámbito laboral?	Se concluye que actualmente las mujeres están ocupando más cargos directivos en las entidades universitarias debido a que se han convertido en modelos de gestión de mucha dedicación y le han dado al ámbito de la educación un estilo diferente. Sin embargo, el Liderazgo Femenino tiene aún mucho por desarrollar.

Nota: Elaboración Propia

5.2 Análisis Cuantitativo

Se analizarán los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a las mujeres directivas de las áreas académicas de las universidades privadas de Lima Sur dentro de las cuales se encuentran las siguientes universidades: UPC, UTP, Autónoma, Científica del Sur y UTEC. Como se puede observar en la siguiente figura, la UPC y la UTP son las universidades que cuentan con la mayor cantidad de cargos directivos a mujeres de las áreas académicas que se ha identificado, seguidas por la Autónoma y UTEC que cuentan con el mismo número y finalizando con la Científica del Sur. Como se menciona anteriormente, esta información fue adquirida por la página oficial de cada una de ellas.

Figura 88 Cantidad de cargos directivos
Elaboración Propia

El análisis realizado consta de dos partes. Por un lado, se hará un análisis a la variable Liderazgo Femenino, para esta se ha realizado un análisis por cada dimensión el cual se basa en la evaluación a cada una de las preguntas las cuales han sido elaboradas de acuerdo con cada uno de los indicadores correspondientes a las dimensiones detalladas por Debeljuh. Luego. Por otro lado, se hará lo propio a la variable Desempeño Laboral detallando los indicadores de las dimensiones vistas por Koopmans, Bernaards, Hildebrant, Van Buuren, Van Der Beek, Cw De Vet (2012), para luego identificar el impacto que existe entre las dos variables con las validaciones correspondientes.

5.2.1 Análisis del Liderazgo Femenino

El análisis de Liderazgo Femenino se realizó de acuerdo con los indicadores de cada una de las dimensiones señaladas por Patricia Debeljuh. En primer lugar, se comenzó por la dimensión de preocupación por las personas, dentro de la cual se encuentran indicadores respecto al trato al personal, factores familiares y bienestar de los colaboradores. En segundo lugar, la dimensión capacidad de negociación, que abarca preguntas referentes a ponerse en el lugar del otro, feedback y habilidades de comunicación. En tercer lugar, la dimensión liderazgo participativo, dentro de la cual destacan preguntas sobre delegar funciones, trabajo en equipo, respeto y reconocimiento. En cuarto lugar, se encuentra la dimensión visión global, que engloba preguntas sobre mentalidad abierta, adaptación y escucha. Por último, se analizará la dimensión de poder democrático en la que se tiene preguntas referentes al liderazgo, consenso de decisiones y colaboración.

5.2.1.1 Análisis de Preocupación por las personas

Según las respuestas de las directoras de las 5 universidades de Lima Sur se maneja buen trato al personal y realizan actividades para propiciar el bienestar de los colaboradores, ya que priorizan el bienestar en el ambiente laboral para un mejor desempeño de los colaboradores.

Figura 89 Resultado de Buen trato al personal
Elaboración Propia

Respecto a tomar en cuenta los factores familiares pese a que tengan tareas pendientes, hay respuestas variadas, puesto que algunas sobreponen a la familia y dan mayor flexibilidad, como son la UPC y la UTP, siempre y cuando tengan presente que las obligaciones deben ser terminadas a la brevedad posible dentro o fuera de la institución. Por otro lado, la UTEC y la Universidad Científica del Sur dan mayor importancia al trabajo y esperan que sus colaboradores puedan resolver sus temas familiares fuera del horario del trabajo.

Figura 90 Resultado de priorizar los factores familiares de los colaboradores
Elaboración Propia

La atención a los colaboradores es importante ya que a través de ella se puede dar seguimiento al desenvolvimiento que estos tienen en sus actividades laborales, pero cuando se tiene personal que sufre algún tipo de marginación en la organización es aconsejable brindar una atención especial para poder brindar apoyo o ayuda y así mejorar esa condición ya que es una situación que afecta al colaborador. Es así como en la consulta realizada a las directoras respecto a si prestan mayor atención a aquellos que son marginados vemos que las respuestas han sido similares tanto en la UPC, como en la UTP, ya que ambas universidades poseen respuestas diversas, pese a tener el porcentaje mayor en estar en desacuerdo en brindar mayor atención a este tipo de colaboradores tiene un porcentaje que señala no estar de acuerdo ni en desacuerdo. Por otro lado, se aprecia que las universidades UTEC, Autónoma y Científica del Sur en su totalidad están en desacuerdo con esta medida. Las directoras piensan que se debe dar un trato igualitario sin importar la condición puesto que cada persona tiene diferentes fortalezas y debilidades.

Figura 91 Respuesta de prestar mayor atención a aquellos que están marginados
Elaboración Propia

Por último, sobre la realización de actividades para propiciar el bienestar de los colaboradores, en todas las universidades se dan para generar el compromiso con la institución. Estas actividades varían de acuerdo con cada institución. Hay actividades por inicio y cierre de ciclo, día de integración, fiesta de fin de año y algunos talleres en el año para actualización e incremento de sus conocimientos.

Figura 92 Respuesta de realización de actividades para propiciar el bienestar
Elaboración Propia

5.2.1.2 Análisis de Capacidad de Negociación

Con respecto al punto de ponerse en el lugar del otro, todas las universidades tienen más del 50% por ciento que opinan que es importante para la negociación, solo hay un 10% de la UTP que está en desacuerdo.

Figura 93 Respuesta de ponerse en el lugar del otro

Elaboración Propia

Las directoras tienen que fortalecer con más feedback a sus colaboradores, puesto que si bien lo realizan no parece un punto tan relevante para ellas. En muchos casos si realizan el feedback, pero no hay plazos exactos para ver si se corrigió los puntos a subsanar o si se brinda las herramientas para hacer esto posible. Se podría decir que falta más control.

Figura 94 Respuesta de brindar feedback

Elaboración Propia

En cuanto a las habilidades comunicativas, la mayoría lo maneja muy bien ya que como líderes también reciben herramientas y talleres de las mismas universidades para desarrollar más esta habilidad y tener una comunicación efectiva dentro de las empresas. Esto implica no solo que den a conocer lo que desean para el área y como se necesita encaminar, sino que llegue el mensaje a los trabajadores de manera correcta para que se ejecuten las indicaciones. Solo una minoría de la UPC y UTP no se muestran ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Figura 95 Respuesta de habilidades de comunicación a todo nivel

Elaboración Propia

5.2.1.3 Análisis de Liderazgo Participativo

En el aspecto de contribuir en la innovación, vemos que la UPC, UTEC y Autónoma se imponen ya que no es solo un punto de trabajo, sino por ejemplo en el caso de la UPC también lo sienten cada uno de los colaboradores que es una universidad innovadora y abierta a todas las opiniones y nuevas perspectivas.

Figura 96 Respuesta de incentivar a los colaboradores a contribuir con la innovación
Elaboración Propia

Respecto a consultar diferentes puntos de vista ante un problema ambas concuerdan en que se considera las opiniones de los demás, pero la toma de decisiones la toma el líder solo.

Figura 97 Respuesta de consultar los puntos de vista
Elaboración Propia

La motivación para trabajar en equipo es importante sobre todo para la UPC, Autónoma y UTEC, pero hay opiniones un poco contrarias, puesto que, si bien se fomenta el trabajo en equipo, muchos puestos requieren de trabajar independientemente en una tarea en

específico, pero siempre coordinando con las demás áreas o viendo el impacto que tienen las tareas sobre estas para así poderle brindar un mejor servicio y experiencia al estudiante.

Figura 98 Respuesta de motivación al personal
Elaboración Propia

El reconocimiento a los colaboradores es muy importante y se da de diferentes formas, en el día mediante el trato y el apoyo en las tareas, mediante beneficios como descuentos, talleres o premios por algún logro en específico o reuniones donde se puedan afianzar las cualidades y habilidades de los colaboradores y haciéndolos sentir parte del propósito de las instituciones. En este punto todas las encuestadas han indicado la importancia del reconocimiento.

Figura 99 Respuesta de reconocer a los colegas por sus logros
Elaboración Propia

5.2.1.4 Análisis de Visión Global

La mentalidad abierta es un punto que se ve identificado en casi todas las universidades encuestadas menos en la universidad Científica del Sur y una minoría de la UTP que aún tienen una mentalidad más cerrada. Esto quiere decir que en su mayoría las directoras están abiertas a los cambios, recibir nuevos retos o desafíos y que adaptarse al cambio es parte del proceso de globalización ya que aún se reflejan en más de una universidad que cuesta el adaptarse por diversos motivos, ya sean estos la tecnología, ideologías, entre otros.

Figura 100 Respuesta de considerar una mentalidad abierta
Elaboración Propia

El tener una visión de 360° también está presente, pero es un punto por mejorar en general ya que como este método no es adaptado aun por todas las empresas en el Perú cuesta adecuarse y ver que el feedback de todos los stakeholders es de suma importancia para el desarrollo personal y grupal.

Figura 101 Respuesta de adaptarse fácilmente a los cambios
Elaboración Propia

Figura 102 Respuesta de tener capacidad de análisis 360°
Elaboración Propia

5.2.1.5 Análisis de Poder Democrático

Los ideales son compartidos con los colaboradores para así generar el compromiso interno de cada uno y que sientan esa motivación por su trabajo, en el caso de la UTP y UPC hay ideales que no son compartidos puesto que según las directoras algunos ideales es necesario guardarlos en reserva hasta que sea el momento más propicio.

Figura 103 Respuesta de compartir los ideales con los colaboradores
Elaboración Propia

Se aprecia la opinión de todos en la toma de decisiones y hay ocasiones en las que se toma por consenso así no todos estén de acuerdo, siempre en cuando esta decisión no involucre temas éticos. Por lo general se habla con la (s) personas que no comparten el mismo punto de vista para explicarle a mayor detalle la razón de la decisión y que también se cuenta con su apoyo para el éxito de la tarea. En otras ocasiones las decisiones son tomadas a manera personal como se puede ver que lo hacen la Universidad Científica del Sur y Autónoma.

Figura 104 Respuesta de tomar en cuenta el consenso en la toma de decisiones
Elaboración Propia

Respecto a la colaboración en las tareas asignadas, las directoras generalmente ayudan en dar indicaciones, pero hay algunas como en la UPC y UTP que dan mayor independencia a sus colaboradores para que puedan demostrar sus habilidades y expresar sus salidas a los problemas brindando soluciones nuevas e innovadores que pueden ser usadas como ejemplo para el resto de sus compañeros.

Figura 105 Respuesta de colaborar en las tareas asignadas al personal
Elaboración Propia

5.2.2 Análisis de Desempeño Laboral

El análisis de Desempeño Laboral se realizó de acuerdo a los indicadores de cada una de las dimensiones señaladas por Koopmans, Bernaards, Hildebrant, Van Buuren, Van Der Beek, Cw De Vet (2012). En primer lugar, se comenzó por la dimensión de rendimiento de la tarea la cual se refiere a las competencias que poseen los individuos para realizar las tareas centrales, dentro de esta se encuentran indicadores respecto a la eficiencia, planificación y orientación al resultado. En segundo lugar, la dimensión rendimiento de contexto la cual se refiere al comportamiento que se genera en el entorno organizativo, social y psicológico de la entidad la cual abarca indicadores referentes dejarse comprender por los demás, iniciativa y estar abiertos a la crítica. Por último, se analizará la dimensión de Comportamiento Laboral Contraproducente referido a los comportamientos que dañan el bienestar de la organización, dentro de esta se consideran indicadores referentes a generación de conflicto, abandono de trabajo, comportamiento grosero.

5.2.2.1 Rendimiento de la Tarea

Para reconocer la situación de la dimensión rendimiento de tarea de desempeño laboral se realizaron seis preguntas, a continuación, se muestra el detalle de estas:

Eficiencia:

Para identificar este indicador, se consultó a las directoras de las universidades de Lima Sur si su trabajo ha sido eficiente en los últimos tres meses, de los resultados obtenidos, los cuales se muestran en la siguiente figura, se puede concluir que las directoras de todas las universidades han realizado un trabajo eficiente en los últimos tres meses dentro de sus organizaciones. Asimismo, se puede destacar que las directoras de la UTEC lo afirman de un modo total aseverando que están totalmente de acuerdo con la premisa seguida de las de la UPC, mientras que las de la Autónoma y la Científica del Sur lo hacen de un modo moderado manifestando que están de acuerdo, lo mismo que hace la UPC.

Figura 106 Resultados de eficiencia en el trabajo
Elaboración Propia

Planificación:

Contar con una adecuada planificación de objetivos y tareas a ejecutar ayuda a que el desempeño de tareas sea más eficiente. En ese sentido, para identificar si este indicador es puesto en práctica por las directoras de las universidades de Lima Sur se les consultó respecto a si suelen planificar su trabajo de tal forma que puedan terminar a tiempo. De las respuestas recopiladas, se determinó que las directoras de la UPC, UTP y Autónoma afirman planificar sus actividades laborales y concluir sus labores a tiempo, mientras que la totalidad de las directoras de las Universidades Científica del Sur y UTEC manifestaron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Figura 107 Resultados de Planificar el trabajo
Elaboración Propia

Orientación al resultado:

Tener claro cuáles son los resultados que se quieren alcanzar es vital para poder desarrollar las tareas que ayudarán a su cumplimiento. Es así que se les consultó a las directoras si suelen trabajar con orientación al resultado final de su trabajo, de las respuestas recopiladas se determinó que las directoras de la UTEC afirman tener claro esta premisa, lo que indica que su equipo de trabajo se encuentra encaminado hacia los objetivos planteados. De igual forma, pero no menor porcentaje lo hacen la UPC y la UTP demostrando así que ellas también reconocen que este indicador es uno de los principales y que deben tomarse en cuenta para el logro las metas. Por otro lado, la UTEC y la Científica del Sur presentan un porcentaje mayor en estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Figura 108 Resultados de orientación al resultado final de su trabajo
Elaboración Propia

Asimismo, se les consultó a las directoras sobre si tienen claro el resultado del trabajo que debe realizar, de las respuestas recopiladas se puede afirmar que la UPC, UTP y la Científica del Sur tienen claro el resultado del trabajo que deben realizar.

Figura 109 Resultados de tener en claro los resultados del trabajo
Elaboración Propia

Prioridades:

Se les consultó a las directoras sobre si tienen problemas para establecer prioridades en su trabajo, de las respuestas se determinó que todas las directoras de las cinco universidades de investigación aceptan no tener problemas en plantearse prioridades en su trabajo, lo que resulta muy beneficioso para alcanzar sus metas institucionales.

Figura 110 Resultados de problemas para establecer prioridades

Elaboración Propia

Además, se les consultó a las directivas sobre si le toma más tiempo de lo previsto completar el trabajo asignado, de las respuestas recopiladas se concluye que las cinco universidades realizan sus labores asignadas en el tiempo establecido, lo que ayuda a respetar los tiempos del cronograma en sus planes.

Figura 111 Resultados de tomar más tiempo de lo previsto para completar el trabajo
Elaboración Propia

5.2.2.2 Análisis de Rendimiento de Contexto

Para la dimensión de rendimiento de contexto, se elaboraron siete preguntas, a continuación, se muestra el detalle de estas:

Dejarse entender:

De las respuestas recopiladas, se concluye que las directoras de las cinco universidades se dejan entender al momento de dar indicaciones a sus subordinados, lo que nos indica que existe una buena comunicación entre ellas y sus colaboradores.

Figura 112 Respuesta de dejarse entender cuando se da indicaciones
Elaboración Propia

También se les consultó a las directoras sobre si se les ocurren ideas creativas respecto a mejorar el trabajo, de las respuestas encontradas se determinó que las directoras de las cinco universidades generan ideas creativas que ayudan a potenciar su trabajo realizado en sus instituciones.

Figura 113 Resultados de tener ideas creativas

Elaboración Propia

Iniciativa:

Además, se les consultó a las directivas sobre si tienen iniciativas de solución cuando surgen problemas por resolver en el trabajo, de los resultados obtenidos se concluye que las directoras de las cinco universidades tienen iniciativa de solución cuando surgen problemas, esto les ha permitido sacar a delante las labores diarias y así alcanzar los objetivos propuestos.

Figura 114 Respuestas de tener iniciativas de solución

Elaboración Propia

Por otro lado, respecto a iniciar nuevas tareas por si mismas, cuando terminan las planificadas, se determinó que todas las universidades excepto la UTEC se encuentran de acuerdo en iniciar nuevas tareas, lo que señala un fuerte compromiso por parte de las directoras con su institución.

Figura 115 Respuesta de iniciativa de tareas por uno mismo

Elaboración Propia

Estar abierto a la crítica:

La crítica muchas veces no es fácil de asimilar y hay que tener una buena autoestima para poder aceptarla y continuar mejorando. En el entorno laboral muchas veces se está expuesto a ellas y es importante que se cuente con mucha seguridad y tolerancia para que lejos de generar conflictos se tomen como una retroalimentación, es así que se les consultó a las directivas sobre si son abiertas a la crítica en su trabajo y se determinó que todas las directoras de las cinco universidades afirman estar abiertas a la crítica lo que quiere decir que como líderes de sus equipos cuentan con este indicador que las ayuda a tener un buen rendimiento de contexto.

Figura 116 Respuesta de estar abierto a la critica

Elaboración Propia

También se les consultó a las directivas sobre el hecho de aprender de los comentarios que reciben sobre su trabajo a lo que en totalidad todas coincidieron en hacerlo. Esto quiere que tienen presente que es importante la percepción de sus colaboradores, lo que a su vez las ayuda a potenciar su trabajo.

Figura 117 Respuesta de tratar de aprender de los comentarios
Elaboración Propia

Asimismo, se les consultó a las directivas sobre si tienen tareas de trabajo desafiantes, cuando se encuentran disponibles, a lo que todas ellas respondieron que si, lo que nos indica que, si se arriesgan a salir de su zona de confort y toman nuevos retos, los cuales a su vez las ayudan a tener un crecimiento personal y profesional.

Figura 118 Respuesta de tomar tareas de trabajos desafiantes
Elaboración Propia

5.2.2.3 Comportamiento Laboral Contraproducente

Generación de conflicto:

Para identificar el estado de este indicador se les consultó a las directivas de las instituciones educativas sobre si hacen problemas mayores de los que son en realidad en el trabajo, a lo que el 100 % contestó de forma negativa, 50% de ellas manifestó estar totalmente en desacuerdo y el otro 50% estar en desacuerdo.

Figura 119 Respuesta de hacer problemas mayores del trabajo
Elaboración Propia

Respecto a hablar con colegas sobre los aspectos negativos de su trabajo, manifestaron estar en desacuerdo en su mayoría. Tocar los temas negativos no es beneficiosos para nadie y es algo que todas ellas tienen presente por lo que omiten este tipo de temas en sus conversaciones.

Figura 120 Respuesta de hablar con colegas aspectos negativos

Elaboración Propia

Abandono de trabajo:

El abandono del trabajo es un hecho que entorpece el trabajo y obstaculiza la llegada a los objetivos por lo que se considera un indicador de esta dimensión es así como se le consulto las directivas sobre si dejan su trabajo a propósito para hacer otras cosas que tenga que terminar a lo que ellas contestaron estar en desacuerdo. Es decir, no presentan este tipo de comportamiento y por el contrario son las primeras en motivar al personal a completar sus actividades.

Figura 121 Respuesta de dejar el trabajo para hacer otras cosas

Elaboración Propia

Comportamiento grosero:

También se les consultó a las directivas sobre si tienen comportamientos groseros con sus compañeros en el trabajo, de las respuestas recopiladas se puede concluir que ninguna de ellas afirma presentar este tipo de comportamientos en sus instituciones.

Figura 122 Respuesta de comportarse groseramente con los compañeros
Elaboración Propia

Asimismo, se les consultó sobre si posibles peleas que hayan podido tener ya sea con mis colegas, gerente, o clientes, de las respuestas recopiladas se concluye que son la UTEC manifestó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta premisa, mientras que las demás directoras manifiestan no haber tenido riñas con ninguno de los mencionados.

Figura 123 Respuesta de tener problemas con los colegas, gerentes o clientes
Elaboración Propia

5.2.3 Validación

Para la validación de las hipótesis se empleará, el instrumento de Alfa de Cronbach, cuyo propósito es medir la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento.

Para determinar la relación o independencia de las 2 variables que tenemos (Liderazgo Femenino y Desempeño Laboral) se usará la prueba de Chi Cuadrado, dándonos como resultado la contrastación de la hipótesis nula y la alterna por cada una de nuestras hipótesis.

Alfa de Cronbach

Para poder identificar el nivel de fiabilidad de la prueba se determinó el alfa de Cronbach. La misma que a mayor nivel es mayor la fiabilidad. El mayor valor que puede obtenerse es 1 y hasta 0.80 es considerado un nivel de fiabilidad aceptable. En la figura N°124 se determinó el alfa de Cronbach de la prueba:

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,824	,824	30

Figura 124 Estadísticas de Fiabilidad
Elaboración Propia / SPSS

De acuerdo con lo indicado en la Figura N°124, se determinó que el nivel de fiabilidad es de 0,824. Por lo cual, se puede decir que cuenta con un nivel aceptable de fiabilidad.

Prueba de Chi cuadrado

Para validar si existe o no impacto entre el Liderazgo Femenino y el Desempeño Laboral de las mujeres directivas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019 se empleó la prueba de chi cuadrado para cada una de las hipótesis:

Hipótesis General

Ho: El Liderazgo Femenino no impacta en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas

en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019.

H1: El Liderazgo Femenino impacta en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,803 ^a	4	,012
Razón de verosimilitud	7,633	4	,106
Asociación lineal por lineal	6,803	1	,009
N de casos válidos	25		

a. 8 casillas (88,9%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,08.

Figura 125 Pruebas Chi-Cuadrado – Hipótesis General

Elaboración Propia / SPSS

De acuerdo con los resultados obtenidos al ser el nivel de significancia menor a 0.10 se rechaza la hipótesis nula por lo que podemos determinar que el Liderazgo Femenino impacta en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019.

Hipótesis Especifico 1:

Ho: La dimensión preocupación por las personas de Liderazgo Femenino no impacta en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019.

H1: La dimensión preocupación por las personas de Liderazgo Femenino impacta en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,818 ^a	4	,146
Razón de verosimilitud	7,647	4	,105
Asociación lineal por lineal	,697	1	,404
N de casos válidos	25		

a. 7 casillas (77,8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,24.

Figura 126 Pruebas Chi-Cuadrado – Hipótesis 1

Elaboración Propia / SPSS

De acuerdo con los resultados obtenidos al ser el nivel de significancia mayor a 0.10 se acepta la hipótesis nula por lo que podemos determinar que la dimensión preocupación por las personas de Liderazgo Femenino no impacta en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019.

Hipótesis Especifico 2:

Ho: La dimensión capacidad de negociación de Liderazgo Femenino no impacta en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019.

H1: La dimensión capacidad de negociación de Liderazgo Femenino impacta en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,135 ^a	4	,087
Razón de verosimilitud	5,161	4	,271
Asociación lineal por lineal	4,665	1	,031
N de casos válidos	25		

a. 8 casillas (88,9%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,16.

Figura 127 Pruebas Chi-Cuadrado – Hipótesis 2

Elaboración Propia / SPSS

De acuerdo con los resultados obtenidos al ser el nivel de significancia menor a 0.10 se rechaza la hipótesis nula por lo que podemos determinar que la dimensión capacidad de negociación de Liderazgo Femenino impacta en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019.

Hipótesis Especifico 3:

Ho: La dimensión liderazgo participativo de Liderazgo Femenino no impacta en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019.

H1: La dimensión liderazgo participativo de Liderazgo Femenino impacta en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,786 ^a	2	,675
Razón de verosimilitud	1,242	2	,538
Asociación lineal por lineal	,613	1	,434
N de casos válidos	25		

a. 5 casillas (83,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,48.

Figura 128 Pruebas Chi-Cuadrado – Hipótesis 3

Elaboración Propia / SPSS

De acuerdo con los resultados obtenidos al ser el nivel de significancia mayor a 0.10 se acepta la hipótesis nula por lo que podemos determinar que la dimensión liderazgo participativo de Liderazgo Femenino no impacta en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019.

Hipótesis Específico 4:

Ho: La dimensión visión global de Liderazgo Femenino no impacta en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019.

H1: La dimensión visión global de Liderazgo Femenino impacta en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,088 ^a	4	,059
Razón de verosimilitud	6,353	4	,174
Asociación lineal por lineal	4,212	1	,040
N de casos válidos	25		

a. 8 casillas (88,9%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,08.

Figura 129 Pruebas Chi-Cuadrado – Hipótesis 4

Elaboración Propia / SPSS

De acuerdo con los resultados obtenidos al ser el nivel de significancia menor a 0.10 se rechaza la hipótesis nula por lo que podemos determinar que la dimensión visión global de Liderazgo Femenino impacta en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019.

Hipótesis Específico 5:

Ho: La dimensión poder democrático de Liderazgo Femenino no impacta en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019.

H1: La dimensión poder democrático de Liderazgo Femenino impacta en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,547 ^a	4	,969
Razón de verosimilitud	,719	4	,949
Asociación lineal por lineal	,054	1	,816
N de casos válidos	25		

a. 7 casillas (77,8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,08.

Figura 130 Pruebas Chi-Cuadrado – Hipótesis 5

Elaboración Propia / SPSS

De acuerdo con los resultados obtenidos al ser el nivel de significancia mayor a 0.010 se acepta la hipótesis nula por lo que podemos determinar que la dimensión poder democrático de Liderazgo Femenino no impacta en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Conclusión Hipótesis General

Tras la investigación realizada, se puede determinar que el Liderazgo Femenino impacta en el Desempeño Laboral. Lo que quiere decir que el liderazgo de las mujeres directivas de las áreas académicas de las universidades de Lima Sur, año 2019 se ve reflejado en el trabajo y desenvolvimiento de sus trabajadores, así como en sus posteriores ascensos y desarrollo dentro o fuera de la institución.

Conclusión Hipótesis Específica 1

La dimensión preocupación por las personas de Liderazgo Femenino no impacta en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019. Por lo cual, si es que existen cambios positivos o negativos en sus indicadores, no impactaría en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas.

Conclusión Hipótesis Específica 2

La dimensión capacidad de negociación de Liderazgo Femenino impacta en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019. Por lo cual, si es que existen cambios positivos o negativos en sus indicadores, impactaría en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas. A través de la investigación se pudo encontrar que las mujeres directivas buscan más el ganar las dos partes ya que generalmente piensan que es mejor ganar un aliado para el futuro y buscar beneficios para ambas partes.

Conclusión Hipótesis Específica 3

La dimensión liderazgo participativo de Liderazgo Femenino no impacta en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019. Por lo cual, si es que existen cambios positivos o negativos en sus indicadores, no impactaría en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas.

Conclusión Hipótesis Específica 4

La dimensión visión global de Liderazgo Femenino impacta en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019. Por lo cual, si es que existen cambios positivos o negativos en sus indicadores, impactaría en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas, ya que el poder tomar en cuenta todos los factores cambiantes del entorno ayuda a entender mejor el problema y buscar soluciones diferentes a las comunmente usadas.

Conclusión Hipótesis Específica 5

La dimensión poder democrático de Liderazgo Femenino no impacta en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019. Por lo cual, si es que existen cambios positivos o negativos en sus indicadores, no impactaría en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas.

Conclusión Entrevista en Profundidad

De acuerdo con las entrevistas, las mujeres directivas toman en consideración las opiniones de sus colaboradores, pero la toma de decisiones final la realizan ellas solas. Se preocupan en el bienestar de sus colaboradores y aprenden de las experiencias familiares y ese aprendizaje lo reflejan en la toma de decisiones en el trabajo. Tienen una visión de 360° que les permite un mejor entendimiento de la información y así buscar diferentes alternativas de solución frente a un problema. Según Gabriela Salinas Directora de UTP Lima Norte, es muy importante como transmitir la información a sus coordinadores y jefes y estos a su vez a sus equipos lo que ayuda a un mejor entendimiento dentro de la institución.

Asimismo, de la investigación realizada se ha determinado el sentido de pertenencia como el indicador que es más desarrollado por las directoras dado que relaciona las dimensiones del liderazgo femenino, las cuales son: preocupación con las personas, capacidad de negociación, liderazgo participativo, visión global y poder democrático con el desempeño de las universidades. Ellas hacen sentir el *engagement* de sus trabajadores con la institución mediante diversas actividades para el bienestar de los trabajadores y celebraciones de los

logros como equipo de trabajo; ocasionando así que aún en momentos difíciles estos están alineados con la misión y visión de la empresa, con deseos de sobrellevar y resolver obstáculos en el día a día.

Recomendaciones

1. Implementar mecanismos que ayuden a las dimensiones del Liderazgo Femenino de las directivas de las áreas académicas de las universidades ya que estos generarán un mejor desempeño en el Desempeño Laboral de sus colaboradores. Romper con los estereotipos sexistas creando charlas y gestionando reuniones para mejorar la gestión del tiempo.
2. Mantener el buen trato hacia el personal y el desarrollo de actividades que fomenten su bienestar, implementar mecanismos que tomen en cuenta los factores familiares de los colaboradores cuando haya urgencias sin que eso afecte las obligaciones de este y, por último, incentivar a que existan buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores para que no se generen ningún tipo de marginación entre ellos. Todas estas medidas ayudarán a que las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019 fortalezcan la Dimensión preocupación por las personas del liderazgo. Ejemplo de esto pueden ser las campañas médicas que no solo se da para el personal de la empresa sino también para familiares.
3. Tomar en cuenta la posición del colaborador haciendo un balance con los objetivos de la institución, realizar mayor feedback a los subordinados y mantener las habilidades de comunicación con el equipo de trabajo. Estas medidas ayudarán a que las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019 refuercen la Dimensión capacidad de negociación del liderazgo. Implementar cursos de negociación y marketing personal
4. Tomar mayor consideración a los puntos de vista de los subordinados cuando se genere problemas laborales y proponer soluciones; seguir motivando al personal a contribuir con la innovación en su trabajo, así como premiar o reconocerlos públicamente, reforzar la motivación del personal a que trabaje en equipo. Estas medidas ayudarán a que las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019 refuercen la Dimensión liderazgo participativo del liderazgo.
5. Mantener la mentalidad abierta dentro de la organización, seguir adaptándose con

facilidad ante los cambios que se suscitan, así como su capacidad de análisis. Pueden realizarlo a través de cursos de actualización de las nuevas herramientas que se usan en el mercado y creando nuevas alianzas. Estas medidas ayudarán a que las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019 refuercen la Dimensión Visión Global del liderazgo.

6. Incentivar los aportes del personal para enriquecer el trabajo, seguir colaborando en las tareas asignadas al personal gestionando de manera eficaz el tiempo para que puedan tener una vida familiar y laboral equilibrada, así como la constante comunicación de objetivos institucionales. Estas medidas ayudarán a que las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019 refuercen la Dimensión Poder democrático del liderazgo.

7. Utilizar el presente estudio como base para futuras investigaciones respecto a las dimensiones que se relacionen directamente con el desempeño laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aceña, A. & Villanueva, M. (2018). La discriminación de género en el acceso a puestos directivos. *Gestión Joven*, (18), 87–100. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=129817779&lang=es&site=bsi-live> [Consulta: 15 de mayo de 2019].
- Alles, M. (2005). *Desempeño por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Arcela, A., Geldres, N., Hurtado, J & Torres, E (2016). *El liderazgo de la mujer ejecutiva en el sector construcción de la Región Lima Metropolitana*. (Tesis de doctorado, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú).
- Avolio Alecchitesis, B. (2008). *Un Estudio Exploratorio del Perfil de las Mujeres Empresarias en el Perú* (Tesis de doctorado, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú).
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel selection in organizations*, 71, 98.
- Campbell, J. P., Gasser, M. B., & Oswald, F. L. (1996). The Substantive Nature of Job Performance Variability. In K. R. Murphy (Ed.), *Individual Differences and Behavior in Organizations* (pp 258-299). San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H. & Sager, C. E. (1993). *A Theory of Performance*. In N. Schmitt, & W. Borman (Eds.), *Employee Selection*. New York: Jossey-Bass.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mcgraw-Hill /Interamericana, S.A.
- Contreras, F., Pedraza, J. & Mejia, X. (2011) *La mujer y el liderazgo empresarial*. Bogotá, Colombia.

Coopersmith (2010). Manual de Escala de Autoestima de Coopersmith Adultos. Disponible en:http://www.academia.edu/3093021/TEST_DE_COOPERSMITH_ADULTOS

Debeljuh, P., Idrovo, S. & Bernal, M. (2015). El lado femenino del poder. Buenos Aires: LID editorial empresarial. Recuperado el 14 de 08 de 2017, de <https://books.google.com.ec/books?id=hWy7CgAAQBAJ&printsec=frontcover>. [Consulta: 12 de abril de 2019].

Debeljuh, P. & Las Heras, M. (2011). Mujer y Liderazgo. Construyendo desde la complementariedad. México: Acción Empresarial.

Debeljuh, P., Idrovo, S. & Bernal, M. (2015). El lado femenino del poder. Buenos Aires, Argentina: Acción Empresarial.

Debeljuh, P. (2003). Varón + Mujer Complementariedad. Buenos Aires, Argentina: LID.

Debeljuh, P. (11 de setiembre de 2018). El liderazgo femenino. Recuperado de <http://stakeholders.com.pe/colaboradores/patricia-debeljuh-liderazgo-la-mujer/>

De La Torre, L. (2017) Cultura organizacional y la relación con el Desempeño Laboral en los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la Biblioteca Nacional Del Perú 2016 (Tesis de pregrado, Universidad San Ignacio De Loyola. Lima, Perú).

Diario Gestión. (16 de julio de 2019). Cifras reveladoras sobre equidad de género en el Perú: ¿Cuánto se ha avanzado? Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/avance-politica-equidad-genero-empresas-camina-pasito-paso-273228>

Díez, E; Valle, R; Terrón E y Centeno, B (2007). El Liderazgo Femenino y su Ejercicio En Las Organizaciones Educativas. Revista Iberoamericana de Educación ISSN: 1681-5653, 1-19.

- Eagly y Carli (2007) Las mujeres y el laberinto del liderazgo. Harvard Business Review, ISSN 0717-9952, Vol. 85, N°. 9, 76-85.
- Fernández, Y. (2010) La evaluación del desempeño y su contribución en el mejoramiento del comportamiento organizacional. 2 pág.
- García, V (2004) Estereotipos de género y Liderazgo Femenino. Buenos Aires, Argentina.
- Giddens A (2002) Género y sexualidad, Sociología. 4ª ed. Madrid: Alianza Universidad.
- Gómez López, N (2018). La Influencia Del Liderazgo Femenino En La Cultura Organizacional De Tres Empresas Limeñas. (Tesis de maestría). Universidad San Martín de Porres. Lima, Perú.
- Harbour (1999). Fundamentos de Medición del Desempeño en la Empresa”. Ed. Panorama, México.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017). Índice temático de ocupación y vivienda. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/> [Consulta: 10 de mayo de 2019].
- Jex (1998). Stress and job performance: Theory, research, and implications for managerial practice, Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Jiménez González, Carmen Leticia (2016). Liderazgo femenino en la gestión de la educación superior: entre limitaciones, exclusiones y rechazos. Un estudio con perspectiva de género. IV Jornadas del Centro Interdisciplinario de Investigaciones en Género 13, 14 y 15 de abril de 2016
- Jiménez Carranza, Claudia Constanza (2014), relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada (tesis de maestría), universidad católica de Colombia, Bogotá, Colombia.

- Kelley, D., Singer, S. & Herrington, M. (2015). Global Report 2015/16. Recuperado de <http://www.gemconsortium.org/report/49480>. [Consultado: 3 de mayo de 2019].
- Koopmans, Bernaards, Hildebrant , Van Buuren, Van Der Beek, Cw De Vet (2012)
“Development of an individual work performance questionnaire”
- Lagos, C. (2014). Estudio de la relación entre el estilo de liderazgo de mujeres en cargos directivos y el tipo de cultura organizacional. Recuperado de <http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/handle/123456789/2606> [Consulta: 18 de mayo de 2019].
- Malaret, J. (2016). Reina Virgen: Liderazgo femenino al descubierto. España: Díaz de Santos.
- Mazuelos, J. & Mestanza, K. (2014). Conciliar la vida laboral y personal, un nuevo desafío para la mujer profesional con hijos. (Tesis de maestría) Universidad de Pacífico, Lima, Perú.
- Monfort, R. (2015). Una revisión sobre mujeres y liderazgo: ¿Los tiempos están cambiando? (Tesis de pregrado) Universitat Jaume, España.
- Montesó, P. (2014). Dificultades para el avance de las mujeres. Diferentes teorías sociológicas. Murcia, España.
- Morales, C. (2011). Perfil de la mujer en la alta dirección en Colombia. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2608/53106833-2011.pdf;jsessionid=D908F8EF03B1B875753F5F555BCD3B29?sequence=1> [Consulta: 1 de mayo de 2019].
- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD,2001) citado por Orhan & Scott (2001, p.232)

- Palacios, V. (2013). Pronóstico del Liderazgo Empresarial Femenino en Latinoamérica entre el periodo 2013-2018. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/12403/1/43974695.2014.pdf> [Consulta: 17 abril de 2019].
- Palmar G. Rafael S; Valero U, Jhoan M. Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Espacio Público*, Vol 17, num. 39, enero-abril, 2014, pp 159-188
- Perozo, B., Paz, A. (2016). Estilos de Liderazgo Femenino como factor influyente en las habilidades de los equipos de trabajo en el sector asegurador. *Clio America*, 10 (10), 8-22. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5568049> [Consulta: 10 abril de 2019].
- Quero, Y. Mendoza, F. y Torres Y. (2014) Comunicación efectiva y Desempeño Laboral en Educación Básica. *Negotium*, vol. 9, núm27.
- Ramírez, R. (2013). Diseño del trabajo y Desempeño Laboral individual (Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Madrid. Madrid, España).
- (Revista Enfoques Educativos, Volumen Nº 13 (1) – 2016. Liderazgo femenino de estudiantes en una institución educativa. Perú)
- Rivera, J. (2012). Liderazgo, mujer y sociedad. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Rivero, Ángel (2005). “Conciliación de la vida familiar y la vida laboral: situación actual, necesidades y demandas”. En: Instituto de la Mujer. Fecha de consulta: 2/3/2014.
- Robbins, S. (2004) Comportamiento Organizacional. 10a. ed. Pearson Educación. México.

- Ruiz C., Jocelyne K.; Silva V., Neif G. y Vanga A., María G, Ángel (2005). “Ética empresarial y el Desempeño Laboral en Organizaciones de Alta Tecnología (OAT)”. En: Revista Venezolana de Gerencia, Vol 13, Num 13, pp 417-441.
- Sagi, L (2004). Gestión por Competencias el reto comportipo del crecimiento personal y de la organización. Cap 3. Ed. Esic. Madrid, España 95-104p.
- Salas, R., Díaz, L. y Pérez, G. (2012). Las competencias y el Desempeño Laboral en el sistema nacional de salud. Revista Educación Médica Superior, 26 (4), 604-617.
- Salazar, J. (2015). Mamás Corporativas. Latin Trade (Spanish), 23(2), 60–61. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=101987264&lang=es&site=bsi-live> [Consulta: 9 de abril de 2019].
- Sánchez, J. & Bustamante, K. (2008). Auditoría al proceso de evaluación del desempeño. Contabilidad y Auditoría (198), 105-133.
- Selva, C., Pallarès, S., & Sahagún, M. A. (2013). ¿Entre Obstáculos Anda el Camino? Trayectoria y Mujer Directiva. Revista Psicología. Organizacoes e Trabalho, 13(1), 75–88. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=89653355&lang=es&site=bsi-live> [Consulta: 27 de abril de 2019].
- Sum, M. (2015). Motivación y Desempeño Laboral, estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango (Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala).
- Toledo, C., Quintana, C., Napa, D., Terzano, J. (2016). Estilos de Liderazgo de las Mujeres Emprendedoras de Lima Metropolitana (Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú).

- Vázquez Parra, J., Arredondo Trapero, F., Et de la Garza, J. (2016). Brecha de género en los países miembros de la Alianza del Pacífico. *Estudios Gerenciales*, 32(141), 336–345. doi: 10.1016/j.estger.2016.09.003
- Vargas, P. (2018). El Poder Femenino. *Latin Trade (Spanish)*, 26(3), 30–32. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=133630633&lang=es&site=bsi-live> [Consulta: 22 de abril de 2019].
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Octava Edición. Editorial Pearson.
- Willman, S. & Velasco, M. (2011). Relación en las percepciones del estilo de liderazgo del jefe inmediato con el Desempeño Laboral de los estudiantes en práctica de la Universidad ICESI. *Estudios Gerenciales*. 27, 118. 67 – 84.
- Zisis, R. (2010). “El poder femenino en los negocios”. *Harvard Business Review*. Boston, vol. 8, núm 4.

ANEXOS

Apéndice A: Árbol del Problema

Apéndice B: Matriz de Consistencia

Liderazgo Femenino y su impacto en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE	METODOLOGÍA	CONCLUSIONES
<p>Problema Principal</p> <p>¿Cuál es el impacto de liderazgo femenino en el desempeño laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar el impacto de liderazgo femenino en el desempeño laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>El liderazgo femenino impacta en el desempeño laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019</p>	<p>Variable Independiente:</p> <p>Liderazgo Femenino</p>	<p>1. Tipo y diseño de investigación:</p> <p>Correlacional. Mixta</p>	<p>Conclusión Hipótesis General</p> <p>Tras la investigación realizada, se puede determinar que el Liderazgo Femenino impacta en el Desempeño Laboral. Lo que quiere decir que el liderazgo de las mujeres directivas de las áreas académicas de las universidades de Lima Sur, año 2019 se ve reflejado en el trabajo y desenvolvimiento de sus trabajadores, así como en sus posteriores ascensos y desarrollo dentro o fuera de la institución.</p>
<p>Problemas Específicos</p> <p>a) ¿Cuál es el impacto de la dimensión preocupación por las personas de liderazgo femenino en el desempeño laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019?</p> <p>b) ¿Cuál es el impacto de la dimensión capacidad de negociación de liderazgo femenino en el desempeño laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019?</p>	<p>Objetivos Específicos</p> <p>a) Determinar el impacto de la dimensión preocupación por las personas de liderazgo femenino en el desempeño laboral de las mujeres directivas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019</p> <p>b) Determinar el impacto de la dimensión capacidad de negociación de liderazgo femenino en el desempeño laboral de las mujeres directivas de las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019</p>	<p>Hipótesis Específicos</p> <p>a) La dimensión preocupación por las personas de liderazgo femenino impacta en el desempeño laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019</p> <p>b) La dimensión capacidad de negociación de liderazgo femenino impacta en el desempeño laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019</p>	<p>Dimensiones:</p> <p>-Preocupación por las personas</p> <p>-Capacidad de negociación</p> <p>-Liderazgo participativo</p> <p>-Visión global</p> <p>-Poder Democrático</p>	<p>Investigación Cualitativa</p> <p>Instrumento: Entrevista en profundidad.</p> <p>Población de la muestra: 4</p> <p>Investigación Cuantitativa</p> <p>Instrumento: Encuestas.</p> <p>Población de la muestra: 25</p> <p>2. Unidad de análisis:</p> <p>Liderazgo Femenino y Desempeño laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur</p>	<p>Conclusión Hipótesis Específica 1</p> <p>La dimensión preocupación por las personas de Liderazgo Femenino no impacta en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019. Por lo cual, si es que existen cambios positivos o negativos en sus indicadores, no impactaría en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas.</p> <p>Conclusión Hipótesis Específica 2</p> <p>La dimensión capacidad de negociación de Liderazgo Femenino no impacta en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas. Por lo cual, si es que existen cambios positivos o negativos en sus indicadores, no impactaría en el Desempeño Laboral.</p> <p>Conclusión Hipótesis Específica 3</p> <p>La dimensión Liderazgo participativo de Liderazgo Femenino no impacta en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas. Por lo cual, si es que existen cambios positivos o negativos en sus indicadores, no impactaría en el Desempeño Laboral.</p> <p>Conclusión Hipótesis Específica 4</p> <p>La dimensión visión global de Liderazgo Femenino impacta en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019. Por lo cual, si es que existen cambios positivos o negativos en sus indicadores, impactaría en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas, ya que el poder tomar en cuenta todos los factores cambiantes del entorno ayuda a entender mejor el problema y buscar soluciones diferentes a las usualmente usadas.</p> <p>Conclusión Hipótesis Específica 5</p> <p>La dimensión Poder democrático de Liderazgo Femenino no impacta en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas. Por lo cual, si es que existen cambios positivos o negativos en sus indicadores, no impactaría en el Desempeño Laboral.</p> <p>Conclusión Entrevista en Profundidad</p> <p>De acuerdo con las entrevistas, las mujeres directivas toman en consideración las opiniones de sus colaboradores, pero la toma de decisiones final la realizan ellas solas. Se preocupan en el bienestar de sus colaboradores y aprenden de las experiencias familiares y ese aprendizaje lo reflejan en la toma de decisiones en el trabajo. Tienen una visión de 360° que les permite un mejor entendimiento de la información y así buscar diferentes alternativas de solución frente a un problema.</p>

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE	RESULTADOS	RECOMENDACIONES
<p>Problemas Específicos</p> <p>c) ¿Cuál es el impacto de la dimensión liderazgo participativo de liderazgo femenino en el desempeño laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019?</p> <p>d) ¿Cuál es el impacto de la dimensión visión global de liderazgo femenino con el desempeño laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019?</p> <p>e) ¿Cuál es el impacto de la dimensión poder democrático de liderazgo femenino en el desempeño laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019?</p>	<p>Objetivos Específicos</p> <p>c) Determinar el impacto de la dimensión liderazgo participativo de liderazgo femenino en el laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019</p> <p>d) Determinar el impacto de la dimensión visión global de liderazgo femenino con el desempeño laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019</p> <p>e) Determinar el impacto de la dimensión poder democrático de liderazgo femenino en el desempeño laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019</p>	<p>Hipótesis Específicas</p> <p>c) La dimensión liderazgo participativo de liderazgo femenino impacta en el desempeño laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019</p> <p>d) La dimensión visión global de liderazgo femenino impacta en el desempeño laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019</p> <p>e) La dimensión poder democrático de liderazgo femenino impacta en el desempeño laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019</p>	<p>Variable Dependiente:</p> <p>Desempeño Organizacional</p> <p>Dimensiones:</p> <p>- Rendimiento de tareas</p> <p>- Rendimiento de contexto</p> <p>- Comportamiento Laboral contraproducente</p>	<p>Alfa de cronbach: 0,824</p> <p>Chi-cuadrado hipótesis general: 0,012</p> <p>Chi-cuadrado hipótesis Específica 1: 0,146</p> <p>Chi-cuadrado hipótesis Específica 2: 0,087</p> <p>Chi-cuadrado hipótesis Específica 3 0,675</p> <p>Chi-cuadrado hipótesis Específica 4 0,059</p> <p>Chi-cuadrado hipótesis Específica 5 0,969</p>	<p>1. Implementar mecanismos que ayuden a las dimensiones del Liderazgo Femenino de las directivas de las áreas académicas de las universidades ya que estos generarán un mejor desempeño en el Desempeño Laboral de sus colaboradores. Romper con los estereotipos sexistas creando charlas y gestionando reuniones para mejorar la gestión del tiempo.</p> <p>2. Mantener el buen trato hacia el personal y el desarrollo de actividades que fomenten su bienestar, implementar mecanismos que tomen en cuenta los factores familiares de los colaboradores cuando haya urgencias sin que eso afecte las obligaciones de este y, por último, incentivar a que existan buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores para que no se generen ningún tipo de marginación entre ellos. Todas estas medidas ayudarán a que las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019 fortalezcan la Dimensión preocupación por las personas del liderazgo. Ejemplo de esto pueden ser las campañas médicas que no solo se da para el personal de la empresa sino también para familiares.</p> <p>3. Tomar en cuenta la posición del colaborador haciendo un balance con los objetivos de la institución, realizar mayor feedback a los subordinados y mantener las habilidades de comunicación con el equipo de trabajo. Estas medidas ayudarán a que las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019 refuercen la Dimensión capacidad de negociación del liderazgo. Implementar cursos de negociación y marketing personal</p> <p>4. Tomar mayor consideración a los puntos de vista de los subordinados cuando se genere problemas laborales y proponer soluciones; seguir motivando al personal a contribuir con la innovación en su trabajo, así como premiar o reconocerlos públicamente, reforzar la motivación del personal a que trabaje en equipo. Estas medidas ayudarán a que las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019 refuercen la Dimensión liderazgo participativo del liderazgo.</p> <p>5. Mantener la mentalidad abierta dentro de la organización, seguir adaptándose con facilidad ante los cambios que se suscitan, así como su capacidad de análisis. Pueden realizarlo a través de cursos de actualización de las nuevas herramientas que se usan en el mercado y creando nuevas alianzas. Estas medidas ayudarán a que las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019 refuercen la Dimensión Visión Global del liderazgo.</p> <p>6. Incentivar los aportes del personal para enriquecer el trabajo, seguir colaborando en las tareas asignadas al personal gestionando de manera eficaz el tiempo para que puedan tener una vida familiar y laboral equilibrada, así como la constante comunicación de objetivos institucionales. Estas medidas ayudarán a que las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019 refuercen la Dimensión Poder democrático del liderazgo.</p> <p>7. Utilizar el presente estudio como base para futuras investigaciones respecto a las dimensiones que se relacionen directamente con el desempeño laboral.</p>

Apéndice C: Entrevista a profundidad

Entrevista a Profundidad de Liderazgo Femenino y Desempeño Laboral

La Presente entrevista forma parte de la investigación “Liderazgo Femenino y su impacto en el Desempeño Laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019, y tiene la para optar el grado académico de Licenciadas de Administración. de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

la finalidad de conocer su percepción, la cual nos permitirá enriquecer el presente trabajo de investigación para validar el contenido del instrumento.

Nombre:.....Cargo:..... Empresa: Tiempo de experiencia:
--

- 1.- ¿En términos generales ¿Cuál es su opinión respecto a Liderazgo Femenino?
- 2.- ¿Cuál es su opinión respecto a la dimensión preocupación por las personas del Liderazgo Femenino?
3. ¿Cuáles son las actividades que se realizan para generar mayor empatía y vinculación de las áreas?
4. ¿Cuál es su opinión respecto a la dimensión capacidad de negociación del Liderazgo Femenino?
5. ¿Cree usted que el ponerse en el lugar del otro ayuda a mejorar las relaciones y poder negociar para llegar a beneficios comunes?

6. ¿Cuál es su opinión respecto a la dimensión liderazgo participativo del Liderazgo Femenino?
7. ¿Cree usted que su liderazgo es participativo?
8. ¿Cuál es su opinión respecto a la dimensión habilidades comunicativas del Liderazgo Femenino?
9. ¿Cree que es importante tomarse el tiempo para escuchar a sus colaboradores? Si la respuesta es afirmativa ¿Cree que hacerlo genera cambios en el compromiso hacia la Institución, de qué manera?
10. ¿Cuál es su opinión respecto a la dimensión visión global del Liderazgo Femenino?
11. ¿Se considera una persona de mentalidad abierta ante diferentes situaciones, que se adapta a los cambios con facilidad?
12. ¿Cuál es su opinión respecto a la dimensión poder democrático del Liderazgo Femenino?
13. ¿Considera usted que es importante tomar en consideración el consenso en las decisiones a tomar? ¿Qué ocurre en los casos que no todos están de acuerdo?
14. ¿De qué manera mide el rendimiento y la calidad de las actividades laborales en su organización?
15. ¿De qué manera se asegura que los colaboradores desempeñen sus tareas priorizando lo más relevante y de forma eficiente?
16. ¿Motiva al personal a proponer iniciativas de mejora para su Desempeño Laboral, de qué manera lo hace?
17. ¿De qué manera motiva a los colaboradores a proponer soluciones creativas a los problemas que surjan al momento de desempeñar sus tareas?
18. ¿De qué manera incentiva la actualización de los conocimientos y habilidades de sus colaboradores?
19. ¿Cuál es el sistema de planificación y/o organización que utilizan para el desempeño de tareas de los colaboradores?

20. ¿Qué acciones toma frente a malos comportamientos y/o negatividad de los colaboradores que tienen ese comportamiento en la organización?

21. ¿Cuál es la situación actual de Liderazgo Femenino y Desempeño Laboral en su ámbito laboral?

Apéndice D: Validación de Cuestionario de Liderazgo Femenino y Desempeño Laboral.

Profesional de Negocios Internacionales de la USIL con Maestría en Global Management por la Universidad ESC Rennes School of Business en Francia. (una de las escuelas top de negocios con triple acreditación AACSB, AMBA, EQUIS), y posicionada en el ranking 23 por Financial Times 2014. Máxima autoridad de la oficina internacional, con experiencia en EE. UU y liderando equipos en el ámbito educativo.

Cuestionario de Liderazgo Femenino

El presente cuestionario forma parte de la investigación "Liderazgo femenino y su impacto en el desempeño laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019. Con el objetivo de contar con su apreciación, le solicitamos llenar el cuestionario basado en su experiencia profesional.

La información obtenida será estrictamente confidencial y únicamente tendrá uso con fines académicos. Responda todas las preguntas, teniendo en cuenta que no hay respuestas correctas ni incorrectas.

Nombre: ANA ROSALYN NORIEGA JARA Cargo: JEFA OFICINA INT'L
 Empresa: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL PERÚ
 Tiempo de experiencia: 3 AÑOS

De acuerdo a la siguiente escala, marque con un aspa:

1 Totalmente de acuerdo
2 De acuerdo
3 Ni De acuerdo, ni desacuerdo
4 De acuerdo
5 Totalmente De acuerdo

VARIABLE	ESCALA				
Liderazgo Femenino	1	2	3	4	5
Preocupación por las personas					
1.- Tengo buen trato hacia el personal a mi cargo					
2.-Tomo en cuenta los factores familiares de mis colaboradores					
3.-Presto atención a aquellos que están marginados					
4.-Muestro interés por el bienestar de los colaboradores					
Capacidad de Negociación					
5.-Me pongo en el lugar del otro					
6.-Brindo feedback del trabajo realizado a mis colaboradores					
7.-Tengo habilidades de comunicación a todo nivel					

Liderazgo Participativo					
8.-Delego funciones					
9.-Trabajo en equipo					
10.-Respeto a las personas					
11.-Reconozco a mis colaboradores por sus logros					
Visión Global					
12.-Considero una mentalidad abierta ante diferentes situaciones					
13.-Me adapto fácilmente a los cambios					
14.-Escucho a los demás					
Poder Democrático					
15.-Mi liderazgo es participativo					
16.-Tomo en cuenta el consenso en la toma de decisiones					
17.-Colaboro en las tareas asignadas a su personal					

Cuestionario de Desempeño Laboral

El presente cuestionario forma parte de la investigación "Liderazgo femenino y su Impacto en el desempeño laboral de las mujeres directivas de las áreas académicas en las Universidades Privadas de Lima Sur, año 2019. Con el objetivo de contar con su apreciación, le solicitamos llenar el cuestionario basado en su experiencia profesional.

La información obtenida será estrictamente confidencial y únicamente tendrá uso con fines académicos. Responda todas las preguntas, teniendo en cuenta que no hay respuestas correctas ni incorrectas.

Nombre: <u>ANA ROSALYN NORIEGA JARZA</u>	Cargo: <u>JEFA OFICINA INTERNACIONAL</u>
Empresa: <u>UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL PERÚ (UTP)</u>	
Tiempo de experiencia: <u>3 años</u>	

VºB

De acuerdo a la siguiente escala, marque con un aspa:

1 Totalmente de acuerdo
2 De acuerdo
3 Ni De acuerdo, ni desacuerdo
4 De acuerdo
5 Totalmente De acuerdo

VARIABLE	ESCALA				
DESEMPEÑO LABORAL	1	2	3	4	5
Rendimiento de la Tarea					
1.- Mi trabajo ha sido eficiente en los últimos tres meses					
2.- Planifica su trabajo de tal manera que pueda hacerlo a tiempo?					
3.- Suele trabajar con orientación al resultado final de su trabajo					
4.- Tiene en claro el resultado del trabajo que debe realizar					
5.- Tiene problemas para establecer prioridades en su trabajo					
6.- Me toma más tiempo de lo previsto completar el trabajo asignado					

Rendimiento de Contexto					
7.- Me dejo entender cuando doy indicaciones a mis subordinados					
8.- Se me ocurren ideas creativas respecto a mejorar el trabajo					
9.- Tengo iniciativas de solución cuando surgen problemas por resolver en el trabajo					
10.- Inicio nuevas tareas por mi mismo, cuando termino las planificadas					
11.- Estoy abierta a la critica de mi trabajo					
12.- Trato de aprender de los comentarios que recibo sobre mi trabajo					
13.- Tomo tareas de trabajo desafiantes, cuando se encuentran disponibles					
Comportamiento Laboral Contraproducente					
14.- Hago problemas mayores de los que son en realidad en el trabajo					
15.- Hablo con colegas sobre los aspectos negativos de mi trabajo					
16.- Dejo mi trabajo a propósito para hacer otras cosas que tenga que terminar					
17.- Me comporto groseramente con mis compañeros en el trabajo					
18.- He tenido peleas con mis colegas, gerente, o clientes					

Apéndice E: Presupuesto

Para la presente investigación se usará el presupuesto detallado a continuación:

Concepto	Costo A1	Costo A2
Programa de Titulación	S/6,500.00	S/4,550.00
Copias	S/15.00	S/15.00
Impresión	S/200.00	S/200.00
Pasajes	S/150.00	S/150.00
USB	S/30.00	S/30.00
Anillado	S/15.00	S/15.00
Útiles (lapiceros, cuadernos, etc.)	S/15.00	S/15.00
servicios básicos	S/50.00	S/50.00
Subtotal	S/6,975.00	S/4, 825.00
Total		S/11, 800.00

Apéndice F: Cronograma

				Semana													
Actividades	Inicio	Fin	Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Planeamiento del Problema - Preguntas de Investigación	23-feb	03-mar	1														
Objetivos e Hipótesis	05-mar	10-mar	2														
Matriz de Consistencia- Cronograma - Limitaciones - Referencias Bibliográficas	12-mar	17-mar	3														
Plan de Investigación: Presentación de Plan de Investigación	19-mar	24-mar	4														
Introducción - Inicio del Capítulo 1: Marco Teórico	26-mar	31-mar	5														
Marco Teórico Constructo 1	02-abr	07-abr	6														
Marco Teórico Constructo 2 y Sector.	09-abr	14-abr	7														
Presentación de Marco Teórico Completo.	16-abr	21-abr	8														
Capítulo 3: Introducción Metodológica.	23-abr	28-abr	9														
Análisis Cualitativo (Trabajo de Campo)	30-abr	05-may	10														
Análisis Cuantitativo (Trabajo de Campo)	07-may	12-may	11														
Presentación Capítulo 3	14-may	19-may	12														
Presentación Capítulo 4 - Conclusiones y Recomendaciones.	21-may	26-may	13														
Entrega de Tesis Final - Revisión de Tesis Completa	28-may	07-jun	14														