UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Tema: Liderazgo femenino empresarial y el compromiso organizacional en el sector de confección textil

Trabajo de Investigación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión de Talento Humano

Autora: Psicóloga Industrial Eleonor Virginia Pardo Paredes

Directora: Ingeniera María Dolores Guamán Guevara, Magíster

Ambato – Ecuador

2018

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas

El Tribunal receptor del Trabajo de Investigación, presidido por el Ingeniero Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr., e integrado por los señores: Ingeniero Rodrigo Fernando Miranda López, MBA., Licenciada Ruth Armenia Zamora Sánchez, Magíster, Ingeniero Danilo Javier Altamirano Analuisa, MBA., designados por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptar el Informe Investigación con el tema "Liderazgo femenino empresarial y el compromiso organizacional en el sector de confección textil", elaborado y presentado por la señorita Psicóloga Industrial Eleonor Virginia Pardo Paredes, para optar por el Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr.
Presidente y Miembro del Tribunal

Ing. Rodrigo Fernando Miranda López, MBA.
Miembro del Tribunal

Lcda. Ruth Armenia Zamora Sánchez, Mg.
Miembro del Tribunal

Ing. Danilo Javier Altamirano Analuisa, MBA.
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en Trabajo de Titulación, presentado con el tema "Liderazgo femenino empresarial y el compromiso organizacional en el sector de confección textil", le corresponde exclusivamente a la Psicóloga Industrial Eleonor Virginia Pardo Paredes, autora bajo la Dirección de la Ingeniera María Dolores Guamán Guevara, Magíster, directora del Trabajo de Titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

Psicóloga Industrial Eleonor Virginia Pardo Paredes

c.c.:1802828473

AUTORA

Ingeniera María Dolores Guamán Guevara, Magíster

c.c.:1802831691

DIRECTORA

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.



Psicóloga Industrial Eleonor Virginia Pardo Paredes
c.c.:1802828473

Índice general de contenidos

Portada i
A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas ii
AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN iii
DERECHOS DE AUTOR iv
Índice general de contenidos v
Índice de tablas viii
Índice de figuras x
Dedicatoria xi
Agradecimiento xii
Resumen Ejecutivo xiii
Executive Summary xiv
Introducción 1
CAPÍTULO I 3
Problema de investigación 3
1.1 Tema de investigación 3
1.2 Planteamiento del problema 3
1.2.1 Contextualización del problema 3
1.2.2 Análisis crítico 5
1.2.3 Prognosis 5
1.2.4 Formulación del problema 6
1.2.5 Interrogantes 6
1.2.6 Delimitación del objeto de investigación 7
1.3 Justificación 7
1.4 Objetivos 9
1.4.1 Objetivo general 9
1.4.2 Objetivos específicos 9
CAPÍTULO II 10
Marco teórico 10
2.1 Antecedentes investigativos (investigaciones previas, estado del arte) 10
2.2 Fundamentación filosófica 15
2.2.1 Fundamentación ontológica 15
2.2.2 Fundamentación sociológica 15

2.2.3 Fundamentación axiológica 15
2.3 Fundamentación legal 16
2.4 Categorías fundamentales 16
2.4.1 Desarrollo organizacional 17
2.4.2 Rol directivo 18
2.4.3 Liderazgo femenino empresarial 21
2.4.4 Compromiso organizacional 25
2.4.5 Clima laboral 28
2.4.6 Gestión del talento humano 29
2.5 Hipótesis 33
2.6 Señalamiento de variables de la hipótesis 33
CAPÍTULO III 34
Metodología de investigación 34
3.1 Enfoque de la investigación 34
3.2 Modalidad básica de la investigación 34
3.3 Nivel o tipo de investigación 36
3.4 Población y muestra 36
3.5 Instrumentos 40
3.6 Operacionalización de variables 42
3.7 Recolección de información 47
3.8 Procesamiento de información 48
3.8.1Validación de los instrumentos 48
CAPÍTULO IV 52
Análisis e interpretación de resultados 52
4.1 Análisis de los resultados cuantitativos (batería de test) 52
4.1.1 Análisis de la aplicación del test de Liderazgo Situacional de Hersey & Blanchard 52
4.1.2 Aplicación del programa SPSS para el análisis de resultados de los cuestionarios de percepción de liderazgo de Mellado-Ruiz y compromiso organizacional de Meyer & Allen 55
4.2 Análisis de los resultados cualitativos (guías de entrevista) 58
4.2.1 Aplicación del programa Atlas.ti para el análisis del discurso de las empresarias 58
4.3 Discusión de datos 63

4.4 Verificación de hipótesis 66
CAPÍTULO 5 68
Conclusiones y recomendaciones 68
5.1. Conclusiones 68
5.2. Recomendaciones 68
CAPÍTULO 6 70
Propuesta 70
6.1 Datos informativos 70
6.1.1 Tema de la propuesta 70
6.1.2 Institución beneficiaria 70
6.2 Antecedentes de la propuesta 70
6.3 Justificación 72
6.4 Objetivos 73
6.4.1 Objetivo general 73
6.4.2 Objetivos específicos 73
6.5 Análisis de factibilidad de la propuesta 73
6.6 Fundamentación científico-técnica 74
6.7 Modelo operativo de la propuesta 77
6.8 Matriz del plan de acción 83
6.9 Validación de la propuesta 85
6.10 Previsión de la evaluación de la propuesta 88
Referencias 89
Anexos 99
Anexo 1. Árbol de problemas 99
Anexo 3. Listado de las empresas de la Asociación de Confeccionistas Textiles (ACONTEX) 101
Anexo 5. Guía de entrevista sobre liderazgo femenino empresarial (Bucarey & López, 2016; Contreras, Pedraza & Mejía, 2012; Batista & Bermúdez, 2009; Gómez, 2006) 105
Anexo 6. Test de liderazgo situacional (Hersey & Blanchard, 1974) 106
Anexo 7. Test de percepción de liderazgo (Mellado-Ruiz, 2005) 109
Anexo 8. Guía de entrevista sobre compromiso organizacional (Claure-Rocha & Böhrt-Pelaez, 2004; Bayona, Goñi-Legaz & Mandorrán, 1999) 110
Anexo 9. Test de compromiso organizacional (Meyer & Allen, 1997) 111
Anexo 10. Lista de cotejo para validación de propuesta. 112

Índice de tablas

Tabla 1. Distribución de la población: empresas 37
Tabla 2. Distribución de la población: colaboradores 38
Tabla 3. Datos sociodemográficos de los colaboradores (edad y sexo) 39
Tabla 4: Datos sociodemográficos de las empresarias (edad) 39
Tabla 5. Liderazgo femenino empresarial (variable independiente) 42
Tabla 6. Compromiso organizacional (variable dependiente) 45
Tabla 7. Preguntas del test de Percepción de Liderazgo 49
Tabla 8. Preguntas del test de Compromiso Organizacional 49
Tabla 9. Escala de Likert para el cuestionario de percepción de liderazgo y para el cuestionario de compromiso organizacional 50
Tabla 10. Estadísticos de fiabilidad con Alfa de Cronbach 50
Tabla 11. Resumen del procesamiento de los casos 51
Tabla 12. Resultados de la aplicación del Test de Hersey & Blanchard: preferencias de los estilos de liderazgo 53
Tabla 13. Resultados de la aplicación del Test de Hersey & Blanchard: efectividad de los estilos de liderazgo 55
Tabla 14. Aplicación del cuestionario de compromiso organizacional (Meyer & Allen, 1997) 56
Tabla 15. Aplicación del cuestionario de percepción de liderazgo (Mellado-Ruiz, 2005) 57
Tabla 16. Información de códigos y familias de códigos utilizados para el análisis de entrevistas a empresarias, variable Liderazgo Femenino Empresarial 59
Tabla 17. Información de códigos y familias de códigos utilizados para el análisis de entrevistas a empresarias, variable Compromiso Organizacional 59
Tabla 18. Matriz de Coeficiente de Contingencia 67
Tabla 19. Resumen cálculo Ji-cuadrada 67
Tabla 20. Partes del protocolo de acción para el compromiso organizacional desde la aplicación del liderazgo femenino empresarial 71
Tabla 21. Matriz de ejecución - parte 1: Guía de compromiso organizacional para el personal de ACONTEX 77

Tabla 22. Matriz de ejecución - parte 2: Canon de liderazgo para el personal de ACONTEX 78
Tabla 23. Programa de entrenamiento técnico: Empoderamiento, emprendimiento y liderazgo para las empresarias de las industrias de confección textil..... 79
Tabla 24. Datos de la profesional validadora 85
Tabla 25. Datos de la profesional validadora 85
Tabla 26. Datos del profesional validador..... 86
Tabla 27. Datos de la profesional validadora 86
Tabla 28. Matriz de validación de la propuesta, dirigida a especialistas..... 87
Tabla 29. Previsión de la evaluación de la propuesta..... 88

Índice de figuras

Figura 1. Categorías fundamentales de la investigación 16
Figura 2. Distribución de la población: colaboradores..... 38
Figura 3. Resultados de la aplicación del Test de Hersey & Blanchard: preferencias de los estilos de liderazgo..... 54
Figura 4. Red de datos socio demográficos y de dimensiones de liderazgo 60
Figura 5. Red de dimensiones e indicadores del liderazgo femenino empresarial..... 61
Figura 6. Red de la relación del compromiso organizacional en sus dimensiones 62
Figura 7. Red de la relación del triple rol de la mujer..... 63
Figura 8. Material de uso para la campaña publicitaria interna del protocolo, tema compromiso organizacional..... 80
Figura 9. Material de uso para la campaña publicitaria interna del protocolo, tema liderazgo empresarial..... 81
Figura 10. Material de uso para la campaña publicitaria interna del protocolo, tema empoderamiento, emprendimiento y liderazgo femenino 82

Dedicatoria

A todos y todas, que deciden creer y apostar: por romper el techo de cristal, por equilibrar las condiciones laborales, por alcanzar cuotas de liderazgo local y regional; por el derecho a formación y entrenamiento, por la oportunidad de decidir, de elegir y ser elegida, por la libertad de expresión y la sanción a la discriminación. Por la fraternidad y la sororidad que nos ayudan a "crear ciudades en femenino, *Frauenpower"*.

Námaste.

Eleonor Virginia

Agradecimiento

Junto al sentimiento de admiración está el del reconocimiento por el apoyo y la contención brindada en el desarrollo de este trabajo; me permito expresarlo a Ing. María Dolores Guamán-Guevara Mg., Ing. Rodrigo Fernando Miranda López, MBA., Lcda. Ruth Armenia Zamora Sánchez, Ing. Danilo Javier Altamirano Analuisa, MBA., Mg. Ps. Varna Hernández Ph.D., Lcda. Dayamy Lima Rojas, M.Sc., Lcdo. Gonzalo Pazmay Ramos, M.A., Lcda. Ileana Vásquez Soria Mg., Ing. Silvia Oyaque Mora, Mg.

También me permito expresar mi agradecimiento a quienes han sido parte de este trabajo, por medio de sus aportes, criterios, críticas, miradas, propuestas y su acompañamiento perenne. A Ing. Gricela Salazar, Mg., Ing. Juan Pablo Safla, Mg., Ing. Maribel Guijarro, Ing. Mayra Navas, Ing. María Isabel Fernández, Dra. Blanca Tocto, Lcdo. Eduardo Rueda, Mg., Ing. Andrea Rosero, Ing. Gabriela Echeverría, Mg. Así también a Ph.D. Patricio Carvajal, Ph.D. Víctor Córdova, Ing. Javier Salazar, Mg., Psic. Pablo Cisneros, Mg., Ing. Gabriel Saltos, Mg., Ing. María del Carmen Gómez, Mg. Dr. Luis Fernando Espín, Mg., Dr. Esteban Caiza, Mg., Ing. Víctor Espín, Mg. Ing. Maximiliano Calvache, Mg., Psic. Ind. María Cristina Abril, Mg.; igualmente a Dr. Jorge Núñez Grijalva, Mg., Prof. Diego Jiménez Bosquez, Mg., Dis. Yomara Jiménez, Mg., Psc. María Isabel Ramos, Mg., Lcdo. Aitor Larzabal, Mg., Dr. José Villacís, Mg.

No sólo el agradecimiento, también la admiración y el orgullo a las señoras y señoritas Adelaida García, Jeanette Poaquiza, Lilián Mora, Lorena Figueroa, Mirian Moreno, Olga Gutiérrez, Pilar Albarracín, Rita García, Rosángela Calderón, Teresa Novoa, Yolanda Ortiz, Mónica Tumbaco, y a sus colaboradores quienes han sido protagonistas en este proceso de investigación con su genuino criterio y valioso contingente.

No menos importante, mi gratitud eterna a Raúl Alejandro, María Cristina, Juan Carlos, Alex, Paúl, Emma, Raúl Alfredo y de sobremanera a Julia, por su contingente diario en este proceso.

Eleonor Virginia

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

TEMA: Liderazgo femenino empresarial y el compromiso organizacional en el sector de confección textil

AUTOR: *Psicóloga Industrial Eleonor Virginia Pardo Paredes*

DIRECTOR: *Ingeniera María Dolores Guamán Guevara, Magíster*

FECHA: *Junio del 2018.*

Resumen Ejecutivo

Con el deseo de aportar al sector de la confección textil, importante en la producción industrial de la región, se estudia el perfil del liderazgo femenino empresarial y el compromiso organizacional. Este planteamiento anhela responder la interrogante ¿Cómo influye el liderazgo femenino empresarial en el compromiso organizacional del sector de confección textil? El presente estudio pretende impactar positivamente en el manejo del concepto equidad social y de género, apuesta que también se coyuntura con los Objetivos Nacionales de Desarrollo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Con una metodología cuali-cuantitativa (estudio fenomenológico de aproximación fenomenológica empírica, alcance descriptivo-correlacional, de corte transversal, un diseño no experimental) se utilizaron instrumentos cuantitativos: test de liderazgo situacional (Hersey & Blanchard, 1974), test de percepción de liderazgo (Mellado-Ruiz, 2005), test de compromiso organizacional (Meyer & Allen, 1997) e instrumentos cualitativos: Guía de entrevista sobre liderazgo femenino empresarial (Bucarey & López, 2016; Contreras, Pedraza & Mejía, 2012; Batista & Bermúdez, 2009 y Gómez, 2006) y la guía de entrevista sobre compromiso organizacional (Claure-Rocha & Böhrt-Pelaez, 2004 y Bayona, Goñi-Legaz & Mandorrán, 1999) debidamente validados. El procesamiento de los datos fue con SPSS (cuantitativo) y Atlas.ti (cualitativo). Se genera como propuesta de trabajo un protocolo de acción para el compromiso organizacional desde la aplicación del liderazgo, en una estructura tripartita: Guía de compromiso organizacional para el empoderamiento del personal, Canon de liderazgo para el mejor ejercicio de la gestión del liderazgo con el personal y el Programa de entrenamiento técnico en los ejes de empoderamiento, emprendimiento y liderazgo para las empresarias de las industrias de confección textil, todo esto para una mayor competitividad; ésta ha sido validada por especialistas en el área de la gestión del talento humano y equidad social y de género, a través de lista de cotejo. La selección de los especialistas fue por Delphi. La investigación fue ejecutada en una población de once empresarias y sus 46 colaboradores de la Asociación de Confeccionistas Textiles de Tungurahua (ACONTEX), determinados con un muestreo no probabilístico intencional.

Descriptores: Liderazgo femenino empresarial, Compromiso organizacional, Gestión de Talento Humano, Protocolo de acción, Confección textil.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

THEME: Female business leadership and organizational commitment in the textile manufacturing sector

AUTHOR: *Industrial Psychologist Eleonor Virginia Pardo Paredes*

DIRECTED BY: *Engineer María Dolores Guamán Guevara, Magister*

DATE: *June, 2018.*

Executive Summary

With a deep wish of contributing to textile making area, an important issue in the region's industrial production, the business female leadership as well as the organizational commitment is studied. This approach longs to answer to the questioning ¿How does business female leadership influences organizational commitment in the area for textile making? The current research pretends to positively impact the management concept of social and gender equity, it is also bet that Development National Objectives and Sustainable Development Objectives are joined. With a qualitative-quantitative methodology (a phenomenologic approach study of phenomenologic approach, descriptive correlational scope, with cross section, a non-experimental design) quantitative instruments were used: situational leadership test (Hersey & Blanchard, 1974), perception leadership test (Mellado-Ruiz, 2005), organizational commitment test (Meyer & Allen, 1997) and qualitative instruments: An Interview guide about female organizational leadership (Bucarey & López, 2016; Contreras, Pedraza & Mejía, 2012; Batista & Bermúdez, 2009 y Gómez, 2006) and the interview guide about organizational commitment (Claure-Rocha & Böhrt-Pelaez, 2004 y Bayona, Goñi-Legaz & Mandorrán, 1999) duly validated. The data processing was performed with SPSS (quantitative) and Atlas.ti (qualitative). An action protocol for organizational commitment from leadership application is generated as a job proposal, in a tripartite structure: A commitment organizational Guide for staff empowerment, A leadership Canon for the improvement of management exercise with the staff and Technical training Program in empowerment axis, entrepreneurship and leadership for textile making industry businesswomen, all of this for a better competitiveness; this has been validated in the area of human talent management and social and gender equity, through checklist. The selection of specialists was performed by Delphi. The research was launched in a population of eleven businesswomen and their 46 employees de from Tungurahua's Dress Manufacturers Association (ACONTEX), determined with a non-intentional data sample.

Keywords: Female Business Leadership, Organizational Commitment, Human Talent Management, Action Protocol, Textile Manufacturing.

Introducción

El estudio del perfil del liderazgo femenino empresarial y el compromiso organizacional en el sector de confección textil es el sentido del presente trabajo de investigación, que decanta de la interrogante mayor ¿Cómo influye el liderazgo femenino empresarial en el compromiso organizacional del sector de confección textil? (anexo 1). Para dicha investigación, se ha contado con la colaboración de las empresas agremiadas a la Asociación de Confeccionistas Textiles de Tungurahua - ACONTEX en su segmento de empresas dirigidas por lideresas, empresarias mujeres. Este segmento empresarial pertenece al grupo de industrias manufactureras de fabricación de productos textiles y fabricación de prendas de vestir, contemplado en la sección C, divisiones 13 y 14 de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU; información desde la Organización de Naciones Unidas, ONU, 2009, pp.46-47), y desde la revisión de las normativas ecuatorianas, pertenece a la sección D, numeral 17 que corresponde a la fabricación de productos textiles y numeral 18 de fabricación de prendas de vestir (Servicio de Rentas Internas, SRI, 2016).

Este trabajo de titulación previo a la obtención del grado académico de magister en gestión del talento humano responde a las siguientes interrogantes: ¿Qué perfil del liderazgo femenino empresarial tienen las gerentes de la industria de confección textil?, ¿Cuál es el compromiso organizacional que existe en los empleados de las empresas que mantienen liderazgo femenino?, ¿Existen protocolos de acción para desarrollar compromiso organizacional en las empresas con liderazgo femenino empresarial?, ¿Es necesario conocer lo que hacen las lideresas de las empresas de confección textil?

Un protocolo de acción para el compromiso organizacional desde la aplicación del liderazgo femenino en industrias de confección textil es el fin planteado (tabla 18), en miras a la contribución con este importante sector industrial, partícipe del cambio de la Matriz Productiva del Ecuador (SENPLADES, 2017) a la luz de que "el capital intelectual refleja el pensamiento o inteligencia, conocimiento, creatividad y toma de decisiones que contribuyen a la organización" (Moreno & Godoy, 2012, p.7).

El presente estudio, pretende impactar positivamente en el reconocimiento del aporte que realizan las empresarias, resultado interesante ya que la gestión de las mujeres debe ser entendida en la provincia y en el país como una contribución al manejo del concepto equidad social y de género, apuesta que también se coyuntura con los Objetivos Nacionales de Desarrollo (SENPLADES, 2017) y, en consecuencia, con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (UNDP, 2018).

Como descripción de este documento, el cual contiene los siguientes puntos, se debe mencionar su capítulo primero: El problema de investigación, en el cual se desglosa el acercamiento que se tuvo a la problemática estudiada con su respectiva contextualización, análisis crítico y prognosis. Así también la formulación del problema con la delimitación del objeto de investigación, los objetivos planteados y la respectiva justificación del trabajo investigación. Seguido, está el marco teórico en el capítulo segundo, con los antecedentes investigativos sobre liderazgo empresarial femenino y la coyuntura con el compromiso organizacional, así como la fundamentación filosófica y la legal y, mediante las categorías fundamentales, el abordaje conceptual de estas dos variables de estudio; también se plantea la hipótesis de investigación: El liderazgo femenino empresarial interviene en el compromiso organizacional en el sector de confección textil.

En la estructura metodológica, precisada en el tercer capítulo, se menciona el enfoque, la modalidad y el nivel de la investigación, se habla de las características de la población de estudio y los instrumentos utilizados para la recolección de la información (guías de entrevista y cuestionarios de test), con su respectivo proceso de validación; se presenta la operacionalización de las variables.

Lo concerniente al cuarto capítulo, que detalla el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos luego de ser procesados y, con ello, efectuar la comprobación de la hipótesis declarada. En el quinto capítulo, se comentan las conclusiones y recomendaciones del proceso investigativo y se da paso al capítulo sexto en donde se detalla la propuesta del trabajo, al cierre de este trabajo de investigación. Para el sustento técnico respectivo, reposan en el epílogo, la lista de referencias y anexos.

CAPÍTULO I

Problema de investigación

1.1 Tema de investigación

Liderazgo femenino empresarial y el compromiso organizacional en el sector de confección textil

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Contextualización del problema

Al revisar las actividades desarrolladas por la mujer en el sector productivo de la sociedad circundante, se avizora un despunte en su participación en posiciones de jerarquía alta, media y baja. Sin embargo, el cumplimiento del "triple rol" (Caroline Moser, 1993; citado en Murguialday, 2005) es una de las brechas estipuladas más altas a cumplir: "participación femenina tanto en funciones productivas como reproductivas y de gestión comunal a la vez de actividades productivas, actividades reproductivas y actividades comunitarias" (Bravo, 2005, s.p.). Esto exige aceptar y compatibilizar los tiempos para el óptimo cumplimiento de las actividades en cada área. Esta particularidad del grupo femenino, invita a contrastarla con las acciones de liderazgo en estas posiciones de jefatura y sobre todo con un concepto innovador relacionado a la gestión del talento humano: El compromiso organizacional.

En relación éste último, las empresas en el mundo trabajan en pro del empoderamiento laboral reflejado en los índices de producción y/o de servicios evidenciables; por lo que uno de sus ejes de trabajo es el compromiso del personal hacia la organización. En documentos publicados, Mariana Lima Bandeira (citada en UASB, 2015) menciona que "el débil compromiso organizacional refleja un desperdicio de recursos, generando rotación de personal e impactando directamente en los indicadores de desarrollo" (p.288). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional, así como las prácticas organizacionales en relación con el compromiso del personal hacia la organización, son algunas de las temáticas a trabajar para el efecto.

En Ecuador, así como en otros países de Latinoamérica, el compromiso organizacional tiene una coyuntura estratégica con el empoderamiento.

Una investigación, bajo el título "El compromiso organizacional y su relación con algunos factores demográficos y psicológicos" indica que "las mujeres denotaron más alto compromiso actitudinal" (Mathieu & Zajac, 1990; citados en Arias, Varela, Loli & Quintana, 2003, p.18). Así también, Malhotra y Mukherjee (2003; citado en Ruiz de Alba, 2013, p.74) "demostraron que en las empresas en las que existe atención a las necesidades de los empleados, se da una correlación positiva sobre el compromiso, en concreto sobre el compromiso afectivo de los empleados". Por ello, la importancia de la sociedad desde sus espacios de cooperación, de generar un ambiente refrescado en torno a las aplicaciones de liderazgo, en virtud de un fortalecimiento del compromiso de todos, y por qué no, desde una mirada más holística, con nuevas acciones, propias de las "energías circulares" (Binneti, 2015, p.342).

Oleadas sociales como la del año 2016 en donde mujeres en actividades empresariales, analizaron los retos y las oportunidades de mayor participación, actividad fue realizada en la ciudad de Quito, y se denominó "Encuentro Liderazgo Femenino en el mundo laboral" (Revista Líderes – redacción, 2016). El motor de este encuentro fue un estudio para identificar los problemas que enfrentan las mujeres ecuatorianas en sus lugares de trabajo.

En el segmento del conversatorio, los participantes dialogaron sobre las oportunidades y desafíos de la mujer en el mundo laboral; en los acuerdos se menciona "la importancia de la participación femenina radica en que cada mujer, tenga la libertad de enfrentarse a los mismos desafíos y oportunidades" con un remarque especial en que "la sociedad debe trabajar en la reconsideración de ideas limitantes que truncan el liderazgo" (Revista Líderes – redacción, 2016). Gounaris (2005; citado en Ruiz de Alba, 2013, p.74) manifiesta que "el compromiso es el deseo de continuidad manifestado en la voluntad de invertir recursos en una relación"; estas frases, exhortan a la confianza en la idea de investigación sobre estas dos grandes dominantes laborales, en las dinámicas locales, regionales y mundiales: el liderazgo y el compromiso organizacional, ahora desde una perspectiva más femenina.

Es allí donde nace la interrogante ¿Cómo influye el liderazgo femenino empresarial en el compromiso organizacional del sector de confección textil? Y se convierte en la directriz problémica para la presente investigación.

1.2.2 Análisis crítico

Para establecer la base de investigación, de la cual se obtuvo la deficiente fidelización del talento humano en las industrias de confección textil, se solicitó la colaboración del personal de las empresas: TEXPAZ, Confecciones "Campeón Sport", Textiles "Pasteur", Confecciones "RIE" (ropa infantil ecuatoriana) y Confección de fajas "RENOVA". Estas organizaciones fueron tomadas como referentes de estudio en este proceso por pertenecer al sub-sector de la confección, dirimiendo en que la primera pertenece a la confección de tejido plano y la segunda a la confección en tejido de punto.

Luego del establecimiento de la línea base, que fue extraído a través de los datos proporcionados por los clientes internos (colaboradores) de estas empresas pertenecientes a este segmento del sector productivo, con los que se realizó algunas sesiones-conversatorios individuales y grupales (focus group) de donde se obtuvieron los datos presentados a continuación, como características de su actividad laboral:

- Estilo de liderazgo en sentido vertical: de arriba hacia abajo, autocrático.
- Ejercicio de género en el liderazgo: con mayor frecuencia masculino.
- No se asume el trabajo como una responsabilidad de iniciativa propia y permanente.
- Colaboradores con sentido de pertenencia a las organizaciones en donde se desarrollan, motivados tan sólo por la cobertura de sus necesidades mediante la paga percibida.

1.2.3 Prognosis

A la luz de esta panorámica, se estima que, al no trabajar en este punto, se ralentizan los recursos de tiempo y dinero para un mejor desarrollo organizacional. De acuerdo con la

explicación vertida en las sesiones-conversatorios con los colaboradores de estas empresas, estos puntos convergen en lo siguiente:

- Procesos comunicacionales unidireccionales con directrices de cumplimiento rígidas.
- Poca confianza de los trabajadores con respecto de la aplicación del liderazgo femenino.
- Poco empoderamiento de los trabajadores con respecto de los objetivos empresariales y los intereses de la gestión empresarial.
- Complicación en potenciar la cultura organizacional de la empresa, desde la asertividad, la iniciativa y el empoderamiento del personal.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo influye el liderazgo femenino empresarial en el compromiso organizacional del sector de confección textil?

La conexión de los tres puntos anteriores se los aprecia en el anexo 1, el árbol de problemas, que es el instrumento en donde se recogió los datos relevantes para el levantamiento de la información diagnóstica.

1.2.5 Interrogantes

- ¿Qué perfil del liderazgo femenino empresarial tienen las gerentes de la industria de confección textil?
- ¿Cuál es el compromiso organizacional que existe en los empleados de las empresas que mantienen liderazgo femenino?
- ¿Existen protocolos de acción para desarrollar compromiso organizacional en las empresas con liderazgo femenino empresarial?
- ¿Es necesario conocer lo que hacen las lideresas de las empresas de confección textil?

1.2.6 Delimitación del objeto de investigación

- De contenido

  Campo: Gestión Empresarial.

  Área: Gestión de Talento Humano.

  Aspecto: Liderazgo Empresarial y Compromiso Organizacional.
- Espacial

  Lugar: Industrias de Confección Textil (ACONTEX).

  Cantón: Ambato.

  Provincia: Tungurahua.
- Temporal

  La investigación se realizó en el segundo semestre del año 2017 y el primer semestre del año 2018.

1.3 Justificación

Al leer frases como "las mujeres son una parte fundamental del desarrollo económico de los países. Hoy en día se desempeñan en áreas tecnológicas o científicas y ocupan cargos jerárquicos; algo que hace unos 50 años era difícil de lograr" (Revista Líderes – Serrano, 2018, párr.3), motiva a que investigaciones como ésta se efectúen y formen parte del acervo académico, social y de género, que no sólo procure llenar los espacios de información; que promueva mayor involucramiento en el concepto de participación de la mujer en los roles que la sociedad oferta. El registrar que, para el liderazgo femenino, usar la palabra simple de "lideresa", es un primer paso.

Es necesario reconocer el beneficio que produce la incursión de las mujeres en el campo productivo y en el campo de pertenencia comunitaria, ya que antes estuvieron direccionadas en lo absoluto para el ámbito reproductivo (Murguialday, 2005). Ser una líder es estar al servicio de la empresa, y por esta razón, crea un compromiso con sus colaboradores, con lo que presumen la disminución de la rotación de personal e incremento de la eficiencia en los resultados de la empresa.

Lupano & Castro (2011), ponen sobre la mesa de análisis, la realidad austral latinoamericana (Argentina), que se convertiría en una tendencia regional:

> Tradicionalmente se ha asociado al liderazgo con el género masculino. Los cargos directivos suelen ser caracterizados con propiedades generalmente atribuidas a los hombres como competitividad, control, autoridad u orientación hacia la tarea – rasgos instrumentales/ agénticos-. Estas consideraciones hacen que características propiamente femeninas como la orientación y preocupación por los otros – rasgos expresivos/ comunales- no sean consideradas esperables para los puestos de liderazgo, fomentando sesgos contra las mujeres en selección, promoción y ocupación de puestos directivos. (p.140)

De allí, la intención sobre la base de resultados como los que presenta esta investigación: modificar el constructo social, la visión y percepción sobre el liderazgo ejercido en las empresas y, por supuesto, su estrecha coyuntura con el compromiso organizacional, el empoderamiento del personal y la fidelización del talento humano.

En anhelo de este trabajo investigativo es fortalecer la cultura corporativa de estas organizaciones participantes. Guamán-Guevara, et al (2017), mencionan que "crear una cultura corporativa es un trabajo de todos los miembros de la organización" (p.61) y es esta una de las directrices para la determinación de las características laborales y de liderazgo femenino que en la actualidad profesa este sector productivo en el Ecuador.

El crecimiento de mujeres empresarias es una tendencia que desde unos años atrae la atención de analistas e investigadores. La nueva ola de mujeres ejecutivas-empresarias se insinúa en las instituciones de educación superior. Hoy, el 50% de quienes ingresan a las aulas son mujeres, proporción que también se mantiene en carreras relacionadas con los negocios. Señala Lassaga (2004; citado en D´Annunzio, Monserrat & Rábago, 2014) que el gran crecimiento de la mujer en la última década se dio sobre todo en el área independiente conocida como emprendimiento, posiblemente porque al no tener las mismas oportunidades dentro de las organizaciones tuvieron que buscar su propio camino.

El presente estudio pretende impactar positivamente en el reconocimiento del aporte que realizan las mujeres, resultado interesante ya que la gestión de las mujeres debe ser entendida en la provincia y en el país como un aporte al manejo del concepto equidad social y de género, apuesta que también se coyuntura con los Objetivos Nacionales de Desarrollo, en donde el Objetivo 1 solicita "garantizar una vida digna con igualdad de

oportunidades para todas las personas" sustentado en el eje 1 "derechos para todos durante toda la vida"; el Objetivo 5 invita a "impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria" acuñado en el eje 2 "Economía al servicio de la sociedad"; finalmente con el Objetivo 7 "incentivas una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía" adscrito al eje 3 "Más sociedad, mejor Estado" (SENPLADES, 2017).

Por todo lo anterior, se debe conocer y difundir el beneficio que significa para la empresa tener una líder, con un perfil acorde al interés de generar negocios que apliquen criterios internacionales con miras al incremento de la competitividad. Es factible debido a que la industria de confección textil tiene apertura para que se realicen procesos de investigación y que, a través de ellos, la academia pueda aportar al crecimiento de este importante sector de la economía local y nacional.

Los beneficiarios directos de esta investigación son las empresarias que ocupan puestos directivos y los colaboradores de estas lideresas; como beneficiarios indirectos se consideran a otros integrantes de la industria de confección textil en el momento que se puedan tomar referentes de este ámbito, puesto que la importancia de lo colectivo frente a lo individual ayuda a la democracia y a la convivencia pacífica en la industria.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Estudiar el perfil del liderazgo femenino empresarial y el compromiso organizacional en el sector de confección textil.

1.4.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar el perfil del liderazgo femenino empresarial que tienen las empresas de la industria de confección textil.
- Identificar el compromiso organizacional que existe en los empleados de las empresas que mantienen liderazgo femenino.
- Proponer un protocolo de acción para el compromiso organizacional desde la aplicación del liderazgo femenino empresarial.

La descripción de la ejecución como tal de la investigación, es presentada en el anexo 2 con las fases de cumplimiento como tal.

CAPÍTULO II

Marco teórico

2.1 Antecedentes investigativos (investigaciones previas, estado del arte)

Al revisar información en torno al tema planteado, se presentan documentos como el de Avolio (2008) en donde se identifica un "estudio que utiliza el paradigma cualitativo basado en estudios de caso de veinticuatro mujeres empresarias en el Perú" (p.4), enfocadas en diversas áreas de la producción. Ésto da la medida de estudios en enfoque de género para la determinación de perfiles empresariales que coadyuven a una mejor aplicación del liderazgo en el ejercicio de la jerarquía. En el estudio realizado por Palacio (2013) hay datos sumamente interesantes que fortalecen esta investigación.

Según el Grant Thornton International Business Report (2012), en los últimos 12 años se ha visto cómo las mujeres han tomado el liderazgo en las difíciles áreas de la economía y política: Christine Lagarde se convirtió en la primera mujer en asumir la directiva del Fondo Monetario Internacional; Ángela Merkel, la canciller alemana, ha sido la figura clave para resolver la crisis de la deuda soberana en la eurozona; y María das Gracas Foster tomó el mando de Petrobras y se convirtió en la primera mujer en estar a la cabeza de una de las cinco principales compañías petroleras del mundo.

El Grant Thornton International Business Report (2012), que abarca sociedades cotizadas en la bolsa y compañías privadas, presenta un estudio en donde apenas muestra un panorama de la incursión femenina en altos cargos gerenciales a nivel internacional. Este indica que un 21% de los cargos de alta gerencia a nivel global están ocupados por mujeres, una cifra que, a pesar de todo, apenas ha variado desde el 2004 (19%). En las economías BRIC (Brasil, Rusia, India y China) un 26% de los cargos de alta gerencia son ocupado por mujeres en comparación con el apenas 18% del G7. El sudeste asiático (ASEAN) posee el nivel más alto de participación femenina (32%), por encima de UE (24%), Latinoamérica (22%) y Norteamérica (18%).

De acuerdo con lo expuesto por Romero (2017) el foro "Desafíos para el liderazgo femenino en el ámbito empresarial venezolano" surge por una inquietud de La Alianza

Venezolana Empresarial por el Liderazgo de las Mujeres (AVEM) debido a la discriminación hacia ellas en el ámbito laboral. El objetivo de este foro es crear un espacio de intercambio con el fin de que las empresas venezolanas compartan información y experiencias sobre buenas prácticas corporativas y acciones por la igualdad y el empoderamiento femenino, que construyen culturas organizacionales inclusivas. El programa del foro tiene tres ejes principales: Prácticas para conciliar vida laboral y familiar; Prácticas del empoderamiento y fortalecimiento del liderazgo de las mujeres, y prácticas para crear conciencia inclusión de género.

Ya lo habría dicho Lassaga (2004; citado en citado en D´Annunzio, Monserrat & Rábago, 2014), las mujeres, al ingresar en el mundo laboral, se encontraron con una cultura empresaria totalmente creada por hombres; esto no ha sido suficientemente tomado en cuenta, y generalmente se juzgó su desempeño en base a la adaptación a las normas de comportamiento existentes. Muchas mujeres, frente a esta realidad están haciendo valer un estilo propio.

El informe de la oficina de actividades para los empleadores derivada de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), presenta una lectura social, cultural y empresarial fascinante en torno a la aplicación del liderazgo y de sobremanera el rol de la mujer en el desempeño empresarial. En América Latina y el Caribe, actualmente la mujer supera al hombre en materia de logros académicos terciarios y, en los últimos 20 años, las mujeres han engrosado las filas de empleos profesionales y cargos directivos de nivel medio y superior. Esos factores indican que la reserva de talento femenino es amplia y está bien desarrollada; sin embargo, pocas mujeres en la región han avanzado hasta llegar a ocupar los cargos directivos más altos, tales como directora ejecutiva (CEO) y miembro de la junta directiva. A pesar del evidente talento, la experiencia y los conocimientos de la mujer en materia de gestión, los obstáculos que enfrenta para su desarrollo profesional—a los que suele denominarse el techo de cristal— se mantienen profundamente arraigados.

Estos obstáculos tienen origen en la desigualdad de género en el mercado de trabajo en todos los niveles; no obstante, el crecimiento económico y empresarial requiere imperiosamente superar estos obstáculos. Cada vez son más los estudios que demuestran la relación que existe entre igualdad de género y crecimiento del Producto

interno Bruto (PIB), además de la relación que existe entre diversidad de género en los cargos directivos de nivel superior y mejores resultados empresariales.

Para captar talento es fundamental tomar medidas que concilien el trabajo con las responsabilidades familiares, no solo para las mujeres sino también para los hombres, en los sectores público y privado. Se destaca las principales estadísticas de países de la región y analiza los avances que ha hecho la región en el contexto de las tendencias mundiales. América Latina y el Caribe y Europa son las regiones donde más ha aumentado la participación de la mujer en cargos directivos. En varios países de la región, hay más mujeres que hombres en puestos directivos. Sin embargo, la mayoría de las encuestas en empresas internacionales indican que la cantidad de directoras ejecutivas en América Latina y el Caribe, con un porcentaje pequeño, es menor que en otras regiones, en tanto, prácticamente la mitad de las juntas directivas de la región están integradas exclusivamente por hombres. Las perspectivas para la región son optimistas ya que parece estar llamada a ser líder mundial en los próximos diez años.

En comparación con otras regiones, es mayor la cantidad de mujeres en América Latina y el Caribe que ocupan cargos en áreas estratégicas, tales como las ganancias y pérdidas, investigación y desarrollo de productos. En todas las regiones del mundo, la mujer en la gestión empresarial ha tendido comúnmente a desempeñar funciones de apoyo gerencial, tales como recursos humanos y administración financiera. Al pasar a ocupar cargos en áreas estratégicas del negocio, las mujeres en cargos directivos en América Latina y el Caribe, estarán mejor posicionadas para ascender hacia los niveles directivos más altos.

En la región, ya están en marcha iniciativas para derribar los estereotipos de género y las culturas empresariales que no empoderan a la mujer. En algunos casos, las trayectorias profesionales de hombres y mujeres difieren en la etapa inicial, de modo que le impide a la mujer llegar a ocupar cargos de nivel ejecutivo.

Numerosas empresas de la región ya han tomado medidas para promover el equilibrio de género y aprovechar el talento de la mujer. Sus experiencias, reafirman los argumentos en favor de un mayor número de mujeres en la gestión empresarial. Este informe comparte estrategias y herramientas para permitir que más mujeres accedan a

cargos ejecutivos de nivel superior, como director ejecutivo y miembros de la junta directiva, en especial en pequeñas y grandes empresas nacionales y en empresas familiares.

Al revisar la investigación de Chinchilla, León, Torres & Canela (2007, p.2) "las mujeres y los directivos más jóvenes tienen más en cuenta, en sus decisiones, el equilibrio entre la vida personal/familiar y la profesional; los hombres dan más valor a la promoción profesional y a la opinión de su mujer".

Así también Fischer de la Vega & Chávez (2015, p.78) manifiestan que "el rol desempeñado por la mujer que ocupa puestos directivos en el ambiente laboral está limitado por la existencia de discriminación de género" y, por los resultados obtenidos en su estudio, "sugieren cambios en los paradigmas establecidos en cuanto a la preferencia laboral hacia el sexo masculino" (IBID).

En relación con el compromiso organizacional, el trabajo presentado por Blanco & Castro (2011), en donde el "comparar el nivel de compromiso organizacional entre madres y no madres, cajeras de un banco de la ciudad de La Paz" así como "identificar el tipo de compromiso que se destaca más en madres, no madres y ambas poblaciones" (p.1) fortalecen la idea de la presente investigación. Las perspectivas presentadas en sus resultados son un motor importante para la consecución de los propios objetivos de este proyecto de investigación.

El compromiso organizacional es un término que se ha utilizado con sentidos muy diversos. De inicio, Allport (1943; citado por Claure-Rocha & Böhrt-Pelaez, 2004) lo define como el grado en que un empleado participa en su trabajo teniendo en cuenta necesidades, prestigio, auto - respeto, autonomía y autoimagen. Guamán-Guevara, et al (2017) fortalecen esta acepción con elementos fundamentales de la organización que se alcanzan desde el compromiso generado en la actividad laboral. Estos autores consideran los principios organizacionales "confianza, accesibilidad, respecto y la responsabilidad social" (p.61) como evidencias de una buena gestión en la cultura corporativa desde el compromiso organizacional.

La delimitación propiamente dicha del concepto tiene lugar en 1965, cuando Lodahl y Kejner, Sancerni, Peiró, González - Romá y Melía, 1989; citado en Claure-Rocha & Böhrt-Pelaez, 2004) definen el compromiso en el trabajo como el grado en el que el desempeño del trabajo de una persona afecta a su autoestima, en este concepto los autores consideran a la motivación intrínseca como uno de los factores importantes, esto ocasionó una serie de discusiones al respecto.

A partir de estas discusiones es oportuno precisar qué se entiende por compromiso organizacional y a la vista de los escasos trabajos sobre el tema en nuestro medio, la tarea no es fácil. Quizás ocurra esto porque, como sostienen Meyer y Allen (1991; citados por Bayona, Goñi y Madorrán, 2000), el compromiso organizacional es un estado psicológico. Mathieu y Zajac en 1990; citados por Bayona, Goñi y Madorrán, 2000) tras realizar una exhaustiva revisión de trabajos sobre el compromiso indican que las diferentes medidas y definiciones del término tienen en común el considerar que es un vínculo o lazo del individuo con la organización.

El término general de compromiso organizacional aglutina diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización, con los costes percibidos por el trabajador asociados a dejar la organización y con la obligación de permanecer en la misma. Así surgen tres componentes del compromiso:

- Identificación: (aceptación de las metas organizacionales) tener las mismas creencias, propósitos, ideas, objetivos, que los de la empresa.
- Membresía: (deseo de permanecer como miembro) sentimiento de pertenencia hacia la organización (ser parte de).
- Lealtad: cumplimiento y respeto hacia la organización mediante acciones dirigidas a defenderla.

Al citar nuevamente a Blanco & Castro (2011) manifiesta que, a partir de sus resultados se tiene como primera conclusión que, no existe diferencia entre funcionarias madres y las que no lo son con relación al compromiso organizacional; entonces se establece que no existe diferencia significativa entre la variable maternidad en relación con el compromiso organizacional.

El compromiso organizacional probablemente es un mejor predictor de desempeño y contribución del capital humano, pues es una respuesta más global y duradera a la organización como un todo, que la satisfacción en el puesto. Un empleado puede estar insatisfecho con un puesto determinado, pero considerarlo una situación temporal y, sin embargo, no sentirse insatisfecho con la organización como un todo. Pero cuando la insatisfacción se extiende a la organización, es muy probable que los individuos consideren la renuncia (Claure-Rocha & Böhrt-Pelaez, 2004).

2.2 Fundamentación filosófica

2.2.1 Fundamentación ontológica

La realidad está en constante movimiento, y es necesario visibilizar los cambios que suceden a través de la influencia del liderazgo femenino en el comportamiento organizacional que adopta nuevos enfoques debido a las transformaciones que suceden en las ciudades y los pueblos a consecuencia de los cambios políticos, y socio económicos por consecuencia del avance de la ciencia y la tecnología.

2.2.2 Fundamentación sociológica

La teoría social, del Sumak Kawsay que aporta el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una Vida (SENPLADES, 2017), en la presentación y en los objetivos y lineamientos busca una nueva forma de actuación de la población, una nueva forma de liderazgo y la inclusión de la mujer en los campos de la toma de decisiones para el cambio de la matriz cognitiva y cambio en la matriz productiva para lo que las empresas deberán ser competitivas y para lograrlo deberán desarrollar el compromiso organizacional.

2.2.3 Fundamentación axiológica

La práctica de los valores en la investigación facilita la comprensión de los hechos y a la luz del respeto, el reconocimiento a la diversidad, la solidaridad y el principio de igualdad de oportunidades y derechos ciudadanos se puede comprender las acciones en el liderazgo femenino que está acorde al cumplimiento de los objetivos mundiales como

son los de desarrollo sostenible, los nacionales enmarcados en la Constitución, y locales a través de ordenanzas y las agendas de los GADs municipal y provincial.

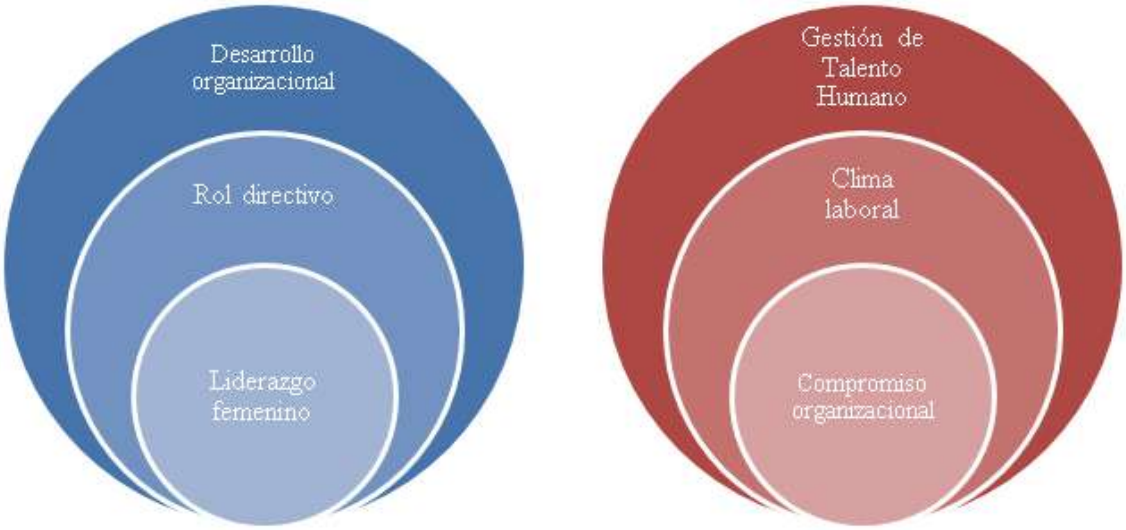
2.3 Fundamentación legal

Se necesita revisar fuentes secundarias en respecto del manejo de la equidad de género: Principio de la Constitución - equidad, el manejo del triple rol de la mujer. Así como de los elementos legales del trabajo de las mujeres como colaboradoras de las empresas. Además de los parámetros legales que amparan a las empresas de ACONTEX: su reconocimiento legal (por medio de acuerdos), el Código del Trabajo, Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una Vida y la Constitución de la República del Ecuador; todo esto en el marco nacional. También hay que considerar los documentos de los amparos legales a nivel internacionales, como los acuerdos de protección del trabajo de la mujer y de la protección en general para su desarrollo social óptimo.

2.4 Categorías fundamentales

A continuación, se detallan los elementos teóricos revisados en interés de la sustentación del proyecto investigativo.

Figura 1. Categorías fundamentales de la investigación



VI = Liderazgo femenino empresarial VD = Compromiso organizacional

Fuente: Datos de la investigación
Elaborado por: Pardo-Paredes, 2017.

2.4.1 Desarrollo organizacional

Uno de los puntos más trascendentales en la organización es la coyuntura sinérgica de los procesos. Por ello, la conceptualización del desarrollo organizacional es menester en este documento. Ya lo menciona Robbins & Judge (2013, p.628) como "un término que se usa para agrupar un conjunto de intervenciones para el cambio planeado con base en valores humanistas y democráticos que buscan mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados". Warren Bennis (1969; citado en Sánchez, 2009, p.245) lo concibe como una "respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas pueden adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados, retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo". Y es que el domo en el que encierra todo el éxito de las organizaciones debe tener componentes operativos y técnicos, elementos administrativos y de gestión, y por supuesto el elemento clave para una coyuntura exitosa: el talento; de allí que Robbins & Judge declaran que "el paradigma del DO valora el crecimiento humano y organizacional, los procesos colaboradores y participativos y un espíritu de búsqueda" (2013, p. 629).

Al revisar a los clásicos, Blake y Mouton (1969; citado en Sánchez, 2009, p.245) lo visualizaron como "un plan integral que agrupa conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para transformar una corporación hacia niveles de excelencia, por medio, del diseño y aplicación de modelo sistémico denominado *Managerial Grid* (rejilla gerencial)". Schumuck y Miles (1971; citado en Sánchez, 2009, p.246) por su parte enaltecen al desarrollo organizacional como "todo un esfuerzo planeado que aplica de manera científica, las ciencias del comportamiento humano, aportando un sistema que métodos auto analíticos y de reflexión".

Es allí como se concibe que el comportamiento humano, necesita de varios aportes como rectores y guías para un efectivo ejercicio profesional; Robbins & Judge (2013, p.629) lo mencionarían como los "valores para el desarrollo organizacional: respeto a las personas, confianza y apoyo, igualdad de poder, confrontación y participación".

Se complementa con la visión de Guizar (2008; citado en Sánchez, 2009) quien aduce a que:

> el DO es una mezcla de arte y ciencia, lo cual lo convierte en una disciplina apasionante. Es un área de acción social a la vez que una amplia gama de tópicos que incluyen los efectos del cambio, los métodos del cambio organizacional y los factores que influyen sobre el éxito del DO. (p.247)

Quien ya se ha vuelto un referente en el tema, Cummings (2007; citado en Sánchez, 2009) revisa elementos investigativos locales, regionales y mundiales y proponer que el desarrollo organizacional "conlleva una aplicación y una transferencia global del crecimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo planeado, al mejoramiento y al reforzamiento de las estrategias, de las estructuras y de los procesos que favorecen la eficiencia de las empresas" (p.247). Se colige en una imperiosa necesidad de mirar al desarrollo organizacional como una constante efectiva, en aras del éxito empresarial, con especial atención en los factores clave: los recursos y su interacción.

2.4.2 Rol directivo

Es importante analizar que el rol a cumplir en la organización se determina no sólo por las actividades a cumplir en la misma, sino por las interacciones con cada círculo de contacto que se sostenga. Por ello, Chinchilla, León, Torres & Canela (2007, p.3) hablar sobre "una fuerte discrepancia entre los roles que desempeñamos en la vida" y éstos pueden crear un problema en la trayectoria profesional.

De acuerdo con la teoría de la disonancia cognitiva (Festinger, 1957; citado en Carrero, Pinazo & Gimeno, 2002, p.192), manifiesta que "los directivos que se autoperciben ocupando la mayor parte de su tiempo en determinadas actividades representativas del rol directivo pueden sentir incongruencia si perciben una valoración negativa de su efectividad en la ejecución de estas actividades". La incongruencia se resolvería si la valoración percibida en la ejecución de las actividades a las que dedica mayor esfuerzo fuera positiva, y ésto es lo propuesto con el rol directivo de la mujer, en la actualidad.

Y se reflexiona en el rol que la mujer tiene actualmente en los círculos empresariales. Según Fischer de la Vega & Chávez (2015, p.78) "la participación de las mujeres en el ámbito laboral se ha incrementado en forma significativa. En la actualidad, el sexo

femenino busca una inclusión más prolongada y estable en dicho mercado". Por ello, la gestión del talento humano visibiliza el rol femenino en las cuotas de liderazgo empresarial.

La manifestación de liderazgo, usualmente se la denota en el comportamiento de quien ejerce el rol de guía y monitor en un grupo. Y al precisar que la posibilidad de replicar ese comportamiento muy propio de lo individual a los ámbitos grupales y organizacionales permite el surgimiento del concepto de liderazgo empresarial, que es uno de los tópicos fundamentales en esta investigación. Así, Gómez (2006, p.65) aduce que "la importancia del liderazgo empresarial radica en que éste debe ser el motor fundamental del proceso administrativo y de su gestión para lograr la calidad total en las empresas" y con la impronta femenina, se pretendería que las acciones de liderazgo en la empresa se tornen asertivas y participativas en la toma de decisiones y en consecuencia en el crecimiento organizacional.

Para Fischer de la Vega & Chávez (2015):

> En nuestra sociedad si existe una preferencia hacia los hombres para ocupar puestos directivos; la mujer se encuentra en desventaja ante tal situación; existen estereotipos demarcados por la sociedad hacia hombres y mujeres, además de que la mujer sufre de discriminación por género, barreras de acceso a puestos de dirección, acoso sexual y conductas hostiles, en mayor grado que los hombres. (p.78)

De allí que el rol directivo en las empresas debe robustecerse con la lectura de una buena acción de liderazgo, bajo la consigna de la equidad de género y sobre todo el respeto al capital intelectual.

Es enriquecedor encontrarse con miradas desde la experiencia, como la de Juan Antonio Fernández, profesor de dirección de empresas en China, quien manifiesta una admiración profunda por un maestro excepcional de la acción estratégica empresarial: el maestro Sun Tzu, quien a través de El Arte de la Guerra, socializa lo que hoy se conoce como el modelo óptimo de liderazgo empresarial, que se fundamenta en cuatro puntos: "unidad de propósito, conocimiento del entorno, liderazgo capaz y organización eficaz" (Fernández, 2008, p.64).

La lectura de este clásico de la administración de empresas permite entender varios elementos del liderazgo empresarial como herramientas clave de un líder: "integridad, benevolencia, disciplina, coraje, sabiduría" (citado en Fernández, 2008, p.68), junto a la visión de Gómez (2006, p.65) que expresa una particularidad sobre el liderazgo, como "el proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas". Concebir que el impulso para mover a la organización y sus recursos, en gran medida depende de las acciones de guía y acompañamiento de las jefaturas.

De acuerdo con De Miguel Calvo, Gallo, & Ríos (2010, p.839) "el rol directivo cumple la tarea esencial de garantizar su función y su funcionamiento, lo que puede implicar una mayor distancia de los directivos respecto a otros grupos". Es un riesgo que el liderazgo empresarial contrarresta y permite un mejor funcionamiento de la gestión empresarial como tal.

Viene a la luz lo descrito por Rodríguez-Díaz, Rebollo-Catalán & Jiménez-Cortés (2016) una grata reflexión sobre el rol del liderazgo en el diario accionar de las empresas:

> En el ámbito organizacional los roles de liderazgo se están transformando y reconstruyendo paulatinamente en concordancia a los nuevos tiempos. Se proponen alternativas de colaboración y coordinación en la toma de decisiones entendiendo que, las personas en las organizaciones son capaces de emprender iniciativas que crean valor por sí mismas. (p.332)

Esto permite colegir en la compartencia en la responsabilidad de la acción como tal del liderazgo en la empresa. No obstante Gómez (2006, p.65) señala que el engranaje de la gestión empresarial desde la perspectiva del liderazgo "está determinada por dos factores: 1) la posición de poder del líder, que es la autoridad formal que acompaña a un puesto específico y 2) la disposición que tiene el subordinado a obedecer". Es desde allí que se concibe una co-responsabilidad y co-participación en el liderazgo empresarial, un accionar en donde el protagonista no sólo es el líder o la lideresa, sino el éxito de la organización gracias a contribución de todos los involucrados.

Elementos que podrían construir el rol empresarial, lo destacan Chinchilla, León, Torres & Canela (2007, p.2) "prioridades en las decisiones, que afectan a su trayectoria

profesional, los apoyo que reciben en el cuidado de personas dependientes y el papel del directivo en la familia".

2.4.3 Liderazgo femenino empresarial

Inicialmente las investigaciones del liderazgo presentan una característica de ejecución desde una perspectiva individual. Sin embargo, en el presente, el estudio del liderazgo se enfoca no solo en la líder, sino también en los seguidores, entorno, cultura y contexto. El liderazgo ya no es descrito únicamente como una característica individual, sino más bien como una dinámica global, compleja y social estratégica (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009; citado en Serrano & Portalanza, 2014). Y mucho más si es que la perspectiva con la que se desea analizar teóricamente, lleva expresa un corte de género, en el que se ponga sobre la mesa de análisis y discusión el rol de la mujer en los ámbitos de gestión empresarial, el cual ha sido potenciado en los últimos años.

Gómez (2002; citado en Serrano & Portalanza, 2014, p.188), manifiesta que "el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas"; ésto hará que el rol de quien lleva la batuta o el mando de un grupo, tenga la responsabilidad y el compromiso de guiar al grupo a la consecución de objetivos, en miras al crecimiento organizacional.

Es así que, para Davis y Newstrom (2003; citado en Serrano & Portalanza, 2014, p.118) es el "proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos"; con ello Ramos acotaría que el liderazgo "tiene que ver con la influencia que los líderes ejercen en los grupos, pero como toda relación social es recíproca, los líderes también están influidos por el comportamiento de los miembros del grupo que lideran" (2005, citado en Navas, 2017, p.7).

La relación tan estrecha que tiene la figura del líder con la del grupo, permite el interés de la investigación, mucho más con la mirada de lo femenino, con sus propias características de liderazgo en diversas áreas, como la empresarial que es el segmento estudiado en el presente trabajo.

Investigadoras como Lassaga mencionan que:

> las líderes femeninas necesitan tanto de su sensibilidad e intuición como del pensamiento estratégico y racionalidad que deberán entrenar para evitar las interpretaciones personales con apego emotivo; el gerenciamiento desde la mirada femenina implica fortalecer el estilo e identidad del liderazgo como fruto del aprendizaje de las propias experiencias laborales. (2001, párr.6)

convirtiéndose en una máxima que precisa el accionar muy peculiar de la mujer como lideresa. Frases que se convierten en conectoras con el perfil teórico del líder. Según Robbins & Judge (2013) los comportamientos del líder están alineados a la productividad organizacional y relaciones personales, donde la cualidad principal es brindar apoyo y confianza a los subordinados. La abundante investigación señala que la figura del líder a través de su forma de liderar afecta al clima organizacional percibido por los trabajadores, donde "un grupo de formas de comportamiento que el líder usa como herramienta para influir sobre el actuar de los individuos y equipos" (Payeras, 2004; citado en Serrano & Portalanza, 2014, p.118) se denominaría práctica de liderazgo.

Al llamar nuevamente al texto a Lassaga sobre el liderazgo femenino

> no propone el desplazamiento de un modelo de dominación hacia otro, sino considera que el desafío está en el aporte que el liderazgo femenino puede ofrecer, como ya lo está haciendo para crear un nuevo estilo de gestión empresarial, relacionado con las características del arte femenino: cualidades, habilidades y retos a los que se enfrentan las mujeres al momento de gerenciar, de manera distinta al liderazgo ejercido por hombres (2004; citado en Batista & Bermúdez, 2009, p.57).

y es casi como leer a Medina-Vincent, quien hace una dura reflexión en respecto del liderazgo femenino:

> antes de adentrarse de lleno en el tratamiento del liderazgo femenino, tómese en cuenta que la cultura dominante en las organizaciones hasta hoy se corresponde con "la cultura del hombre blanco, con los valores y características masculinos tales como asertividad, agresividad, competitividad, orientación al logro, independencia y respeto al poder" (Ramos, 2005) y éste va a ser un condicionante clave para comprender los diferentes modelos de liderazgo a estudiar (2013, p.53)

palabras que llevan a la reflexión teórica y de praxis sobre el liderazgo establecido en las organizaciones y agrupaciones en general. Finalmente, quienes ejercen el liderazgo son seres humanos, a quienes Contreras, Pedraza & Mejía (2012) los miran como

individuos y sus prácticas de liderazgo dependen, entre otras cosas, de las características personales y el género hace parte de ellas.

Goleman (2005; citado en Serrano & Portalanza, 2014, p.119) asegura que "el líder tiene una extensa comprensión de los estilos de liderazgo y puede usarlos según la circunstancia involucrando al subordinado, tal conocimiento se mostrará reflejado de manera positiva en el clima de la organización"; esto lleva a la inserción en un análisis más detallado del rol de la mujer en el liderazgo como tal y en esas prácticas diarias, inequitativas de perjuicio como tal, ya que el hecho de que las mujeres logren desempeñarse en posiciones de liderazgo, representa su interés por romper el llamado techo de cristal que les dificulta la posibilidad de acceder a altos cargos directivos y les brinda la oportunidad de ir cambiando estos patrones sociales y culturales que fomentan la inequidad (Hernández & Camarena, 2005; citado en Contreras, Pedraza & Mejía, 2012, p.185).

Al hablar del techo de cristal, uno de los elementos referenciales de las diferencias entre hombres y mujeres en las prácticas actuales de liderazgo empresarial, es el abanico de barreras no explícitas que impiden a las mujeres acceder a ciertos cargos directivos y constituyen un obstáculo que les impide ejercer roles de liderazgo, lo cual, al no estar regulado ni controlado, permanece invisible a los ojos de la sociedad (Bucheli & Sanroman, 2004; citado en Contreras, Pedraza & Mejía, 2012, p.185), que está ligado estrechamente con los factores de inequidad: Estereotipo de inferioridad femenina en el campo laboral y discriminación (Clancy, 2007), diferencias en el rol de hombres y mujeres (Escandón & Arias, 2011) y la Teoría de Congruencia de Rol (Eagly & Karau, 2002) todos citados en Contreras, Pedraza & Mejía (2012).

Otros elementos importantes que presentan estos autores para el profundo análisis del liderazgo femenino son: Roles de liderazgo y género (condiciones socioeconómicas y políticas, de Lipman-Blumen, 2000), Categorización social (Constantinidis, 2010) con las percepciones individuales respecto al rol de hombres y mujeres y los filtros y sesgos acerca de determinados grupos de individuos, finalmente el imitar las características y los roles atribuidos a cada género desde el aprendizaje observacional (Schiffman & Kanuk, 2005); IBID.

Madrigal (2005; citado en Serrano & Portalanza, 2014, p.119) en coincidencia en lo que manifiesta Goleman asevera que "este reflejo positivo en el clima de la organización provoca un aumento en la productividad en la misma", conecta con lo revisado por Gómez (2006) que hace una lectura macro fabulosa del liderazgo en las micro, pequeñas y medianas empresas se encuentran los procesos de globalización, en donde el intercambio de productos, así como su producción, se han transformado debido al desarrollo tecnológico, a los nuevos métodos de producción y comercialización, pero sobre todo, a la velocidad con que cambian los mercados, características muy peculiares del segmento de investigación de este proyecto. Con esto se colige que si bien es necesario conocer los internos de cada ser humano que efectúa el rol de líder o lideresa, hay elementos exógenos que contribuyen sustancialmente a la gestión del liderazgo empresarial.

Atributos internos del liderazgo empresarial (características mínimas que un empresario de las Pymes debe poseer y gestión de la motivación en el grupo de trabajo) así como atributos externos del liderazgo empresarial (determinación del tipo de liderazgo en la empresa y descripción del segmento empresarial) son las dimensiones e indicadores que sugiere Gómez (2006) para el análisis del liderazgo empresarial, a su vez, permite la conexión con Mellado-Ruiz (2005, p.10) en donde "las dos grandes dimensiones en torno a la medición del liderazgo son: Nivel de participación en toma de decisiones y Nivel de confiabilidad en el intercambio de la información". Cada una de estas dimensiones, tiene ítems de indagación que recogen la percepción de los colaboradores, en torno la gestión del liderazgo empresarial.

La cuota de feminidad en esta investigación también la han puesto Bucarey & López (2016) con la aplicación de un cuestionario medidor de liderazgo femenino. Factores como estado civil, promedio de cargas familiares, segmento generacional y el número de años de estar al frente de las organizaciones en donde trabajan, son algunos de los elementos cuantitativos considerados para el efecto. La gestación y la maternidad también son factores considerados en este instrumento, así como el criterio de habilidades desarrolladas, que las han llevado a posiciones ejecutivas. La perspectiva de líder, las frustraciones que implica la gestión del liderazgo y el cumplimiento del triple rol, son motivo fundamental de estudio a través del instrumento de Bucarey & López (2016).

2.4.4 Compromiso organizacional

Robbins & Judge (2013, p.79) definen el compromiso organizacional como "el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella". Un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia.

Loli (2006, p.39) cita a Steers para definir al compromiso como "la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización". Por otro lado, Hellriegel (1999; citado en Mehech, Cordero, & Gómez, 2016, p.9) concibe al compromiso organizacional como "la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización". Este se caracteriza por la creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de pertenecer a la organización.

Al revisar las acepciones desde Meyer & Allen (1997, p.11) en referencia al compromiso organizacional, manifiestan que es "un estado psicológico que caracteriza la relación de los empleados con su organización" y con ello, se conecta a lo que estos mismos autores pronunciarían como la teoría de los tres componentes: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo.

Un señalamiento importante de estos autores sobre el tema es que "es una de las tres actitudes hacia el trabajo más estudiadas, además de la satisfacción y la participación" (Meyer y Allen, 1991, citado en Peña, Díaz, Chávez & Sánchez, 2016, p.96).

Chiavenato (1992; citado en Pineda, 2016, p.18) opina que el compromiso organizacional "es el sentimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, como también la comprensión y compartimiento de los objetivos de la organización por todos sus participantes". Aquí no hay lugar para la alienación del empleado, sino para el compromiso de este.

Algo más actual, lo menciona Chiang, et al (2010; citado en Peña, Díaz, Chávez & Sánchez, 2016) quien aduce que:

> es más probable obtener mejores resultados laborales en alto desempeño, compromiso o cooperación, cuando las personas se sienten parte de un grupo de trabajo con un clima organizacional satisfactorio, cuando perciben que tienen las competencias adecuadas para desarrollar su trabajo y cuando son recompensadas y reconocidas como agentes significativos de los resultados organizacionales. (p.96)

y de esta manera, se entendería que un medidor de compromiso organizacional en los colaboradores es su resultado calculado o percibido desde el desempeño laboral versus a su involucramiento con las actividades como tal de la organización.

Quienes contribuyen sustancialmente en esta investigación son Bayona, Goñi-Legaz y Mandorrán. En su estudio Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos, señalan que éste "puede ser uno de los mecanismos que tiene la Dirección de Recursos Humanos para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su Organización" (1999, p.3) y permite entonces inferir lo valioso de analizar este espectro de la gestión del talento humano. En varios hitos históricos, sobresale la lealtad, la filiación, el pertenecer a algo, como los cimientos de una buena conexión social. Y de hecho, otro par de autores sustanciales en esta investigación, Claure-Rocha & Böhrt-Pelaez (2004) identifican las dimensiones del compromiso organizacional: Identificación, Membresía y Lealtad.

Cada una de éstas con indicadores puntuales para la medición como tal. En la identificación: Expectativas se cumplen, objetivos organizacionales y personales no difieren significativamente, conseguir las metas, contar con un lugar de trabajo para crecer personal y profesionalmente, todo esto como parte de la aceptación de las metas organizacionales; tener las mismas creencias, propósitos, ideas, objetivos, que los de la empresa. Así también, la membresía: Fuerte similitud con los objetivos organizacionales, hacen "suya" a la organización, participar activamente de actividades de manera natural en miras al Deseo de permanecer como miembro sentimiento de pertenencia hacia la organización: ser parte de. Finalmente, la lealtad: Actitudes y acciones que muestren prudencia y discreción del manejo de información confidencial, defenderla ante extraños que duden de prestigio organizacional, hablar de ella con orgullo, expresar lo positivo, los logros, las metas conseguidas, creer en su empresa por

el cumplimiento y respeto hacia la organización mediante acciones dirigidas a defenderla (Claure-Rocha & Böhrt-Pelaez, 2004).

Las apreciaciones de estos últimos autores se fortalecen con lo planteado en décadas anteriores por Mowday, Steers y Porter (1979; citados en Bayona, Goñi-Legaz & Mandorrán, 1999, p.5) que profundizan en el compromiso organizacional; ellos lo aprecian como el compromiso actitudinal, definido como "la fuerza de la identificación de un individuo con una organización en particular y de su participación en la misma". Allí, una fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización, la disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y el fuerte deseo de permanecer como miembro de la organización, son los indicadores de medición.

Al complementar este criterio, Betanzos-Díaz, Andrade-Palos & Paz Rodríguez (2006) promueven estos parámetros distintivos como, Identificación-Implicación: aceptación de los valores organizacionales, por identificación del empleado e implicación por el bienestar; Atracción y satisfacción del trabajador al pertenecer a la organización, que lo expresa como agrado y felicidad, así como los beneficios de la organización al empleado y que abandonarlos le significaría una pérdida.

Luego, la mirada se dirige al compromiso de continuidad. Este tipo de compromiso es una formulación más reciente del compromiso calculativo (Morrow, 1993; citado en Bayona, Goñi-Legaz y Mandorrán, p.5) "facilidad de movimiento del trabajador de una organización a otra" Características del propio individuo, aspectos relacionados con el trabajo que desarrolla la persona y características de la organización o del grupo son los indicadores del compromiso calculativo, que se basa en los *side-bets*: inversiones valoradas por el individuo que serían pérdidas si éste dejara la organización (Cohen y Lowenberg, 1990; citado en Bayona, Goñi-Legaz y Mandorrán, p.5). Aportes meritorios de Higuera, González y Nava (2011) a este compromiso son:

> Elementos personales, trabajo desarrollado, clima de trabajo, relaciones con el líder, cohesión dentro del grupo y tamaño de la organización y ayudan a robustecer la importancia del estudio de las dinámicas empresariales, percibidas desde el desarrollo mismo de la gestión del talento humano mediante la observación del compromiso organizacional. (p.65)

Estos al igual que los anteriormente desglosados, se convierten en los elementos clave para la fidelización del talento humano, o la gestión del compromiso organizacional, acerándose de este modo a lo reconocido por Guamán-Guevara, et al (2017, p. 62) como nociones de cultura corporativa: "el recurso humano se caracteriza por la iniciativa, compromiso, experiencia y capacidad además de la pertinencia con la organización".

2.4.5 Clima laboral

Otro componente fundamental en las organizaciones, que está íntimamente ligado al compromiso organizacional es clima laboral. Así lo concibe Chiavenato (2011):

> El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades. (p.86)

No se puede desconocer que el ambiente en el que el ser humano se desenvuelve es vital para un óptimo desarrollo de las actividades, así como de la consecución de objetivos personales y grupales. Brunet (1987; citado en Ramos, 2012, p.16) define el clima organizacional como "las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales".

Desde la visión de Goncalves (2000; citado en Domínguez, Ramírez & García, 2013, p.62) "el clima organizacional dentro de las instituciones se refleja en las estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación y estilo de liderazgo". Esto da la medida de la importancia tanto de las percepciones de los participantes en cada uno de los roles en la organización, así como de los mecanismos estructurales que los acompañan en su proceso.

De acuerdo con Brunet (2004; citado en Domínguez, Ramírez & García, 2013, p.62) "el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología industrial por Germman, en el año 1960", favorece de sobremanera este dato a la presente investigación, puesto que el espíritu de esta decanta en determinar herramientas

de la gestión del talento humano para el empoderamiento de este, en las organizaciones de estudio.

Es necesario llamar al texto a un clásico del análisis de clima organizacional o laboral: Rensis Likert, quien en 1968 establece que "el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben" (citado en Rodríguez, 2016, p.6). Esas condiciones están adscritas a la naturaleza misma de la organización; pese a ello, Likert da importancia a ciertas características tipo, que se convierten en directrices generales en sí:

> los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional. (citado en Rodríguez, 2016, p.6)

Hall (1972; citado en Ramos, 2012, p.16), definió el clima organizacional como "el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por los empleados, y es a su vez una fuerza que influye en la conducta del empleado". Silva (1996; citado en Ramos, 2012, pp. 19-20) por su parte lo refiere como una "propiedad del individuo que percibe la organización, vista como una variable del sistema con la virtud de integrar la persona y sus características individuales (actitudes, motivación, rendimiento, satisfacción, etc.), los grupos (relación intergrupal) y la organización (procesos y estructura organizacional)". Y esto, conlleva a la reflexión imperativa de un ejercicio laboral digno, con elementos autónomos y, a su vez, sinérgicos, donde cada ser humano tenga su participación como primicia en la organización y que esta contribución personal haga del ambiente en el que se desarrolla un componente óptimo, asertivo y de proactividad personal y organizacional.

2.4.6 Gestión del talento humano

Para Cuesta-Santos (2017, p.18), la gestión del talento humano consiste en:

> Gestionar a las personas que trabajan, como ciencia, buscando optimizar la manera en que colaboran en aras de los objetivos principales de su organización laboral, es tarea que exige estudio, dedicación, persistencia y sensibilidad. Vigente y contemporánea, será siempre este afán de ciencia demandada por la gestión de los trabajadores.

Esto es, hablar de cualidades innatas del recurso, del capital primordial en la organización. Y es que en la actualidad la gestión del talento humano avizora más allá de los subsistemas de recursos humanos, lectura que se ha realizado hasta hace algunas décadas pasadas. Posteriormente, aparece el concepto de la Gestión del Conocimiento, el cual Gates (1999; citado en Cuesta-Santos, 2017, p.19) detalla como "la gestión del conocimiento es algo que empieza con los objetivos y los procesos de la empresa, y con el reconocimiento de compartir informaciones".

Al revisar a Gómez, Pérez de Armas & Curbelo la gestión del conocimiento es "el proceso sistemático que utiliza el conocimiento individual y colectivo de la organización orientado a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor en pro de obtener ventajas competitivas sostenibles" (2005, pp.39-40).

Estos autores destacan como aportes de primera línea:

- La medición del capital intelectual, desde las directrices de Norton y Kaplan con el *Balance Score Card*, Edvinson y Malone con el modelo *Skandia Navigator*; Euroforum con el modelo *Intelect*; Bueno, con el modelo de Dirección Estratégica por competencias (Gómez, Pérez de Armas & Curbelo 2005, p.42).
- Los aportes en sí para la clasificación y medición de la gestión del conocimiento: Nonaka y Takeuchi con el modelo de creación del conocimiento en espiral; Tejedor y Aguirre con el modelo *KMPG Consulting*; Andersen con APQC (modelo de administración del conocimiento organizacional apoyado en cuatro facilitadores: liderazgo, cultura, tecnología y medición) e Iriarte con el instituto de máquinas y herramientas (Gómez, Pérez de Armas & Curbelo 2005, pp.42-43).

Hay los llamados aportes en segunda línea:

- Grau con las herramientas de gestión del conocimiento vistas desde cinco perspectivas: herramientas de búsqueda, herramientas de personalización de la información, herramientas de trabajo en grupo, portales corporativos y herramientas de simulación; Pavez con las herramientas de apoyo la gestión del conocimiento desde: generación del conocimiento, facilitadores de la generación del conocimiento, herramientas de medición del conocimiento; Valerio por medio de la clasificación de las herramientas para la gestión del conocimiento agrupadas en: repositorios del almacenamiento, tecnologías de redes, plataforma

> de aplicaciones y tecnologías de inteligencia artificial; Pérez y Coutín desde una nueva clasificación en: herramientas de gestión documental y recuperación textual, *workflow, groupware* y mensajería electrónica, visualización y análisis de datos, agentes inteligentes y *collaborative filtering*, internet e intranet (Gómez, Pérez de Armas & Curbelo 2005, pp.42-43).

Finalmente, los aportes en tercera línea o la información como recurso estratégico para la empresa:

- Horton y Burk por medio de la metodología para identificación de los recursos de información; Owen a través de la gestión de la información como una triple hélice; Pañoz con la información como recursos estratégicos desde dos dimensiones: información antes que los competidores y gestión de la información para potenciación (Gómez, Pérez de Armas & Curbelo 2005, p.43).

Se colige que la interacción entre la información y el ser humano es en la actualidad el movimiento de las empresas, lo que fortalece su *know how* y de sobremanera lo que las vuelve competitivas en el mercado.

Y la información es una herramienta básica y totalmente indispensable para la gestión del talento humano: "lo que usted en realidad gestiona son datos, documentos y el trabajo de las personas. El propósito debe ser el mejorar la manera en que las personas colaboran" (Gates, 1999; citado en Cuesta-Santos, 2017, p.19). Finalmente, el autor declara que:

> en la actualidad, esencialmente los tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de los recursos humanos (en adelante, rr. hh.), son: la consideración de los rr. hh. como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la gestión de recursos humanos (en adelante, GRH) y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GRH y la estrategia organizacional. (Cuesta-Santos, 2017, p.32)

y esto se esclarece cuando al revisar la literatura, el término gestión humana toma un nuevo brío, a la luz de otro igual de importante como es el paradigma: "en los últimos años muchos paradigmas han cambiado… la Gestión Humana no ha sido la excepción" Ospina (2010, pp.81-82).

Este autor (Ospina, 2010) hace una profunda reflexión en torno a lo manifestado por sus investigadores antecesores:

> Si bien la estructura del área de Gestión Humana ha sido básicamente la misma durante los últimos treinta años (Hall, 2008), está diseñada para producir y gestionar programas, no para generar resultados; el área requiere de nuevos paradigmas que le permitan: Contribuir con la formulación y ejecución de la estrategia, asumir nuevos retos con los empleados, desarrollar un perfil para los directivos y profesionales del área, medir el aporte de Gestión Humana a los resultados de la Organización, orientarse hacia la comunidad y la responsabilidad social. (p.82)

Empieza a fortalecer la idea de una corresponsabilidad con la opinión externa y no sólo con los datos internos; es menester escuchar al entorno y sus demandas para establecer mecanismos estratégicos de acción desde la empresa, aprovechando a su mayor talento: el humano.

De allí que Ospina (2010, p.84) al manifestar que "Gestión Humana no puede comportarse diferente a como lo hacen los demás subsistemas de la organización" invita a mirar más allá de lo usual, de lo clásico.

Exhorta a asumir nuevos retos con los colaboradores, en donde el fin sea "fomentar el compromiso y a la vez ofrecer una propuesta de valor para los empleados, con la exposición de la responsabilidad que tiene el área en contribuir a que el trabajo tenga un sentido para las personas" (Ospina, 2010, p.86); a lo que Cuesta-Santos (2012, p.96) decantaría desde el manifiesto "la consideración integracionista de la gestión de recursos humanos con la gestión del conocimiento ofrece una contextualización con mayor sentido holístico que bien está demandando el pensamiento complejo de esta contemporaneidad".

2.5 Hipótesis

El liderazgo femenino empresarial interviene en el compromiso organizacional en el sector de confección textil

Ho: El liderazgo femenino empresarial no interviene en el compromiso organizacional en el sector de confección textil.

H1: El liderazgo femenino empresarial si interviene en el compromiso organizacional en el sector de confección textil.

2.6 Señalamiento de variables de la hipótesis

VI: Liderazgo femenino empresarial

VD: Compromiso organizacional

CAPÍTULO III

Metodología de investigación

3.1 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación fue mixto, ya que se trabajó con un enfoque cuali-cuantitativo, puesto que se aplicó el Test de Liderazgo Situacional de Hersey & Blanchard (1974; citado en Hersey, Blanchard & Johnson, 1998; Hersey, Blanchard & Natemeyer, 1979), el Test de Compromiso Organizacional de Meyer & Allen (1997; citado en Meyer & Allen, 1997 y 1991) y del Test de Percepción de Liderazgo de Mellado-Ruiz (2005); y el enfoque cualitativo, desde la aplicación de la guía de entrevista sobre liderazgo femenino empresarial por los autores Bucarey & López (2016), Contreras, Pedraza & Mejía (2012) así como Batista & Bermúdez (2009) y Gómez (2006) y la guía de entrevista sobre compromiso organizacional de Claure-Rocha & Böhrt-Pelaez (2004) y Bayona, Goñi-Legaz & Mandorrán (1999), que permite llegar a un mayor conocimiento de percepciones y emociones que se producen alrededor de la gestión de la fidelización del talento humano.

3.2 Modalidad básica de la investigación

La investigación se trabajó con la modalidad de campo (Herrera, Medina & Naranjo, 2014, p.95) puesto que se hizo un trabajo en las mismas empresas de confección textil.

Luego del acercamiento realizado a las empresas referentes del sector empresarial en la fase diagnóstica, se definió el contactar a las líderes empresariales y con los trabajadores e integrantes de la empresa y se les propuso participar en un conversatorio general. Para sustentar los criterios vertidos en el grupo focal, se participó en una sesión de trabajo, llamada metodología *WorldCafe* (o Café Mundial), que versa su dinámica de acción en "crear redes de diálogo colaborativo, alrededor de asuntos que importan en situaciones de la vida real" (Soriano & Castro, 2017).

Brown e Isaacs (citados por Esquivel, Salas & Muñoz, 2014, p. 409) manifiestan que la idea principal de esta metodología es "fomentar una nueva cultura de conversación entre organizaciones, negocios y personas, para afrontar exitosamente los grandes desafíos presentes en condiciones de rápido cambio y creciente complejidad, como las actuales". Con los empresarios de ACONTEX (tanto hombres como mujeres) se dilucidaron tópicos fundamentales para el crecimiento empresarial. Sus primeros enfoques versaban en la necesidad de optimización de los recursos, mejoramiento de los procesos de producción y comercialización y la adquisición de materia prima y maquinaria efectiva para el efecto. A medida del avance de la reunión, se abordó el tema de la gestión del talento humano, en donde las opiniones de los diferentes grupos de trabajo fortalecieron las ideas obtenidas en los primeros acercamientos a las empresarias.

Y es que la necesidad del trabajo con el personal es tan prioritaria como la inversión en insumos materiales y tecnológicos. Por ello se colige en estos puntos de resumen:

- Capacitación y formación continua para las tres grandes esferas intra empresariales: cúpulas, bases operativas y secciones administrativas.
- Evaluaciones continuas tanto del proceso como de los ejecutores de estos procesos; con ello se pretende participar de reingenierías para evitar cuellos de botella o involución en la gestión empresarial.
- Acompañamiento al personal en los procesos de desarrollo organizacional, en miras a fortalecer su empoderamiento con la organización y cumplimiento de estándares de calidad.
- Aplicación del concepto de corresponsabilidad y *engagement* con el propósito de generar en el personal compromiso con la organización y sus actividades.

Este último punto es el que sostiene la máxima del presente trabajo investigativo. Para efecto de evidencia, en el anexo 3 se socializa el evento, así como algunas fotografías de su ejecución. Como elemento investigativo de campo también se menciona la aplicación de los instrumentos investigativo arriba detallados, con los cuales se obtuvo la información para el efecto.

Por último, se aplicó la modalidad documental-bibliográfica (Herrera, Medina & Naranjo, 2014, p.95) por cuanto fue necesario observar documentos de apoyo en los que se determinó los espacios de planificación de acciones, procesos de trabajo entre otros

(estado del arte y de la práctica). El obtener un soporte de lo que se hace en Ecuador, América Latina y el Mundo, a través de la revisión de los documentos publicados, permitió el contraste de los resultados obtenidos y, además, para la realización del marco teórico y la escritura del artículo académico. Todo ello, se describe a profundidad en el estado del arte y de la práctica. El revisar el aporte de los clásicos y combinarlos con las nuevas propuestas de autores regionales fue uno de los grandes retos cumplidos en esta investigación.

3.3 Nivel o tipo de investigación

La presente investigación sobre la base de Hernández, Fernández & Baptista (2014) se enmarca en el diseño no experimental de corte transversal desde la modalidad cuantitativa, así como en los niveles (o alcances):

- Exploratorio, debido a la necesidad de conocer lo que sucede en la realidad de las empresas de confección textil y por medio de ello establecer la problemática y el análisis crítico.
- Descriptivo, puesto que se trabajó desde la descripción del problema y las acciones percibidas en las empresas de confección textil.
- Correlacional, al tener dos variables y la necesidad de relacionarlas para el aporte para la comprobación de la hipótesis planteada.

Desde la modalidad cualitativa, esta investigación obedeció a un diseño de estudio fenomenológico de aproximación fenomenológica empírica ya que constó de doce casos empresariales en donde se "exploran, describen y comprenden las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno" (Hernández, et al, 2014, p.469), usado frecuentemente en aplicaciones de psicología por su valiosa virtud de "enfocarse menos en la interpretación del investigador y más en describir las experiencias de los participantes" (IBID, p.494).

3.4 Población y muestra

Para esta investigación, se aplicó el muestreo no probabilístico, ya que es "es un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la

probabilidad, sino de las características de la investigación" (Hernández, et al, 2014, p.176); la característica es intencional ya que "permite seleccionar casos característicos de una población limitando la muestra sólo a estos casos. Se utiliza en escenarios en las que la población es muy variable y consiguientemente la muestra es muy pequeña" (Otzen & Manterola, 2017. p.230).

Por la aplicación de la instrumentación tanto cuantitativa como cualitativa, es importante mencionar que "en un estudio cualitativo, las decisiones respecto al muestreo reflejan las premisas del investigador acerca de lo que constituye una base de datos creíble, confiable y válida para abordar el planteamiento del problema" (Hernández, et al, 2014, p.382).

En el universo de 89 empresas que pertenecen a la Asociación de Confeccionistas Textiles de Tungurahua - ACONTEX, se trabajó con el segmento de las empresas en donde se refleja el liderazgo femenino, que son 12 empresas, distribuidas como lo indica la tabla 1:

Tabla 1. Distribución de la población: empresas

Segmentos	Número
• Confección de cortinas y accesorios para cocina y para baños	1
• Confección de implementos deportivos para colegios (uniformes: interiores, exteriores, gorras y calcetines)	1
• Confecciones de ropa en línea deportiva en línea empresarial: uniformes para grupos deportivos, lycra	2
• Ropa de vestir para mujer (casual, formal y de fiesta; alta costura, sastrería y modistería)	3
• Confecciones de ropa de niños, especialidad ropa para bautizos	1
• Confecciones de ropa interior para dama y caballero	2
• Bordados para ropa interior	1
• Importadora de telas, con distribución a pequeños productores, artesanos y confeccionistas minoritarios	1
Total	12

Fuente: Datos de investigación de campo.
Elaborado por: Pardo-Paredes, 2018.

Es importante decir que son doce empresas las que participan de este proceso de investigación, mas once empresarias, ya que una de ellas es propietaria de dos organizaciones. Así también, se presenta una gráfica con el número de colaboradores

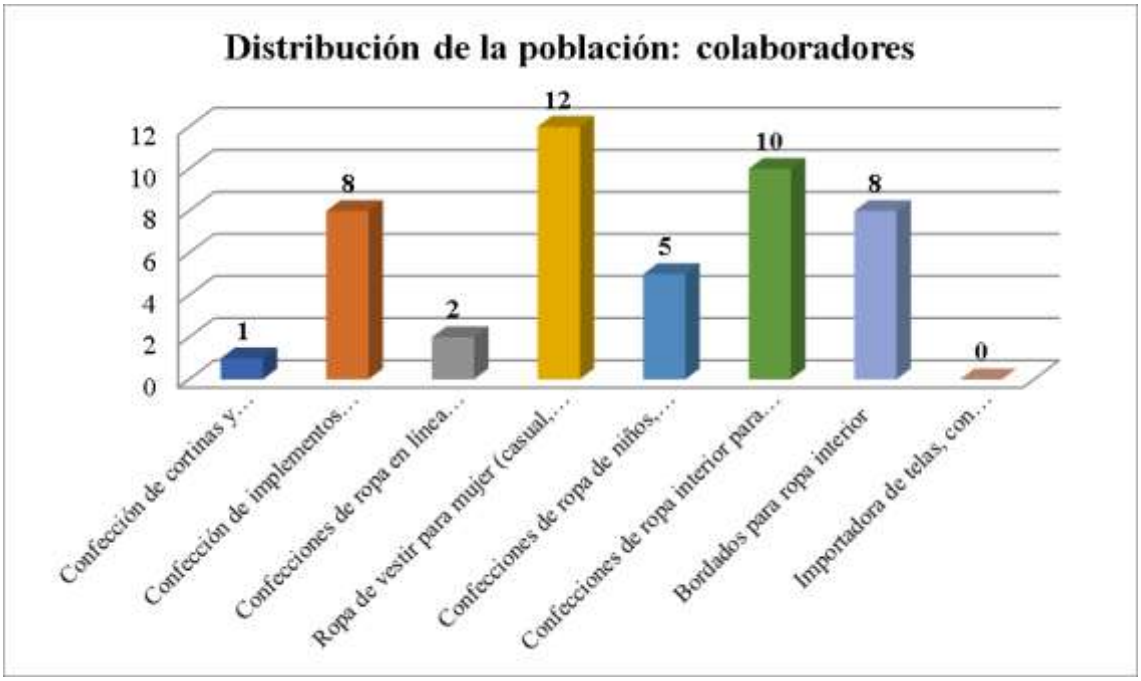
que participaron del estudio: 46 personas, quienes son dependientes laboralmente en estas empresas.

Tabla 2. Distribución de la población: colaboradores

Segmentos	Número
• Confección de cortinas y accesorios para cocina y para baños	1
• Confección de implementos deportivos para colegios (uniformes: interiores, exteriores, gorras y calcetines)	8
• Confecciones de ropa en línea deportiva en línea empresarial: uniformes para grupos deportivos, lycra	2
• Ropa de vestir para mujer (casual, formal y de fiesta; alta costura, sastrería y modistería)	12
• Confecciones de ropa de niños, especialidad ropa para bautizos	5
• Confecciones de ropa interior para dama y caballero	10
• Bordados para ropa interior	8
• Importadora de telas, con distribución a pequeños productores, artesanos y confeccionistas minoritarios	0
Total	46

Fuente: Datos de investigación de campo.
Elaborado por: Pardo-Paredes, 2018.

Figura 2. Distribución de la población: colaboradores



Fuente: Datos de investigación de campo.
Elaborado por: Pardo-Paredes, 2018.

Como datos sociodemográficos, se presentan las siguientes tablas de datos sexo y edad de los participantes; en la tabla a continuación están los datos etarios y la determinación de sexo de los 46 colaboradores de las empresas. Es importante decir que los rangos etarios se los ha determinado desde la teoría del desarrollo psicosocial del psicoanalista infantil Erik Erikson (1982; citado por Bordignon, 2005).

Tabla 3. Datos sociodemográficos de los colaboradores (edad y sexo)

	SEXO		
EDAD	M	F	**T**
18-40	4	19	23
41-65	3	16	19
65-99	2	2	4
TOTAL	9	37	46

Fuente: Datos de investigación de campo.
Elaborado por: Pardo-Paredes, 2018.

En el caso de las empresarias, al ser todas mujeres, la determinación en los datos sociodemográficos fue la edad. Sobre la base del ya mencionado Erikson, se determina el rango en el que se ubica cada una de ellas.

Tabla 4: Datos sociodemográficos de las empresarias (edad)

EDAD	
18-40	3
41-65	5
65-99	3
TOTAL	11

Fuente: Datos de investigación de campo.
Elaborado por: Pardo-Paredes, 2018.

Es menester el mencionar que, los rangos etarios utilizados en esta investigación corresponden a los propuestos por Erikson (citado en Bordignon, 2005, p.54) fueron los últimos tres de su teoría: "adulto joven, adulto, adulto mayor", ya que ninguno de los participantes se ubicaría en otro rango etario.

Así también, es imprescindible mencionar que la palabra sexo, corresponde a la descripción de la constitución física y anatómica de los individuos, en donde no se ha considerado las características sociales, culturales, fenotípicas, como para determinar el género de estos. Por lo tanto, sexo es la consideración sociodemográfica para esta investigación.

3.5 Instrumentos

La particularidad de las empresas dentro del clúster de confección textil que han sido seleccionadas para este trabajo de investigación es que son lideradas en sus procesos de producción, de servicios y de comercialización por mujeres. Son ellas, sus lideresas las consideradas como grupo meta para la aplicación de tres instrumentos: el test de liderazgo situacional (Hersey & Blanchard, 1974), la guía de entrevista sobre liderazgo femenino empresarial (Bucarey & López, 2016; Contreras, Pedraza & Mejía, 2012; Batista & Bermúdez, 2009) y la guía de entrevista sobre compromiso organizacional (Claure-Rocha & Böhrt-Pelaez, 2004; Bayona, Goñi-Legaz & Mandorrán, 1999), en donde se pretendió el revisar la opinión de su accionar como líderes empresariales y las observaciones al compromiso organizacional de sus dependientes.

Sus colaboradores, fueron invitados a participar en la aplicación de los dos restantes instrumentos: el Test de Compromiso Organizacional (Meyer & Allen, 1997) y el test de percepción de liderazgo (Mellado-Ruiz, 2005) que contienen las variables de estudio; ahora vistas desde la perspectiva operativa.

Sobre la base teórica que sustenta la investigación, se planteó los instrumentos de aplicación. Como se detalla en el capítulo de marco teórico, en torno al compromiso organización desde la teoría de Meyer & Allen (1991), los factores a revisarse son "compromiso afectivo, el compromiso de continuación y el compromiso normativo" (1984; citado en González & Antón, 1995, p.91).

Así también el sustento brindado por Claure-Rocha & Böhrt-Pelaez, como un aporte más reciente en este ámbito investigativo del comportamiento empresarial, considera las dimensiones de "identificación, membresía y lealtad" (2004, p.78) para su revisión y el de Bayona, Goñi-Legaz & Mandorrán (1999, p.5) quienes consideran dos grandes dimensiones del compromiso organizacional: "el actitudinal y el de continuidad".

En cuanto al liderazgo femenino empresarial, las apreciaciones presentadas desde la teoría de liderazgo situacional por Hersey & Blanchard (1998) en donde las dimensiones de trabajo son "comportamiento en el liderazgo, los estilos de liderazgo y la madurez de los colaboradores en la acción del liderazgo" (1974; citado en Sánchez &

Rodríguez, 2010, p.27); junto a la percepción del liderazgo desde Mellado-Ruiz en donde las dimensiones estudiadas son "nivel de participación en toma de decisiones y nivel de confiabilidad en el intercambio de la información" (2005, p.4) convirtiéndose en la cuota de innovación en este proyecto de investigación.

Sobre el liderazgo femenino empresarial desde la visión de Bucarey & López (2016); Contreras, Pedraza & Mejía (2012) con sus dimensiones: "Roles de liderazgo y género, categorización social, aprendizaje observacional, factores asociados con la inequidad" y desde Batista & Bermúdez (2009, p.47) "cualidades, habilidades y retos", permite establecer la relación de ésta con el compromiso organizacional, en una aplicación real en la localidad.

En los anexos 5, 6, 7, 8 y 9 se presentan los formatos para cada uno de los instrumentos utilizados. A continuación, la operacionalización de las variables.

3.6 Operacionalización de variables

Tabla 5. Liderazgo femenino empresarial (variable independiente)

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
Hersey, Blanchard y Johnson, 1998, el liderazgo es "el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación" (Sánchez & Rodríguez, 2010, p.26) La Teoría del Liderazgo Situacional (TLS) es un modelo que se dio a conocer en 1969 (Sánchez & Rodríguez, 2010, p.25), que nace como Teoría del Ciclo Vital (p.26) El liderazgo situacional no sólo sugiere los estilos de liderazgo de alta probabilidad para distintos niveles de preparación, sino que también indica la probabilidad de éxito de los otros estilos si el líder no está motivado o no es capaz de emplear el estilo deseado (Hersey y Blanchard, 1988, citado en Sánchez & Rodríguez, 2010, p.27)	Dimensiones de comportamiento en el liderazgo	Número en el rango de comportamiento de Apoyo (Alto-Bajo)	Involucra escuchar a las personas, facilitando su compromiso en la resolución de problemas y en la toma de decisiones y proporcionar apoyo y estímulos para sus esfuerzos.	**Técnica** Encuesta **Instrumento** Cuestionario de liderazgo Situacional (Hersey & Blanchard, 1974
		Número en el rango de comportamiento Directivo (Alto-Bajo)	Involucra decirles claramente a las personas lo que deben hacer y cómo hacerlo, dónde hacerlo y cuando hacerlo y luego supervisar estrechamente su desempeño.	
	Estilos de liderazgo	Porcentaje determinado en el estilo de control	Alto nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo	
		Porcentaje determinado en el estilo de supervisión	Altos niveles de comportamiento directivo y de apoyo y reconoce los avances y mejoras en el rendimiento	
		Porcentaje determinado en el estilo de asesoramiento	Alto de comportamiento de apoyo y bajo en comportamiento directivo. Las decisiones las toma juntamente con los colaboradores. Refuerza y apoya	
		Porcentaje determinado en el estilo de delegación	Bajos niveles en ambos comportamientos debido a que delega la toma de decisiones en sus colaboradores	
	Madurez de los colaboradores en la acción del liderazgo	Número en el rango de la madurez laboral (Competencia)	Conocimientos y habilidades de una persona.	
		Número en el rango de la madurez Psicológica (Buena Disposición)	Voluntad o motivación para hacer algo (intrínseca)	

Lassaga (2004) sobre el liderazgo femenino, no propone el desplazamiento de un modelo de dominación hacia otro, sino considera que el desafío está en el aporte que el liderazgo femenino puede ofrecer, como ya lo está haciendo para crear un nuevo estilo de gestión empresarial, relacionado con las características del arte femenino: cualidades, habilidades y retos a los que se enfrentan las mujeres al momento de gerenciar, de manera distinta al liderazgo ejercido por hombres (citado en Batista & Bermúdez, 2009).	Cualidades	Autoconocimiento (Goleman,1999, citado en Batista & Bermúdez, 2009)	Consciencia emocional autoevaluación precisa confianza en sí mismo	**Técnica** Entrevista **Instrumento** Guía de entrevista sobre liderazgo femenino empresarial (Bucarey & López, 2016; Contreras, Pedraza & Mejía, 2012; Batista & Bermúdez, 2009; Gómez, 2006)
	Habilidades	Habilidades emocionales (Gil´Adi, 2000, citado en Batista & Bermúdez, 2009)	Independientes interdependientes jerárquicas, necesarias, pero no suficientes genéricas	
		Habilidades personales (Weisinger, 2001, citado en Batista & Bermúdez, 2009)	Desarrollo de la autoconsciencia Control emocional Automotivación	
		Habilidades sociales (Weisinger, 2001, citado en Batista & Bermúdez, 2009)	Comunicación eficaz Experiencia interpersonal Ayuda a los demás y empatía	
	Retos (Batista & Bermúdez, 2009)	Curva de aprendizaje ante un nuevo rol Desarrollo de una red de trabajo efectiva Comunicación asertiva y gestión de las políticas de la organización	Integridad, capacitación permanente Superación de la discriminación sexual Logro de la igualdad salarial Logro de la igualdad en el ejercicio de la autoridad Compromiso y comprensión	
Los líderes son individuos y sus prácticas de liderazgo dependen, entre otras cosas, de las características personales y el género hace parte de ellas (Contreras, Pedraza & Mejía, 2012). El hecho de que las mujeres logren desempeñarse en posiciones de liderazgo, representa su interés por romper el llamado techo de cristal que les dificulta la	Roles de liderazgo y género (Contreras, Pedraza & Mejía, 2012)	Condiciones socioeconómicas y políticas (Lipman-Blumen, 2000, citado en Contreras, Pedraza & Mejía, 2012)	Alto grado de incertidumbre, escaso nivel de predicción, entornos altamente complejos, globalización, economías emergentes e interdependientes, mayor competencia mundial, tendencias más globales que locales y cambios demográficos y tecnológicos	**Técnica** Entrevista **Instrumento** Guía de entrevista sobre liderazgo femenino empresarial (Bucarey & López, 2016; Contreras, Pedraza & Mejía, 2012; Batista & Bermúdez, 2009; Gómez, 2006)
	Categorización social (Constantinidis, 2010, citado en Contreras, Pedraza & Mejía, 2012)	Percepciones individuales respecto al rol de hombres y mujeres	Criterio sociocultural que permanece en el imaginario colectivo de la sociedad Representación compartida acerca de ciertas características propias tanto del género masculino como del femenino (Uribe, Manzur, Hidalgo & Fernández, 2008).	
		Filtros y sesgos acerca de determinados grupos de individuos		
	Aprendizaje observacional (Schiffman & Kanuk, 2005, citado en Contreras,	Imitar las características y los roles atribuidos a cada género	Mayor empatía, consenso y afiliación, Ubica en posiciones en las que, si bien no asumen un poder significativo, logran	

posibilidad de acceder a altos cargos directivos y les brinda la oportunidad de ir cambiando estos patrones sociales y culturales que fomentan la inequidad (Hernández & Camarena, 2005). El techo de cristal hace referencia a las barreras no explícitas que impiden a las mujeres acceder a ciertos cargos directivos y constituyen un obstáculo que les impide ejercer roles de liderazgo, lo cual, al no estar regulado ni controlado, permanece invisible a los ojos de la sociedad (Bucheli & Sanroman, 2004, citado en Contreras, Pedraza & Mejía, 2012)	Pedraza & Mejía, 2012)	Mayor proporción de mujeres en roles de apoyo (Clancy, 2007, citado en Contreras, Pedraza & Mejía, 2012)	satisfacer sus intereses personales como parte de una elección propia y no debido a condiciones de inequidad.	
	Factores asociados con la inequidad (Contreras, Pedraza & Mejía, 2012)	Estereotipo de inferioridad femenina en el campo laboral y discriminación (Clancy, 2007, citado en Contreras, Pedraza & Mejía, 2012)	Segregación vertical (concentración del empleo femenino en la base de la jerarquía) y segregación horizontal (concentración del empleo femenino en aquellos sectores afines con su rol) desde lo económico (Maruani, 1993, citado en Contreras, Pedraza & Mejía, 2012)	
		Diferencias en el rol de hombres y mujeres (Escandón & Arias, 2011, citado en Contreras, Pedraza & Mejía, 2012)	embarazo, el matrimonio, la familia y el cuidado de los hijos entran a formar parte de las (Escandón & Arias, 2011, citado en Contreras, Pedraza & Mejía, 2012)	
		Teoría de Congruencia de Rol Eagly & Karau (2002)	La atribución de éxito o fracaso en el ejercicio del liderazgo en dependencia de la percepción de incongruencia entre el rol de género y el rol de líder, García- Retamero & López-Zafra (2006)	
El liderazgo en las micro, pequeñas y medianas empresas se encuentran los procesos de globalización, en los que el intercambio de productos, así como su producción, se han transformado debido al desarrollo tecnológico, a los nuevos métodos de producción y comercialización, pero sobre todo, a la velocidad con que cambian los mercados (Gómez, 2006, p.63)	Atributos internos del liderazgo empresarial	Características mínimas que un empresario de las Pymes debe poseer	Capacidad de motivación Habilidad para comunicarse Seguridad en sí mismo Comprensión del contexto Capacidad intelectual y personal	**Técnica** Entrevista **Instrumento** Guía de entrevista sobre liderazgo femenino empresarial (Bucarey & López, 2016; Contreras, Pedraza & Mejía, 2012; Batista & Bermúdez, 2009; Gómez, 2006)
		Gestión de la motivación en el grupo de trabajo	Capacidad de comunicación Perspicacia para distinguir entre las diferentes personalidades involucradas	
	Atributos externos del liderazgo empresarial	Determinación del tipo de liderazgo en la empresa	Características de la empresa (tamaño) y Características del entorno ambiental Características de los grupos de trabajo	
		Descripción del segmento empresarial	Uso de tecnología es simple Línea de productos limitada Mercado homogéneo	

Fuente: Revisión documental.
Elaborado por: Pardo-Paredes, 2018.

Tabla 6. Compromiso organizacional (variable dependiente)

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
Meyer & Allen (1997) sostienen que el compromiso organizacional es "un estado psicológico que caracteriza la relación de los empleados con su organización" (p.11) y describe las dimensiones de éste en la Teoría de los Tres Componentes: Afectivo, Normativo y de Continuidad.	Compromiso afectivo	Número en el rango de identificación con la organización	Lazos emocionales Apego Satisfacción de necesidades	**Técnica** Encuesta **Instrumento** Test de Compromiso Organizacional (Meyer & Allen, 1997)
		Número en el rango de involucramiento con la organización		
	Compromiso de continuidad	Número en el rango de percepción de alternativas	Permanencia Invertido tiempo, dinero y esfuerzo Reconocimiento Fidelidad	
		Número en el rango de inversión en la organización		
	Compromiso normativo	Número en el rango de lealtad	Creencia en la organización Sentido moral Reciprocidad Lealtad	
		Número en el rango de sentido de obligación		
El Compromiso Organizacional puede ser uno de los mecanismos que tiene la Dirección de Recursos Humanos para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su Organización (Bayona, Goñi-Legaz & Mandorrán, 1999, p.3)	Compromiso actitudinal Mowday, Steers y Porter (1979), citados en Bayona, Goñi-Legaz & Mandorrán (1999) lo definen como "la fuerza de la identificación de un individuo con una organización en particular y de su participación en la misma" (p.5)	una fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización	Identificación-Implicación: aceptación de los valores organizacionales, por identificación del empleado e implicación por el bienestar.	**Técnica** Entrevista **Instrumento** Guía de entrevista sobre compromiso organizacional (Claure-Rocha & Böhrt-Pelaez, 2004; Bayona, Goñi-Legaz & Mandorrán, 1999)
		la disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización	atractivo y satisfacción del trabajador al pertenecer a la organización, lo expresa como agrado y felicidad.	
		el fuerte deseo de permanecer como miembro de la organización	beneficios de la organización al empleado y que abandonarlos le significaría una pérdida (Betanzos-Díaz, Andrade-Palos & Paz Rodríguez, 2006)	

El término general de compromiso organizacional aglutina diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización, con los costes percibidos por el trabajador asociados a dejar la organización y con la obligación de permanecer en la organización (p.5)	Compromiso de continuidad Este tipo de compromiso es una formulación más reciente del compromiso calculativo (Morrow, 1993) "facilidad de movimiento del trabajador de una organización a otra" (p.5) El compromiso calculativo se basa en los *side-bets*: inversiones valoradas por el individuo que serían pérdidas si éste dejara la organización (Cohen y Lowenberg, 1990).	Características del propio individuo Aspectos relacionados con el trabajo que desarrolla la persona Características de la organización o del grupo	Personales Trabajo desarrollado Clima de trabajo Relaciones con el líder Cohesión dentro del grupo Tamaño de la organización (Higuera, González y Nava, 2011, p.65)	
El Compromiso Organizacional puede ser uno de los mecanismos que tiene la Dirección de Recursos Humanos para analizar la identificación con los objetivos organizacionales, la lealtad y vinculación de los empleados con su lugar de trabajo. Así, si se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados en la organización en la que trabajan, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma. De esta manera, altos niveles de compromiso posibilitarán que se mantengan las capacidades colectivas generadas y las ventajas sostenibles y duraderas que la organización ha sido capaz de lograr. (Claure-Rocha & Böhrt-Pelaez, 2004) Sobre la base del cuestionario de Compromiso Organizacional de Buchanan (1974) (Organizational Commitment) (Cook, Hepworth, Wall y Warr, 1981)	Identificación	Aceptación de las metas organizacionales; tener las mismas creencias, propósitos, ideas, objetivos, que los de la empresa	Expectativas se cumplen, Objetivos organizacionales y personales no difieren significativamente Conseguir las metas Contar con un lugar de trabajo para crecer personal y profesionalmente	**Técnica** Entrevista **Instrumento** Guía de entrevista sobre compromiso organizacional (Claure-Rocha & Böhrt-Pelaez, 2004; Bayona, Goñi-Legaz & Mandorrán, 1999)
	Membresía	Deseo de permanecer como miembro) sentimiento de pertenencia hacia la organización: ser parte de	Fuerte similitud con los objetivos organizacionales, Hacen "suya" a la organización. Participar activamente de actividades de manera natural	
	Lealtad	Cumplimiento y respeto hacia la organización mediante acciones dirigidas a defenderla	Actitudes y acciones que muestren prudencia y discreción del manejo de información confidencial Defenderla ante extraños que duden de prestigio organizacional Hablar de ella con orgullo Expresar lo positivo, los logros, las metas conseguidas Creer en su empresa	

Fuente: Revisión documental.
Elaborado por: Pardo-Paredes, 2018.

3.7 Recolección de información

La información fue recopilada mediante los mecanismos a continuación descritos. Para el cumplimiento del primer objetivo, luego de tomar del referente teórico los elementos se determinó los instrumentos a utilizar: Test de liderazgo situacional de Hersey & Blanchard (1974), Guía de entrevista sobre liderazgo femenino empresarial (Bucarey & López, 2016; Contreras, Pedraza & Mejía, 2012; Baptista & Bermúdez, 2009) para la aplicación a las once mujeres empresarias y se contrastó con la aplicación de test de percepción de liderazgo de Mellado-Ruiz (2005) a los 46 colaboradores de éstas.

Se debe mencionar que la aplicación se la realizó en dos fases: el test de liderazgo situacional se lo aplicó a las mujeres empresarias en el segundo semestre del año 2017 y luego de algunas semanas, en el primer semestre del año 2018 se aplicó la guía de entrevista sobre liderazgo femenino; en este mismo lapso se aplicó el test de percepción de liderazgo a los colaboradores. El test de liderazgo situacional, así como la guía de entrevista absorbieron el criterio y las acciones de las gerentes empresariales en estudio. En cuanto a las entrevistas, se utilizó la estrategia de análisis del discurso para la correlación de la información; el procesador que permitió esta determinación fue Atlas.ti. Para el procesamiento de la información cuantitativa se utilizó SPSS.

Para el cumplimiento del segundo objetivo específico, se aplicó el instrumento: test de compromiso organizacional de Meyer & Allen (1997) a los 46 colaboradores de las empresas y para su contraste la guía de entrevista de compromiso organizacional, sobre la base teórica de Claure-Rocha & Böhrt-Pelaez (2004) y Bayona, Goñi-Legaz & Mandorrán (1999) a las 11 mujeres empresarias. Las aplicaciones de estos instrumentos fueron ejecutadas entre el segundo semestre del año 2017 y el primer semestre del año 2018.

En cuanto al cumplimiento del tercer objetivo específico, se contrastaron los referentes teóricos en torno al liderazgo femenino y al compromiso organizacional, con los resultados obtenidos de los dos primeros pasos. Con ello, a manera de propuesta del actual trabajo investigativo, los resultados se sometieron a validación por expertos para su evaluación preliminar. Se utilizó el Método Delphi para el efecto (escogitamiento de los validadores).

3.8 Procesamiento de información

Para el procesamiento de la información se utilizaron aplicaciones informáticas como Excel, SPSS y el programa Atlas.ti, con lo que se dio respuesta al procesamiento de la información cuantitativa y cualitativa, así como la aplicación de los protocolos establecidos por el Método Delphi para la validación de resultados.

Como validación de instrumentos, es menester explicar que el escogitamiento de las herramientas de evaluación está amparado en la revisión bibliográfica y el criterio de especialistas en la gestión del talento humano. Se sometió a análisis de funcionalidad, las alternativas de herramientas tanto para liderazgo femenino empresarial, así como compromiso organizacional, concluyendo en las cinco utilizadas. La operacionalización de variables es el marco referencial para el efecto. Finalmente, se hizo una aplicación piloto de los instrumentos, con el apoyo de un empresario y dos colaboradores del gremio de confección textil, que intervinieron en la fase de situación problémica; este proceso para cumplir con la fiabilidad de los instrumentos.

3.8.1Validación de los instrumentos

Se somete a un proceso de validación numérica, los instrumentos cuantitativos de este proyecto de investigación: Test de percepción de liderazgo (Mellado-Ruiz, 2005) y Test de Compromiso Organizacional (Meyer & Allen, 1997).

Los elementos considerados para la evaluación, como se lo ha descrito en las tablas 7 y 8, corresponden a los doce ítems del cuestionario de percepción de liderazgo, así como los 18 ítems del cuestionario de compromiso organizacional.

Tabla 7. Preguntas del test de Percepción de Liderazgo

1	Su lideresa la escucha y considera todos los puntos de vista de su grupo de trabajo.
2	Le informa su lideresa sobre el establecimiento de las metas y objetivos de la empresa.
3	Su lideresa es honesta y franca cuando interactúa con usted.
4	Confía su lideresa en los esfuerzos de la administración para mantener a los colaboradores informados sobre los logros de la empresa.
5	Su lideresa le permite participar en la planificación de actividades en la empresa.
6	Cree usted en la veracidad de la información que recibe de su lideresa.
7	Su lideresa tiene en mente los intereses de lo/as colaboradores/as al tomar decisiones.
8	Su lideresa le permite tomar sus propias decisiones en las actividades cotidianas que usted ejecuta.
9	Está satisfecho/a con las explicaciones recibidas de u lideresa acerca de por qué las cosas se están haciendo de la manera que se están haciendo.
10	Su opinión influye en las decisiones diarias que se toman en la empresa.
11	Le permite su lideresa tener acceso a todos los procesos que se manejan en la empresa.
12	Su lideresa le comparte (a usted) lo que piensa.

Fuente: Test de Percepción de Liderazgo (Mellado-Ruiz, 2005).
Elaborado por: Pardo-Paredes, 2018.

De ellas, se tomó para la percepción del liderazgo, el ítem siete: su líder tiene en mente los intereses de los/as colaboradores/as al tomar decisiones, que responde a la variable independiente.

Tabla 8. Preguntas del test de Compromiso Organizacional

1	Si yo no hubiera invertido tanto de mí mismo en esta empresa, yo consideraría trabajar en otra parte.
2	Aunque fuera ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto renunciar a la empresa ahora.
3	Si deseara renunciar a la empresa en este momento muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas.
4	Permanecer en esta empresa actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.
5	Si renunciara a esta empresa pienso que tendría muy pocas opciones o alternativas.
6	Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta empresa.
7	Me sentiría culpable si renunciara a la empresa en este momento.
8	Esta empresa merece mi lealtad.
9	Realmente siento los problemas de la empresa como propios.
10	No siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador/a actual.
11	Yo no renunciaría a la empresa ahora porque me siento obligado con la gente en ella.
12	Esta empresa tiene para mí un alto grado de significación personal.
13	Le debo muchísimo a esta empresa.
14	No me siento como "parte de la familia" en esta empresa.
15	No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia la empresa.
16	Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta empresa sería la escasez de alternativas.
17	Sería muy difícil para mí en este momento dejar la empresa incluso si lo deseara.
18	No me siento "emocionalmente vinculado/a" con esta empresa.

Fuente: Test de Compromiso Organizacional (Meyer & Allen, 1997)
Elaborado por: Pardo-Paredes, 2018.

De éstas, para compromiso organizacional, el ítem ocho: Esta empresa merece mi lealtad, que responde a la variable dependiente.

En cuanto a las escalas de medición, es importante mencionar que, los dos instrumentos manejan un mismo número de opciones de respuesta: cinco, y que sus alternativas cualitativas son consecuentes entre sí.

Tabla 9. Escala de Likert para el cuestionario de percepción de liderazgo y para el cuestionario de compromiso organizacional

CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN DE LIDERAZGO				
1	**2**	**3**	**4**	**5**
Nunca	Casi nunca	Algunas veces	La mayoría de las veces	Siempre
CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL				
1	**2**	**3**	**4**	**5**
Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo

Fuente: Datos de investigación.
Elaborado por: Pardo-Paredes, 2018.

El proceso de validación se lo efectuó mediante Alpha de Cronbach, el mismo que se manejó porque el instrumento fue estructurado con preguntas politómicas sobre la base de escala de Rensis Likert. Para estudiar la fiabilidad, existe el coeficiente del Alfa de Cronbach, permite analizar el cuestionario, es un índice de consistencia interna de datos que toma valores entre 0 y 1 (Frías-Navarro, 2014).

Se propone como regla general "el umbral de 0,70 en este coeficiente para aceptar la consistencia interna de un instrumento" (Serrano & Birkbeck, 2013; citado en Frías-Navarro, 2014). Gracias al software de procesamiento estadístico SPSS, se obtuvo la fiabilidad de los instrumentos, puesto que el valor obtenido es superior al del umbral sugerido (0,938).

Tabla 10. Estadísticos de fiabilidad con Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N de elementos [a]
,938	30

Nota: **a** Número de ítems de los dos instrumentos: 12 del test de percepción de liderazgo y 18 del test de compromiso organizacional.
Fuente: Datos de investigación.
Elaborado por: Pardo-Paredes, 2018.

Los resultados procesados a continuación como parte del proceso de fiabilidad de los instrumentos.

Tabla 11. Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
CASOS	Válidos	46	100
	Excluidos [b]	0	0
	Total	46	100

Nota: **b** Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.
Fuente: Datos de investigación.
Elaborado por: Pardo-Paredes, 2018.

CAPÍTULO IV

Análisis e interpretación de resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación instrumental, tanto cuantitativos como cualitativos.

4.1 Análisis de los resultados cuantitativos (batería de test)

Desde los elementos cuantitativos de esta investigación (test de liderazgo situacional de Hersey & Blanchard, 1974; Cuestionario de percepción de liderazgo de Mellado-Ruiz, 2005 y Cuestionario de compromiso organizacional de Meyer & Allen, 1982) se presenta a continuación los datos obtenidos en consecuencia de la aplicación de cada uno de ellos. Se recuerda que el primer instrumento fue aplicado a las once señoras empresarias de ACONTEX y los dos restantes fueron aplicados a los 46 colaboradores de las empresas.

4.1.1 Análisis de la aplicación del test de Liderazgo Situacional de Hersey & Blanchard

El procesamiento del test de liderazgo situacional fue general, en donde se determina un perfil estándar del liderazgo femenino para el sector de la confección textil. Se menciona que este instrumento basa su análisis en una situación empresarial determinada; se analiza el nivel de madurez de los componentes del equipo, para luego adoptar un estilo de liderazgo acorde con esa situación y nivel de madurez. Presenta doce situaciones tipo de las organizaciones con respuesta de opción múltiple (cuatro opciones). Cada una de estas está ligada a las características de los estilos de liderazgo planteado por los autores.

Las evaluadas, respondieron desde sus propias experiencias al instrumento. A continuación, los datos obtenidos en una gráfica para su discusión.

Tabla 12. Resultados de la aplicación del Test de Hersey & Blanchard: preferencias de los estilos de liderazgo

	Alternativas			
Situación	**a**	**b**	**c**	**d**
1	3	0	7	1
2	5	1	0	5
3	2	3	2	4
4	2	3	5	1
5	0	2	8	1
6	3	2	1	5
7	2	6	2	1
8	6	4	0	1
9	0	6	5	0
10	1	0	4	6
11	0	7	2	2
12	1	7	3	0

	S1	S2	S3	S4
Totales	25	41	39	27

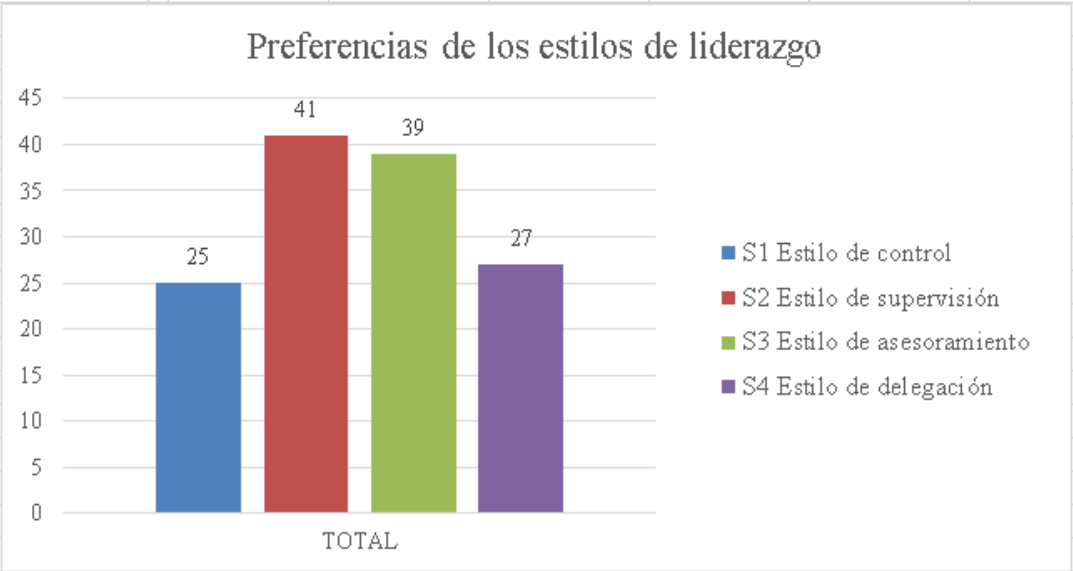
Nota: Las descripciones de cada estilo de liderazgo corresponde a S1: Estilo de control, S2: Estilo de supervisión, S3: Estilo de asesoramiento; S4: Estilo de delegación (Hersey, Blanchard & Johnson, 1998).

Fuente: Datos de investigación de campo.
Elaborado por: Pardo-Paredes, 2018.

Esto permite colegir que los dos estilos más utilizados por las empresarias en su liderazgo laboral son el estilo supervisión, caracterizado por altos niveles de comportamiento directivo y de apoyo y reconocimiento de los avances y mejoras en el rendimiento de los colaboradores y de sí misma y el estilo asesoramiento, que mantiene un nivel alto de comportamiento de apoyo y un poco más bajo en comportamiento directivo. Las decisiones las toma juntamente con los colaboradores; refuerza y apoya el trabajo del grupo.

A continuación, en la figura 3 se describen las preferencias de los estilos de liderazgo determinados en esta investigación, en donde los estilos de supervisión y de asesoramiento son los que se visibilizan.

Figura 3. Resultados de la aplicación del Test de Hersey & Blanchard: preferencias de los estilos de liderazgo



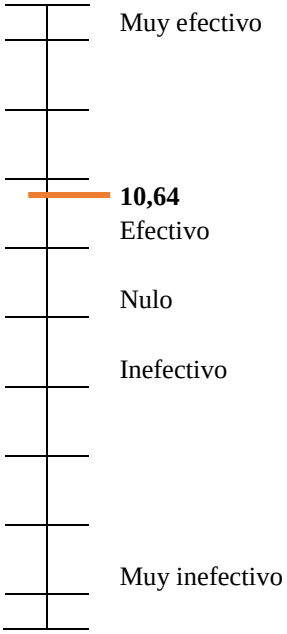
Nota: Las descripciones de cada estilo de liderazgo corresponde a S1: Estilo de control, S2: Estilo de supervisión, S3: Estilo de asesoramiento; S4: Estilo de delegación (Hersey, Blanchard & Johnson, 1998).

Fuente: Datos de investigación de campo.
Elaborado por: Pardo-Paredes, 2018.

Ahora bien, en relación con la efectividad el estilo de liderazgo determinado, se necesita efectuar otro cálculo más. A continuación, se pone en mesa de análisis la información obtenida de la aplicación del instrumento de Hersey & Blanchard, con una mirada de la efectividad del estilo de liderazgo determinado.

Tabla 13. Resultados de la aplicación del Test de Hersey & Blanchard: efectividad de los estilos de liderazgo

	Factor del cálculo			
Situación	-2	-1	1	2
1	1	0	7	3
2	1	0	5	5
3	2	3	2	4
4	3	1	2	5
5	0	2	1	8
6	1	2	3	5
7	2	1	2	6
8	0	4	1	6
9	0	0	6	5
10	0	4	1	6
11	0	2	7	2
12	3	0	1	7
Sub total	13	19	38	62
	-26	-19	38	124
Total	**10,64**			



Fuente: Datos de investigación de campo.
Elaborado por: Pardo-Paredes, 2018.

En virtud del resultado obtenido y ubicado en la escala propia del instrumento, con un valor de +10,64 se deduce que la aplicación de los liderazgos de supervisión y asesoramiento presentan cuotas de efectividad en su aplicación con tendencia a muy efectivo. Permite este resultado inferir que el accionar de las empresarias es positivo con directriz a mejoramiento continuo.

4.1.2 Aplicación del programa SPSS para el análisis de resultados de los cuestionarios de percepción de liderazgo de Mellado-Ruiz y compromiso organizacional de Meyer & Allen

Como se ha mencionado, los otros instrumentos que permiten el contraste de sus resultados fueron el cuestionario de percepción de liderazgo de Mellado-Ruiz, 2005 y cuestionario de compromiso organizacional de Meyer & Allen, 1982. Las características de estos cuestionarios permiten hacer inferencias estadísticas, ya que cuentan con el mismo número y ponderación de las alternativas de respuesta: 5 en escala de Rensis Likert.

Así también sobre la base teórica de cada uno de los instrumentos, se escogió las preguntas que coayduvaron a determinar las correlaciones entre la percepción del liderazgo y el compromiso organizacional.

Los instrumentos fueron aplicados a los 46 colaboradores de las once empresas investigadas. Las aplicaciones instrumentales fueron individuales, independientes y se controló que las personas participantes tuviesen claro el procedimiento. Se presentan las tabulaciones obtenidas del programa de procesamiento SPSS de los dos cuestionarios.

Tabla 14. Aplicación del cuestionario de compromiso organizacional (Meyer & Allen, 1997)

	Escala				
FACTORES	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
1	0	12	6	28	0
2	0	4	0	16	26
3	0	0	0	16	30
4	0	0	0	14	32
5	0	8	0	12	26
6	0	0	0	6	40
7	0	0	15	11	20
8	0	0	7	15	24
9	0	0	17	0	29
10	0	0	0	9	37
11	0	32	14	0	0
12	0	0	0	4	42
13	0	0	0	11	35
14	40	6	0	0	0
15	40	1	5	0	0
16	0	19	21	6	0
17	0	11	16	19	0
18	38	6	2	0	0
	118	99	103	167	341

Fuente: Datos de investigación.
Elaborado por: Pardo-Paredes, 2018.

Los datos receptados de la aplicación del cuestionario de compromiso organizacional, en escala de Likert de cinco opciones de respuesta, permitió la identificación de las opiniones vertidas por los colaboradores en torno a la temática. Además, la inferencia que se puede realizar de estos resultados es que su mayoría, están de acuerdo con las gestiones llevadas a cabo en la organización y, en consecuencia, han generado un sentido de pertenencia tal, que invita a comprobar su interés por aunar esfuerzos en las

empresas en donde trabajan. Parte de las respuestas al cuestionario, ayudan a identificar que hay confianza en mantenerse como colaborador en las empresas y guiados por sus lideresas, así como que sus razones para estar en la organización están ligadas a sus propios intereses y también a los intereses vinculados a las acciones laborales, que ya por varios años lo han efectuado.

Al revisar los resultados de su percepción sobre las acciones de liderazgo de las empresarias, el instrumento ha permitido contrastar también en escala de Likert de cinco opciones de respuesta, la opinión acerca de la temática.

Tabla 15. Aplicación del cuestionario de percepción de liderazgo (Mellado-Ruiz, 2005)

		Escala				
NIVELES	FACTORES	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
De participación en la toma de decisiones	1	0	0	2	36	8
	2	0	0	0	12	34
	3	0	0	0	6	40
	4	0	0	0	13	33
	5	0	0	4	35	7
		0	0	6	102	122
De confiabilidad en el intercambio de información	6	0	0	3	8	35
	7	0	0	0	7	39
	8	0	0	0	12	34
	9	0	0	0	11	35
	10	0	0	1	29	16
	11	0	11	29	6	0
	12	0	0	9	5	32
		0	11	42	78	191
		0	11	48	180	313

Fuente: Datos de investigación.
Elaborado por: Pardo-Paredes, 2018.

Finalmente, las preguntas seleccionadas para establecer las correlaciones mediante el procesador SPSS, fueron:

- Para compromiso organizacional, el ítem ocho: Esta empresa merece mi lealtad.
- Para la percepción del liderazgo, el ítem siete: su líder tiene en mente los intereses de los/as colaboradores/as al tomar decisiones.

4.2 Análisis de los resultados cualitativos (guías de entrevista)

En relación con los instrumentos de modalidad cualitativa en su análisis (Guía den entrevista sobre liderazgo femenino empresarial de Bucarey & López, 2016; Contreras, Pedraza & Mejía, 2012; Batista & Bermúdez, 2009 y Gómez, 2006 así como la guía de entrevista sobre compromiso organizacional de Claure-Rocha & Böhrt-Pelaez, 2004 y Bayona, Goñi-Legaz & Mandorrán, 1999) tienen una lectura distinta en esta investigación.

Se ha tomado como procesador para la información obtenida de estos instrumentos al programa Atlas.ti (Varguillas, 2006), en donde se insertaron los discursos de cada una de las once entrevistadas (los dos instrumentos fueron aplicados a las once empresarias participantes), con el fin de contrastar sus opiniones individuales con el marco teórico referencias (dimensiones e indicadores de la operacionalización de las variables) y generar redes semánticas sobre la base de los códigos (indicadores) y las familias de códigos (dimensiones).

4.2.1 Aplicación del programa Atlas.ti para el análisis del discurso de las empresarias

Como un elemento de innovación en este trabajo investigativo, es el presentar el análisis del discurso de las empresarias, a través del procesamiento de la información en el programa Atlas.ti, como parte de las herramientas para la investigación cualitativa.

Para la aplicación de la herramienta, fue necesario determinar ciertos elementos de procesamiento, conocidos como códigos y familias de códigos, para luego convertirse en los insumos de la construcción de redes semánticas de información. Estos datos se extrajeron de la operacionalización de variables.

A continuación, se presenta la información tanto de códigos como de familias de códigos utilizados en el análisis del discurso de las empresarias.

Tabla 16. Información de códigos y familias de códigos utilizados para el análisis de entrevistas a empresarias, variable Liderazgo Femenino Empresarial

V	Familias de códigos (dimensiones)	Códigos (indicadores)
Liderazgo femenino empresarial	Cualidades	Autoconocimiento
	Habilidades	Habilidades emocionales
		Habilidades personales
		Habilidades sociales
	Retos	Curva de aprendizaje ante un nuevo rol
		Desarrollo de una red de trabajo efectiva
		Comunicación asertiva y gestión de las políticas de la organización
	Roles de liderazgo y género	Condiciones socioeconómicas y políticas
	Categorización social	Percepciones individuales respecto al rol de hombres y mujeres
		Filtros y sesgos acerca de determinados grupos de individuos
	Aprendizaje observacional	Imitar las características y los roles atribuidos a cada género
		Mayor proporción de mujeres en roles de apoyo
	Factores asociados con la inequidad	Estereotipo de inferioridad femenina en el campo laboral y discriminación
		Diferencias en el rol de hombres y mujeres
		Teoría de Congruencia de Rol
	Atributos internos del liderazgo empresarial	Características mínimas que una empresaria de las Pymes debe poseer
		Gestión de la motivación en el grupo de trabajo
	Atributos externos del liderazgo empresarial	Determinación del tipo de liderazgo en la empresa
		Descripción del segmento empresarial

Fuente: Datos de investigación de campo.
Elaborado por: Pardo-Paredes, 2018.

Tabla 17. Información de códigos y familias de códigos utilizados para el análisis de entrevistas a empresarias, variable Compromiso Organizacional

V	Familias de códigos (dimensiones)	Códigos (indicadores)
Compromiso organizacional	Compromiso actitudinal	Convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización
		Disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio organizacional
		Deseo de permanecer como miembro de la organización
	Compromiso de continuidad	Características del propio individuo
		Aspectos relacionados con el trabajo que desarrolla la persona
		Características de la organización o del grupo
	Identificación	Aceptación de las metas organizacionales
		Compartencia de creencias, propósitos, ideas, objetivos de la empresa
	Membresía	Sentimiento de pertenencia hacia la organización: ser parte de
	Lealtad	Respeto hacia la organización mediante acciones dirigidas a defenderla

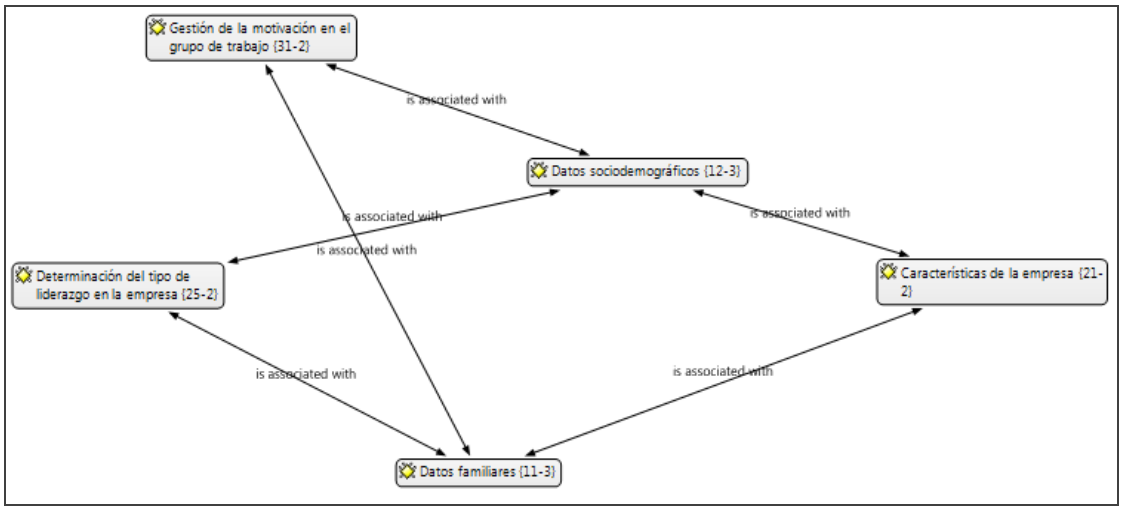
Fuente: Datos de investigación de campo.
Elaborado por: Pardo-Paredes, 2018.

La mirada que presenta el criterio de las empresarias se contrasta con la información obtenida de los colaboradores. El discurso desde su experiencia en las acciones como tal del liderazgo, así como de su propia percepción del compromiso organizacional de sus colaboradores y de sí mismas, coadyuvan en extraer criterios fundamentales sobre el

ejercicio femenino en la toma de decisiones, en la ejecución de procesos junto a las redes laborales que se han formado en las empresas y, sobre todo, la gestión del talento humano desde el corte de la feminidad.

De acuerdo con lo mencionado por Varguillas "el análisis de contenido es una técnica de investigación destinada a formular a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que pueden aplicarse en a su texto" (2006, p.74); por ello su aplicación es pertinente en la información obtenida de la aplicación de las guías de entrevista tanto de liderazgo empresarial femenino como de compromiso organizacional. Con el cruce de información que se obtuvo al procesar el discurso de cada empresaria, se obtuvieron las siguientes redes semánticas.

Figura 4. Red de datos socio demográficos y de dimensiones de liderazgo



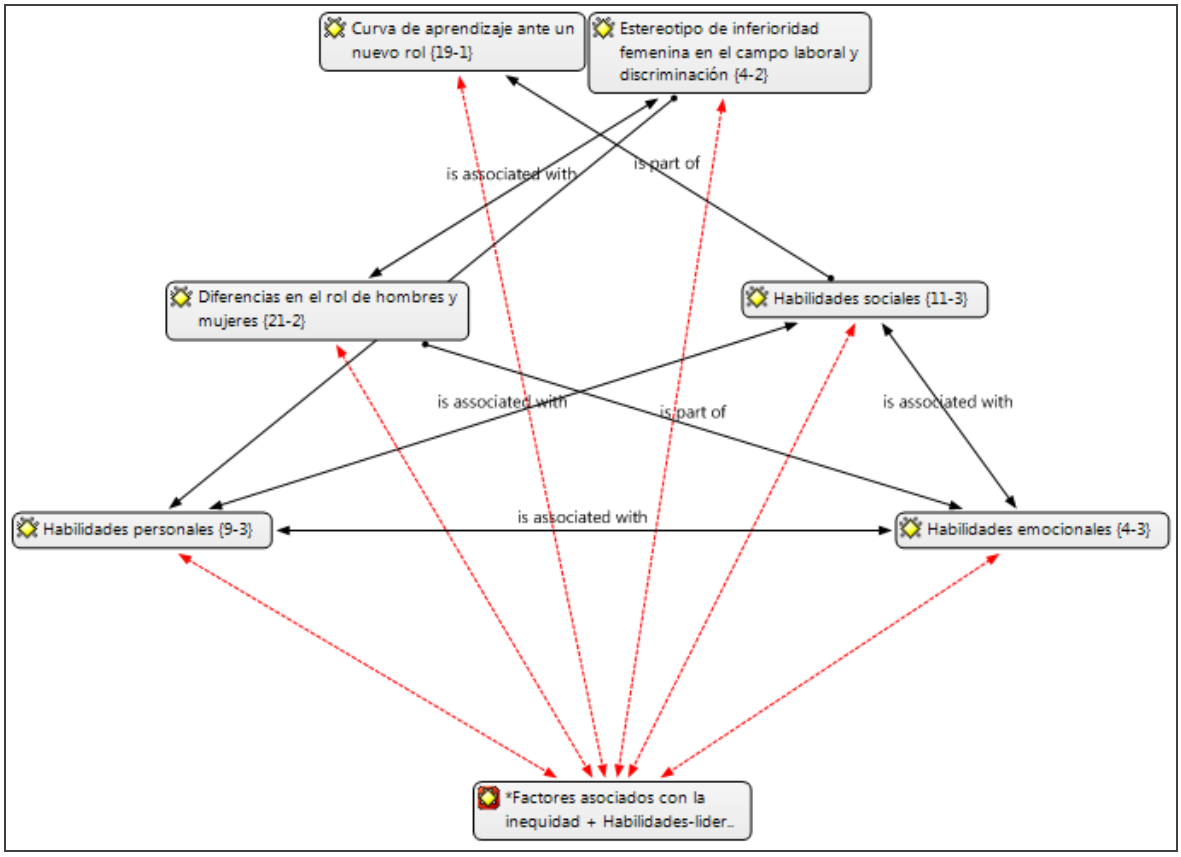
Fuente: Datos de investigación de campo.
Elaborado por: Pardo-Paredes, 2018.

Al revisar la gráfica obtenida desde el cruce de los datos socio demográficos con las primeras dimensiones analizadas desde el liderazgo femenino empresarial, se denota que las relaciones semánticas entre estos elementos son de asociación continua; permite hacer la lectura de un ejercicio de liderazgo desde sus acciones propias como mujer de familia y se conjugan con las acciones de la mujer empresaria.

Importantes los datos familiares, en donde describen el número de hijos, así como su estado civil, permiten revelar que la estrechez de entre el tipo de liderazgo que se ejerce

en la organización, así como las características de la empresa, se relacionan con sus propias características de mujer y del rol que aplica en cada una de sus facetas.

Figura 5. Red de dimensiones e indicadores del liderazgo femenino empresarial



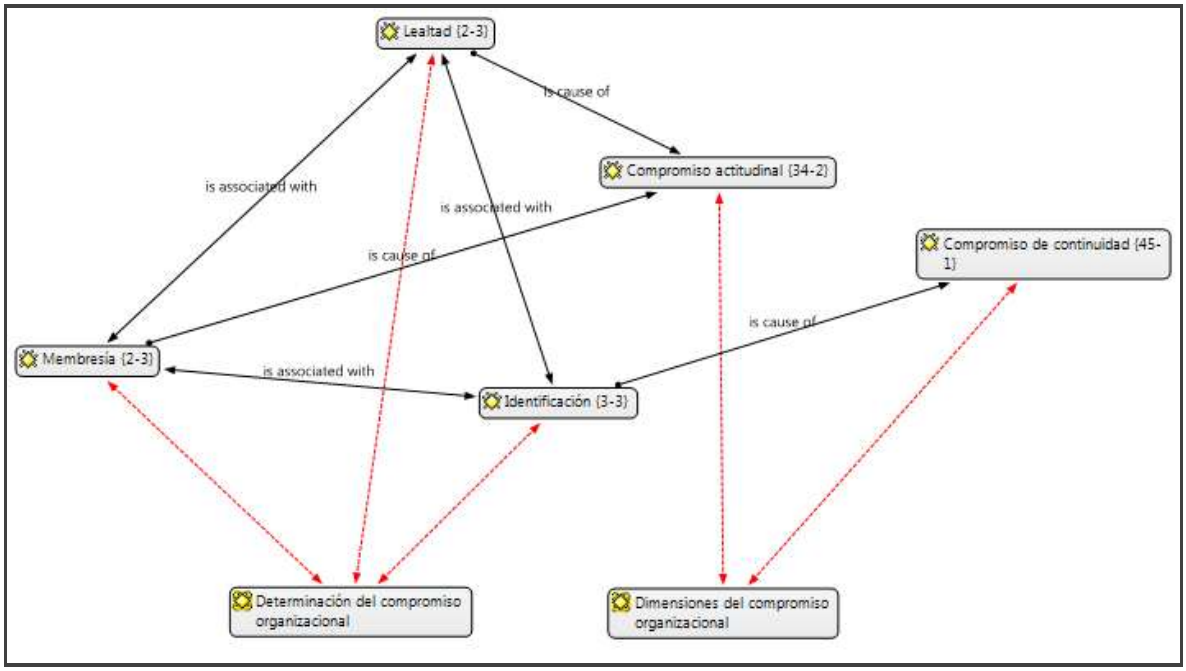
Fuente: Datos de investigación de campo.
Elaborado por: Pardo-Paredes, 2018.

Un poco más profundo en el análisis, la figura siguiente ayuda a la lectura de la relación directa de dependencia que existe en la dimensión "factores asociados con la inequidad" y las diversas aristas de evaluación: diferencias en el rol de hombres y mujeres, curva de aprendizaje ante un nuevo rol, estereotipo de inferioridad femenina en el campo laboral y discriminación. Así la relación de asociación continua con las habilidades desde la aplicación del liderazgo.

Los tres indicadores de las habilidades en el liderazgo presentan relaciones de asociación continua entre ellas; sin embargo, aparecen otro tipo de relaciones como que las habilidades sociales son parte de la curva de aprendizaje ante un nuevo rol, así como la diferencia en el rol de hombres y mujeres son parte de las habilidades emocionales y que el estereotipo de inferioridad femenina en el campo laboral y discriminación es

parte de las habilidades personales. Ser parte en el lenguaje de Atlas.ti, denota una estrecha relación de absorción de una dimensión a otra.

Figura 6. Red de la relación del compromiso organizacional en sus dimensiones

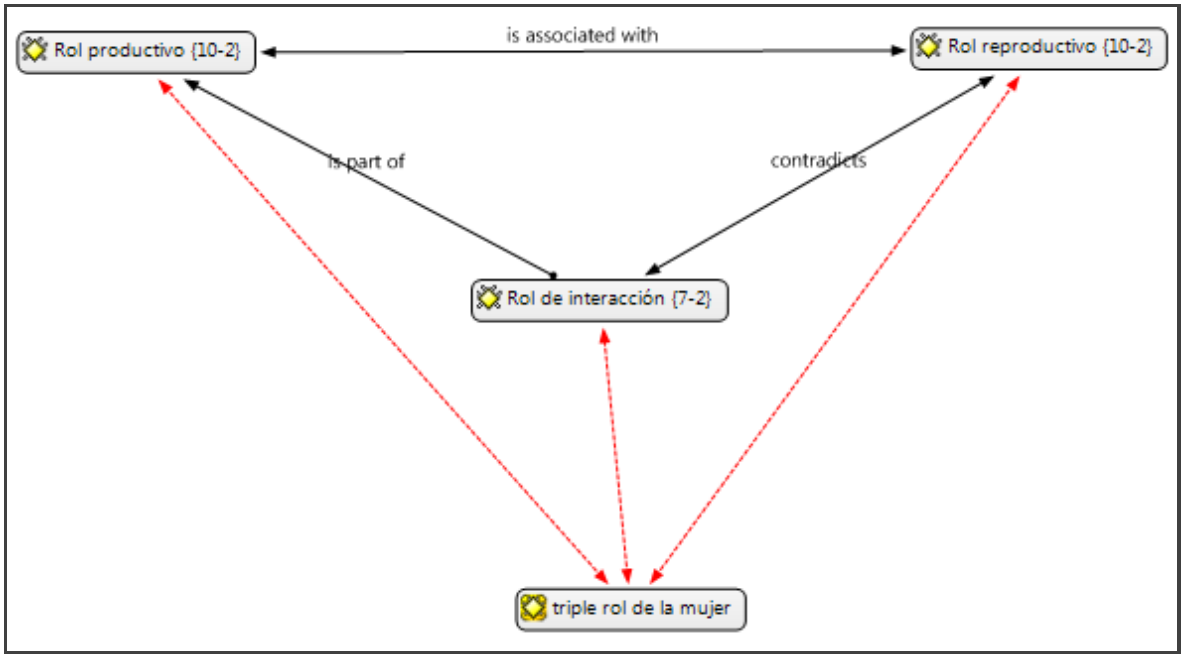


Fuente: Datos de investigación de campo.
Elaborado por: Pardo-Paredes, 2018.

La otra variable de estudio fue el compromiso organizacional. En sus resultados, las empresarias dispusieron en su discurso que la membresía, la identificación y la lealtad están relacionadas triangularmente y pertenecen a la determinación del compromiso organizacional como abarcador. Así también que la lealtad y la membresía son causa del compromiso actitudinal y que la identificación es causa del compromiso de continuidad.

Las dos grandes dimensiones del compromiso organizacional son: actitudinal y de continuidad.

Figura 7. Red de la relación del triple rol de la mujer



Fuente: Datos de investigación de campo.
Elaborado por: Pardo-Paredes, 2018.

Finalmente, la relación de asociación continua de los roles que cumple la mujer en la sociedad: rol reproductivo (abarca el ser madre y ser esposa), el rol productivo (el ser trabajadora, el pertenecer a un grupo de generación de elementos como conocimiento, servicios, producción) y el rol de interacción (enfoca el ser lideresa, el ser activa en procesos de construcción social, cultural y empresarial) ayudan a entender a la luz de los datos obtenidos, que estas empresarias cumplen roles productivos y reproductivos cinco veces más que en el rol de interacción (3.5 veces más). También la figura demuestra que el rol de interacción manifiesta una contradictoria con el rol reproductivo y que, a su vez éste forma parte del rol productivo de la mujer.

4.3 Discusión de datos

A la luz de los resultados presentados, la información decanta en ideas propicias para la discusión.

En cuanto al diagnóstico del perfil del liderazgo femenino empresarial que tienen las empresas de la industria de confección textil, con el respaldo teórico efectuado, se decidió aplicar tres instrumentos: test de liderazgo situacional tomado de la teoría de

Hersey & Blanchard (1974) y una guía de entrevista sobre liderazgo femenino empresarial construida sobre la base teórica de Bucarey & López (2016), Contreras, Pedraza & Mejía (2012), Batista & Bermúdez (2009) y Gómez (2006); estos dos primeros direccionados a las empresarias y así conocer su perspectiva en torno a su gestión de liderazgo en sus organizaciones. Se debe mencionar que la connotación estadística del test es cuantitativa y se lo procesó mediante el programa SPSS, mientras que la guía de entrevista fue cualitativa, por lo que se utilizó el procesador Atlas.ti para el análisis del discurso del grupo de once empresarias. Para contrastar la información de las empresarias, se aplicó el test de percepción de liderazgo de Mellado-Ruiz (2005), en una connotación cuantitativa, de la información de los 46 colaboradores de estas empresas.

Del criterio de las empresarias se destaca que las acciones propias del liderazgo ejercido durante tanto tiempo por los hombres, esa forma tan propia de la mujer de involucrar, de persuadir, de comprometer en la consecución de objetivos, hace que sus colaboradores permanezcan fieles a las empresas, al rescatar valores como responsabilidad, puntualidad, alegría, voluntad para superar dificultades, y de manera especial el amor al trabajo y a la familia, hacen del perfil de una lideresa, algo distinto al de un líder tipo.

De la perspectiva de los colaboradores se infiere que los dos estilos más utilizados por las empresarias en su liderazgo laboral son el estilo supervisión, caracterizado por altos niveles de comportamiento directivo y de apoyo y reconocimiento de los avances y mejoras en el rendimiento de los colaboradores y de sí misma y el estilo asesoramiento, que mantiene un nivel alto de comportamiento de apoyo y un poco más bajo en comportamiento directivo. Las decisiones las toma juntamente con los colaboradores; refuerza y apoya el trabajo del grupo. De la información obtenida se conoce el perfil de liderazgo femenino empresarial en ACONTEX.

A la par del proceso anterior, para identificar el compromiso organizacional que existe en los empleados de las empresas que mantienen liderazgo femenino, se sustentó con la teoría y se decidió la aplicación de la guía de entrevista sobre compromiso organización de Claure-Rocha & Böhrt-Pelaez (2009) y Bayona, Goñi-Legaz & Mandorrán (1999) a las once empresarias, este instrumento tiene connotación cualitativa y se lo procesó mediante el Atlas.ti. Así, para el contraste de la información con los 46 colaboradores,

el test de compromiso organizacional de Allen & Meyer (1997), de relación cuantitativa, ay allí se utilizó SPSS para su procesamiento.

Parte de las respuestas al cuestionario, ayudan a identificar que hay confianza en mantenerse como colaborador en las empresas y guiados por sus lideresas, así como que sus razones para estar en la organización están ligadas a sus propios intereses y también a los intereses vinculados a las acciones laborales, que ya por varios años lo han efectuado. Al revisar los resultados de su percepción sobre las acciones de liderazgo de las empresarias, el instrumento ha permitido contrastar también en escala de Likert de cinco opciones de respuesta, la opinión acerca de la temática.

Tanto los instrumentos presentados para la aplicación y obtención de los resultados, se solicitó el criterio de especialistas en áreas de la gestión del talento humano, así como de equidad social y de género, quienes desde su formación académica y su contingente experiencia, pero sobre todo su generosa ayuda y colaboración, permitieron la construcción de los dos instrumentos de modalidad cualitativa y la validación de los instrumentos cuantitativos, así como la determinación sobre la base teórica revisada de los ítems para la aplicación de la Ji-cuadrada de Pearson y así comprobar la hipótesis.

Esto permite colegir que los dos estilos más utilizados por las empresarias en su liderazgo laboral son el estilo supervisión, caracterizado por altos niveles de comportamiento directivo y de apoyo y reconocimiento de los avances y mejoras en el rendimiento de los colaboradores y de sí misma y el estilo asesoramiento, que mantiene un nivel alto de comportamiento de apoyo y un poco más bajo en comportamiento directivo. Las decisiones las toma juntamente con los colaboradores; refuerza y apoya el trabajo del grupo.

Luego, desde la mirada cualitativa, su discurso decanta en las experiencias de vida de sostener un accionar de roles tripartito, impuesto por las condiciones sociales: rol reproductivo, rol productivo y rol de interacción. El primero claramente sobre explotado; el segundo, en proceso de empoderamiento y el tercer aún en fase de introducción al imaginario social, cultural y empresarial.

Dadas las acciones propias del liderazgo ejercido durante tanto tiempo por los hombres, esa forma tan propia de la mujer de involucrar, de persuadir, de comprometer en la consecución de objetivos, hace que sus colaboradores permanezcan fieles a las empresas, al rescatar valores como responsabilidad, puntualidad, alegría, voluntad para superar dificultades, y de manera especial el amor al trabajo y a la familia, hacen del perfil de una lideresa, algo distinto al de un líder tipo.

4.4 Verificación de hipótesis

A la luz del planteamiento de la hipótesis: El liderazgo femenino empresarial interviene en el compromiso organizacional en el sector de confección textil, en donde:

Ho: El liderazgo femenino empresarial no interviene en el compromiso organizacional en el sector de confección textil.
H1: El liderazgo femenino empresarial si interviene en el compromiso organizacional en el sector de confección textil.

Se pretende realizar la verificación o comprobación de la hipótesis mediante la Ji-cuadrada de Pearson (Manzano-Arrondo, 2014), luego de haber seleccionado las dos preguntas criteriales para el efecto. Del cuestionario de compromiso organizacional, el ítem seleccionado fue el número ocho *Esta empresa merece mi lealtad*, y del cuestionario de percepción de liderazgo fue el ítem siete *Su líder tiene en mente los intereses de lo/as colaboradores/as al tomar decisiones*.

Por su connotación y relación semántica y criterial, los profesionales validadores de los instrumentos y de la propuesta, sugirieron que fueran éstos los ítems para gestar la matriz de coeficiente de contingencia. A continuación, los resultados numéricos.

Tabla 18. Matriz de Coeficiente de Contingencia

		Totalmente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Totalmente de acuerdo	Recuentro	24	0	0	0	0	24
	% dentro de ocho	52,17%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	52,17%
Moderadamente de acuerdo	Recuentro	15	0	0	0	0	15
	% dentro de ocho	32,61%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	32,61%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Recuentro	7	0	0	0	0	7
	% dentro de ocho	15,22%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	15,22%
Moderadamente en desacuerdo	Recuentro	0	0	0	0	0	0
	% dentro de ocho	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Totalmente en desacuerdo	Recuentro	0	0	0	0	0	0
	% dentro de ocho	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Total	Recuentro	46	0	0	0	0	46
	% dentro de ocho	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%

Fuente: Datos de investigación de campo.
Elaborado por: Pardo-Paredes, 2018.

Tabla 19. Resumen cálculo Ji-cuadrada

	Valor	**gl**	**Sig. Asintótica (bilateral)**
Ji-cuadrada de Pearson	*61,152*	*5*	*,000*
Razón de verosimilitudes	*42,673*	*5*	*,000*
Asociación lineal por lineal	*38,457*	*1*	*,000*
N de casos válidos	*46*		

Fuente: Datos de investigación de campo.
Elaborado por: Pardo-Paredes, 2018.

De la referencia a 6 casillas (66,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es de **,78**.

Conclusión:

Al tener X^2 = 61,15, gl = 5 p = 0,000 como la significancia es menor que 0 (0.78) se rechaza la hipótesis nula Ho: El liderazgo femenino empresarial no interviene en el compromiso organizacional en el sector de confección textil. En consecuencia, se acepta la hipótesis alternativa por lo tanto H1: El liderazgo femenino empresarial si interviene en el compromiso organizacional en el sector de confección textil.

CAPÍTULO 5

Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

Finalmente, las conclusiones a las que se llegó luego de efectuar el trabajo de investigación son las siguientes:

- Se diagnosticó el perfil del liderazgo femenino empresarial que tienen las empresas de la industria de confección textil, a través de la aplicación del test de liderazgo situacional y la guía de entrevista sobre liderazgo femenino empresarial (estos dos instrumentos a las empresarias); para contrastar la información de ellas, se aplicó el test de percepción de liderazgo a sus colaboradores. El estilo de liderazgo de supervisión y de asesoramiento fueron los resultados más marcados en los resultados, así como los roles de liderazgo y género al ser considerados nuevos ejes de la gestión empresarial.
- Se identificó el compromiso organizacional que existe en los empleados de las empresas que mantienen liderazgo femenino, mediante la aplicación del test de compromiso organizacional a los colaboradores; para el contraste de la información, la guía de entrevista sobre compromiso organizacional a las empresarias, en donde la identificación, la membresía y la lealtad fueron los elementos más resaltantes en los resultados obtenidos.
- Se apreció que el triple rol de la mujer (productivo, reproductivo y de interacción) toma mayor fuerza en la gestión empresarial del sector de confección textil, así como la confianza en un trabajo de calidad, la sororidad y la responsabilidad como ejes motores de un trabajo efectivo.
- Se comprobó la hipótesis: El liderazgo femenino empresarial si interviene en el compromiso organizacional en el sector de confección textil, y, con los resultados estadísticos obtenidos (nivel se significancia de ,78 en Ji-cuadrada de Pearson y Alpha de Cronbach de ,938) se da cumplimiento al objetivo principal de esta investigación que fue estudiar el perfil del liderazgo femenino empresarial y el compromiso organizacional en el sector de confección textil.

5.2. Recomendaciones

En aras de fortalecer la acción investigativa de este proyecto, se recomienda:

- Proponer la práctica de fortalecimiento del compromiso organizacional desde la aplicación del liderazgo femenino empresarial en miras al mejoramiento continuo de las organizaciones, como un modelo base para otros sectores productivos.
- Establecer conexiones estratégicas con otros sectores productivos de la ciudad y de la región para la aplicación del mismo proceso de estudio, con empresas en donde sus líderes sean mujeres. Con ello se podrá establecer un comparativo con los clústeres de producción que lideran la región: clúster cuero y calzado; muebles y madera; artesanal; avícola (HGPT, 2016).
- Ampliar el rango de este estudio, a estratos nacionales y latinoamericanos, puesto que se denota interés por este tema, en países aledaños como lo es Perú y la investigación de Avolio (2008), la investigación de Lassaga (2001) en Argentina, la investigación de Mellado-Ruiz (2005) y la de Bucarey y López (2016) en Chile, por mencionar algunos ejemplos.
- Revisar las tendencias de investigación en estas áreas, para así examinar los resultados obtenidos y profundizar en su análisis, a fin de encontrar mayor cantidad de datos para la coyuntura en artículos académicos y su pertinente y oportuna difusión.

CAPÍTULO 6

Propuesta

6.1 Datos informativos

6.1.1 Tema de la propuesta

Protocolo de acción para el compromiso organizacional desde la aplicación del liderazgo femenino en industrias de confección textil.

6.1.2 Institución beneficiaria

Asociación de Confeccionistas Textiles de Tungurahua ACONTEX.
Ubicación: Pasaje Colta y AV. Los Atis (atrás de la Universidad Técnica de Ambato)
Tiempo estimado para la ejecución: seis meses a partir de la aprobación de la ejecución por los beneficiarios.
Responsable: Investigadora.

6.2 Antecedentes de la propuesta

Luego de la recolección de datos en el diagnóstico, y tomando en cuenta que el talento humano es el motor de las empresas, se han priorizado las necesidades manifestadas en el diagnóstico, para presentar este esquema de mejoramiento continuo en los temas de compromiso organizacional con el accionar del liderazgo empresarial desde la aplicación de las mujeres. El ser humano es el único elemento móvil, autónomo y de evolución en una organización; por ello los empleadores deben concentrarse en el bienestar armónico de todos los elementos a su cargo, mucho más de las personas que colaboran con ellos.

Es inquietante descubrir que la gestión del liderazgo marca rotundamente en el compromiso organizacional, como una fusión organizacional y energética de los mandos gerenciales y los mandos operativos y que las personas en general desean

apostarle a la fidelidad laboral, en la medida que el trato recibido sea pertinente y las acciones de producción estén ligadas a buenos esquemas de gestión y liderazgo.

Coincide que el grupo de empresas que han participado en esta investigación, están lideradas por mujeres, que han cumplido el "triple rol" (Caroline Moser, 1993, citado en Murguialday, 2005): productivo (empresaria), reproductivo (madre y esposa) y de pertenencia comunitaria (agremiada o asociada). Es allí en donde aparece la interrogante: ¿Cómo potenciar el compromiso de los colaboradores mediante la gestión del liderazgo de las mujeres empresarias? Por ello se ha planteado, en la siguiente tabla, una alternativa vista desde la gestión del liderazgo, con los aportes valiosos de la gestión del talento humano, la psicología positiva para el fortalecimiento del compromiso organizacional de las empresas agremiadas a ACONTEX, a quienes se extiende nuevamente el agradecimiento por la confianza depositada en este proyecto.

Tabla 20. Partes del protocolo de acción para el compromiso organizacional desde la aplicación del liderazgo femenino empresarial

PARTE 1	↔	**PARTE 2**	↔	**PARTE 3**
Guía de compromiso organizacional para el personal de las industrias de confección textil Meta: Empoderamiento del personal ↓		Canon de liderazgo para el personal de las industrias de confección textil Meta: Mejor ejercicio de la gestión del liderazgo con el personal ↓		Programa de entrenamiento técnico: Empoderamiento, emprendimiento y liderazgo para las empresarias de las industrias de confección textil Meta: Mayor competitividad ↓
Con este planteamiento se desea que los colaboradores de las empresas de confección textil reconozcan el ejercicio de liderazgo empresarial femenino, con una coyuntura con su compromiso organizacional, como el mecanismo efectivo de ejercicio laboral y en consecuencia se genere mayor competitividad en el accionar empresarial local y regional, con una visión asertiva a la trabajada en el sector de confección textil.				

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2018.

La gestión de este protocolo de acción, toma se base desde la Teoría General de los Sistemas de Ludwig von Bertalanffy (1993) quien propone una clara acepción sobre los sistemas como un conjunto de elementos en interacción y en el caso de sistemas humanos (familia, empresa, pareja, etcétera) el sistema puede definirse como un conjunto de individuos con historia, mitos y reglas, que persiguen un fin común.

6.3 Justificación

Al tomar en referencia no sólo la característica del liderazgo, autores sustentan que "hombres y mujeres difieren en acceder a puestos de liderazgo. Su reflejo: una de las desigualdades más llamativas presentes en la mayoría de las sociedades occidentales, la menor presencia de mujeres en puestos de dirección en distintos ámbitos y organizaciones" (Cuadrado, 2004, citado en Lupano & Castro, 2011, p.139).

Ello permite entender que el empoderamiento como tal de la gestión del liderazgo por tradición ha pertenecido al sexo masculino, que como tal no es un punto negativo; sin embargo, se necesita que, en el actual devenir de la gestión empresarial, en donde la figura de la mujer toma un papel protagónico estas diferencias se conviertan en ventajas competitivas. Desde la vivencia promulgada en lo teórico:

> la diferencia a favor de los hombres en dicho acceso se la ha explicado a través de la metáfora del Techo de Cristal, que intenta mostrar que existen barreras invisibles, pero efectivas, que permiten a las mujeres avanzar solo hasta un determinado nivel en la escala jerárquica de las organizaciones" (Federal Glass Ceiling Commission, 1995; Morrison, White & Van Velsor, 1987, citado en Lupano & Castro, 2011, p.139).

y es que este parámetro económico laboral obedece a esta práctica tradicional que ha limitado el desarrollo de la mujer en cargos de dirección, y mucho más si estos cargos ameritan cuotas de liderazgo.

En estos momentos de la historia, Pedro Sánchez, quien ha sido nombrado hace algunos días como presidente de España, manifiesta que "no es posible una democracia sin mujeres" (Santacecilia, 2018).

Y si en la democracia se necesita la participación de mujeres y de hombres, ¿cómo no sería posible que en la gestión empresarial ocurriese lo propio? Su criterio invita a apostar por la intervención asertiva y proactiva de la mujer en el crecimiento político, social y por supuesto empresarial. Eagly & Carli (2007) sostienen que "esta situación ha empezado a cambiar y que las mujeres presentan mayor acceso" (citado en Lupano & Castro, 2011, p.139).

Allí también participa la connotación del emprendimiento, en donde las mujeres han optado por esta modalidad de trabajo, a la luz de la posibilidad de combinación de roles

de mujeres de familia, mujeres empresarias y mujeres partícipes de procesos sociales: "la creciente incorporación de la mujer al mercado laboral ha supuesto una ruptura en el mapa laboral tradicional, hecho que día a día se va cimentando e impulsando, con su participación en una diversidad, cada vez mayor, de actividades" (Toribio, 2001, citado en Ferreiro, 2013, p.82)

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo general

Diseñar un protocolo de acción para el compromiso organizacional desde la aplicación del liderazgo femenino empresarial.

6.4.2 Objetivos específicos

- Relacionar los resultados obtenidos de la investigación de campo con los referentes teóricos sobre el compromiso organizacional y el liderazgo femenino.
- Formular el sistema estratégico de fortalecimiento del compromiso organizacional desde la aplicación del liderazgo femenino.
- Validar el protocolo de acción como un instrumento de mejoramiento continuo en la gestión del compromiso organizacional y el liderazgo femenino.

6.5 Análisis de factibilidad de la propuesta

Para abordar y explicar la viabilidad de la propuesta, se enlista ciertos parámetros importantes que se cumplen con la misma:

Socio-cultural: Al referir el proyecto investigativo y en consecuencia su propuesta hacia el aporte al Plan Nacional de Desarrollo, en su primero objetivo "garantizar una vida digna con igualdad de oportunidades para todas las personas" sustentado en el eje uno "derechos para todos durante toda la vida" (SENPLADES, 2017), así como la alineación con los objetivos ocho "trabajo decente y crecimiento económico" y diez "reducción de las desigualdades" de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (UNDP, 2018).

Organizacional: Con el anhelo de aportar a la transformación de la matriz productiva y cognitiva, a la luz de lo manifestado en el objetivo siete "incentivas una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía" adscrito al eje tres "Más sociedad, mejor Estado" del Plan Nacional de Desarrollo (SENPLADES, 2017), así como con el objetivo ocho de la Declaración del Milenio "fomentar una asociación mundial para el desarrollo" (ONU, 2015) y el número once "ciudades y comunidades sostenibles" de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (UNDP, 2018).

Equidad de género: En cuanto a la consecución de los Objetivos del Milenio, con especial énfasis en el tercero "promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer" (ONU, 2018) y al quinto "Igualdad de género" de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (UNDP, 2018).

Económico-financiera: En virtud de la coyuntura establecida con el objetivo 5 del Plan Nacional de Desarrollo "impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria" acuñado en el eje dos "Economía al servicio de la sociedad" (SENPLADES, 2017) y en el objetivo nueve "Industria, innovación e infraestructura" de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (UNDP, 2018).

6.6 Fundamentación científico-técnica

Elemento clave de este protocolo de acción para el compromiso organizacional desde la aplicación del liderazgo femenino, es su contribución a la gestión del talento humano en las industrias de confección textil, clúster empresarial con el que se trabaja en este proyecto. Para ello se detallan algunos de los conceptos aportativos para su construcción.

En cuanto al compromiso organizacional, el concepto protagónico es el empoderamiento o fidelización del talento humano. Si se concibe al empoderamiento como un proceso multidimensional de carácter social en donde liderazgo, comunicación y autodirección de los equipos, reemplazan la vieja estructura vertical y mecanicista por una más horizontal y de compartencia, que hace de sus miembros entes más activos,

participativos y co-responsables (Blanchard, Carlos, & Randolph, 2009), es entonces ésta, una guía una luz en el caminar hacia el éxito del colaborador de las empresas agremiadas a ACONTEX y en consecuencia, de la organización a la que laboralmente está adherido.

El sentirse parte de un gran todo sinérgico de desarrollo y evolución, hace que el espíritu de solidaridad: fraternidad y sororidad (Lagarde, 2009) se refleje en el accionar del ser humano en los grupos sociales en los que se desenvuelve, mientras se fomenta la riqueza y el potencial del talento humano con el progreso de su sociedad circundante.

Ya se ha manifestado también por parte del gobierno de turno la necesidad y el deseo de potenciar al talento humano, motor del cambio de la matriz productiva del Ecuador, en el que se sus acciones estén dirigidas a "pasar de una economía de 'recursos finitos' a una de 'recursos infinitos" (SENPLADES, 2017).

Así, como parte de las áreas en donde están puestas las miradas de la sociedad ecuatoriana y la comunidad mundial, y gracias a la apertura de las empresas agremiadas a ACONTEX, eje fundamental del desarrollo social y económico de la provincia de Tungurahua y de la Región 3 del país, se pone a consideración la siguiente planificación de trabajo con el primer cliente de la idea del negocio de esta asociación: sus colaboradores de las áreas productivas, de confección. Se combinará con una campaña publicitaria interna, en donde elementos audio-visuales como posters y mensajes emitidos en los horarios de trabajo, promulgarán en los colaboradores el deseo de compromiso y empoderamiento consigo mismos y en consecuencia con la empresa, por ser parte de ella.

El liderazgo, un tema manifestado a diario en organizaciones, comunidades y la sociedad en general, es el otro elemento participante de este protocolo de acción. En función de los cambios vertiginosos de la conducción del talento humano en las organizaciones, se desea trabajar desde la nueva perspectiva del liderazgo: El transformacional.

Las ideas anteriores de liderazgo lo conciben desde la parte transaccional, desde un punto de vista más "carismático", en donde un solo personaje actúa de forma individual

y un grupo de personas siguen sus indicaciones, posiblemente sin refutar u objetar, a pesar de no estar de acuerdo. Entonces nace la incógnita: ¿por qué no fusionar los elementos carismáticos del liderazgo, con este nuevo enfoque transformacional? El liderazgo transformacional se construye sobre el transaccional, y produce niveles de esfuerzo y desempeño de los seguidores que van más allá de los que habría con el sólo enfoque transaccional (Robbins & Judge, 2013). Se desea por supuesto combinar esta perspectiva de lo transformacional con el valor agregado de este estudio, que es el liderazgo femenino.

De acuerdo con lo presentado por Rodríguez-Díaz, Rebollo-Catalán & Jiménez-Cortés (2016) "las habilidades positivas de la gestión del hogar -heredadas de los modelos femeninos familiares activados en el proceso de socialización- se desplazan a la dirección de la empresa favoreciendo sinergias entre familia y trabajo" (p.346). Los líderes transformacionales inspiran a quienes los siguen para que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización, y son capaces de tener en ellos un efecto profundo y extraordinario (Robbins & Judge, 2013). Y si las protagonistas de la gestión de liderazgo son mujeres "sus formas particulares de gestión (know how), su carácter multidireccional, firmeza y creatividad, su percepción sobre las resistencias del entorno ante sus propuestas de cambio e innovación" (Zhao, Seibert & Hills, 2005, citado en Rodríguez-Díaz, Rebollo-Catalán & Jiménez-Cortés, 2016, p.346) se vuelve más exquisitas en miras a su aplicación; así también "el desarrollo de estructuras participativas (Bass, 1985; Rosener, 1990, Pallarés, 1993; Barberá, Sarrió y Ramos, 2000), la implicación de sus emociones y su capacidad de compartir información (Buttner, 2001) son estrategias de la actividad emprendedora de estas mujeres" (citado en Rodríguez-Díaz, Rebollo-Catalán & Jiménez-Cortés, 2016, p.346)

El empoderamiento y el liderazgo aportan significativamente al cambio y mejor direccionamiento de la matriz productiva del Ecuador: potenciar al talento humano "pasando de una economía de 'recursos finitos' a una de 'recursos infinitos'" (SENPLADES, 2017).

6.7 Modelo operativo de la propuesta

Tabla 21. Matriz de ejecución - parte 1: Guía de compromiso organizacional para el personal de ACONTEX

¿Qué se hace?	**¿Cómo se hace?**	**¿A quién se dirige?**	**¿Dónde se hace?**	**¿Cuándo se hace?**	**¿Qué lo financia?**	**¿Quién lo hace?**	**¿Quién lo gestiona?**
HERRAMIENTAS	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	LUGAR	TIEMPO	RECURSOS	EJECUTOR	RESPONSABLE
1. Resiliencia	Plantear un taller de manejo de conflictos aplicando mecanismos de resiliencia	Al personal de las empresas	Salón de capacita-ciones	2 veces/año	Empresa Valor por persona participante $50.00USD	Personal capacitado en el área	Gerente de la empresa; Responsable del grupo capacitador
2. Asertividad	Proponer un taller comunicacional donde se conozca la herramienta de la asertividad			2 veces/año			
3. Inteligencia emocional	Esbozar un taller vivencial de Inteligencia Emocional e *Insight*			2 veces/año			
4. Meta-modelo de lenguaje	Capacitar en Programación Neurolingüística con enfoque en las modalidades y sub-modalidades del lenguaje			2 veces/año			
5. Lateralidad de pensamiento	Programar un atelier de creatividad con elementos de gamificación			2 veces/año			

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2018.

Es importante mencionar que estas actividades, serán económicamente solventadas por parte de las entidades participantes, y también con la subvención del 25% del costo por participante, en grupos mayores a 12 personas. La subvención la acogerá la Asociación de Confeccionistas Textiles (ACONTEX). El valor aproximado de las actividades es de $150.00 per cápita.

Tabla 22. Matriz de ejecución - parte 2: Canon de liderazgo para el personal de ACONTEX

<table>
<tr><td colspan="3">¿Qué se hace? (herramientas)</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td rowspan="4">1. Buscando el éxito como líder: el verdadero valor de un líder, que inspira la excelencia.</td><td rowspan="4">2. Potenciando los equipos de trabajo: Liderazgo vs. Equipos de trabajo.</td><td rowspan="4">3. Estilos de Liderazgo: Líder reactivo versus líder proactivo

Liderazgo transformacional versus liderazgo Transaccional.</td><td>¿Cómo se hace?
Actividades / Método</td><td>Socialización de los temas, mediante una campaña publicitaria interna, en donde estos temas puedan ser visualizados por todos los colaboradores de las empresas.

Sensibilización visual y auditiva, mediante la participación de los miembros en una reunión, mediante la técnica de grupo focal.</td></tr>
<tr><td>¿A quién se dirige?
Participantes</td><td>Personal de las empresas de ACONTEX.</td></tr>
<tr><td>¿Dónde se hace?
Lugar</td><td>Empresas de ACONTEX.</td></tr>
<tr><td>¿Cuándo se hace?
Tiempo</td><td>Publicación perenne del material publicitario
Focus group 1 vez cada 2 meses cada herramienta.</td></tr>
<tr><td rowspan="5">4. Insight: herramienta gestáltica del liderazgo transformacional.</td><td rowspan="5">5. Kaizen: la mejora continua.</td><td rowspan="5">6. La efectividad: la eficiencia y la eficacia como componentes de un rendimiento efectivo.</td><td>¿Qué lo financia?
Recursos</td><td>Empresas agremiadas a ACONTEX.</td></tr>
<tr><td>¿Quién lo hace?
Ejecutor</td><td>Talento Humano de empresas agremiadas a ACONTEX.</td></tr>
<tr><td>¿Quién lo gestiona?
Responsable
¿Cómo se hace?
Actividades / Método</td><td>Gerente de la empresa; Talento Humano.

Socialización de los temas, mediante una campaña publicitaria interna, en donde estos temas puedan ser visualizados por todos los colaboradores de las empresas.

Sensibilización visual y auditiva, mediante la participación de los miembros en una reunión, mediante la técnica de grupo focal.</td></tr>
</table>

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2018.

Tabla 23. Programa de entrenamiento técnico: Empoderamiento, emprendimiento y liderazgo para las empresarias de las industrias de confección textil

Temas generales	Contenidos	Participantes	Recursos	Ejecutor Responsable	Tiempo	Cronograma					
						MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Habilidades Directivas para mujeres (primera parte)	Como gestionar el tiempo	Empresarias agremiadas a ACONTEX	Sala de capacita-ciones	Representante del gremio Profesional capacitadora	8 Horas						
	La importancia del Networking										
	Inteligencia emocional y social										
Habilidades Directivas para mujeres (segunda parte)	Técnicas de negociación	Empresarias agremiadas a ACONTEX	Sala de capacita-ciones	Representante del gremio Profesional capacitadora	8 Horas						
	Control del estrés y gestión del fracaso										
	Habilidades para la resolución de conflictos										
Liderazgo y Trabajo en equipo (primera parte)	Tipos de liderazgo y características	Empresarias agremiadas a ACONTEX	Sala de capacita-ciones	Representante del gremio Profesional capacitadora	8 Horas						
	La mujer y el liderazgo empresarial										
	Tendencias del liderazgo										
Liderazgo y Trabajo en equipo (primera parte)	Motivación del logro en el trabajo y sus consecuencias	Empresarias agremiadas a ACONTEX	Sala de capacita-ciones	Representante del gremio Profesional capacitadora	8 Horas						
	Detección de necesidades formativas en el equipo de trabajo										
	Integración y desarrollo de un equipo de trabajo eficaz										
La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso en América Latina y el Caribe	Argumentos en favor de promover a la mujer en la gestión empresarial	Personal de las empresas agremiadas a ACONTEX	Sala de capacita-ciones	Representante del gremio Profesional capacitadora	8 Horas Divididas en dos sesiones de trabajo						
	Dificultades que enfrenta el liderazgo empresarial femenino en América Latina y el Caribe										
	Obstáculos sociales y culturales que dificultan el liderazgo de la mujer										
	El techo de cristal se mantiene intacto y el talento femenino está subutilizado										
	Promoción, colaboración en red y preparación para aumentar la presencia de la mujer en la gestión empresarial										

Fuente: France-Massin, 2017; AJE CLM. 2017.
Recuperado por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2018.

Figura 8. Material de uso para la campaña publicitaria interna del protocolo, tema compromiso organizacional



Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2018.

Figura 9. Material de uso para la campaña publicitaria interna del protocolo, tema liderazgo empresarial



Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2018

Figura 10. Material de uso para la campaña publicitaria interna del protocolo, tema empoderamiento, emprendimiento y liderazgo femenino



Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2018

6.8 Matriz del plan de acción

Fases	Objetivos	Actividades	Recursos	Tiempo	Responsable	Meta	Presupuesto
Guía de compromiso organizacional para el personal de las industrias de confección textil	Reconocer el ejercicio de liderazgo empresarial femenino	Plantear un taller de manejo de conflictos aplicando mecanismos de resiliencia	Humanos Materiales Tecnológicos	2 veces/año De acuerdo a los tiempos disponibles	Autora de la propuesta Personal de las empresas de confección textil	Empoderamiento del personal	$150.00USD (per cápita)
		Proponer un taller comunicacional donde se conozca la herramienta de la asertividad		2 veces/año De acuerdo a los tiempos disponibles			
		Esbozar un taller vivencial de Inteligencia Emocional e *Insight*		2 veces/año De acuerdo a los tiempos disponibles			
		Capacitar en Programación Neurolingüística con enfoque en las modalidades y sub-modalidades del lenguaje		2 veces/año De acuerdo a los tiempos disponibles			
		Programar un atelier de creatividad con elementos de gamificación		2 veces/año De acuerdo a los tiempos disponibles			

Canon de liderazgo para el personal de las industrias de confección textil	Socializar los temas, mediante una campaña publicitaria interna.	Buscando el éxito como líder: el verdadero valor de un líder, que inspira la excelencia. Potenciando los equipos de trabajo: Liderazgo vs. Equipos de trabajo. Estilos de Liderazgo: Líder reactivo versus líder proactivo Liderazgo transformacional versus liderazgo Transaccional. *Insight:* herramienta gestáltica del liderazgo transformacional. *Kaizen:* la mejora continua. La efectividad: la eficiencia y la eficacia como componentes de un rendimiento efectivo.	Infraestructura Materiales Tecnológicos	Permanente	Autora de la propuesta Personal de las empresas de confección textil	Mejor ejercicio de la gestión del liderazgo con el personal	$2 500.00 USD
Programa de entrenamiento técnico: Empoderamiento, emprendimiento y liderazgo para las empresarias de las industrias de confección textil	Generar mayor competitividad en el accionar empresarial local y regional, con una visión asertiva a la trabajada en el sector de confección textil.	Habilidades Directivas para mujeres Liderazgo y Trabajo en equipo La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso en América Latina y el Caribe	Humanos Materiales Tecnológicos	6 meses De acuerdo a los tiempos disponibles	Autora de la propuesta Personal de las empresas de confección textil	Mayor competitividad	$150.00USD (per cápita)

Nota: Las actividades, serán económicamente solventadas por parte de las entidades participantes, y también con la subvención del 25% del costo por participante, en grupos mayores a 12 personas. La subvención la acogerá la Asociación de Confeccionistas Textiles (ACONTEX). El valor total de las actividades es de $150.00 per cápita para la primera y tercera fases del protocolo de acción.

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2018

6.9 Validación de la propuesta

La validación de la propuesta por medio del criterio de especialistas se ha realizado una ficha técnica en la que profesionales en el área de Gestión del talento humano, han emitido su criterio al respecto. Por medio de la metodología Delphi (Astigarraga, 2003), se ha solicitado el apoyo de la Dra. Varna Hernández Junco Ph.D., la Lcda. Dayamy Lima Rojas, M.Sc. y el Lcdo. Gonzalo Pazmay Ramos, M.A desde el área de la gestión del talento humano y la Ing. Julia Paredes Villacís M.Sc., desde la perspectiva de la equidad de género y la política femenina de acción social, comunitaria y empresarial para revisar y validar la propuesta planteada: Protocolo de acción para el compromiso organizacional desde la aplicación del liderazgo femenino en industrias de confección textil. Se ha utilizado una lista de cotejo (anexo 8) para recoger sus criterios al respecto.

Tabla 24. Datos de la profesional validadora

Nombre	Hernández Junco Varna
Título	Doctor (PhD.) en ciencias técnicas, Máster en dirección; Licenciada en Psicología
Ocupación laboral	Docente Titular Principal Profesora de Psicología Organizacional
Lugar de trabajo	Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ambato

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2018.

Tabla 25. Datos de la profesional validadora

Nombre	Lima Rojas Dayamy
Título	Máster en dirección; Licenciada en Psicología
Ocupación laboral	Docente Titular Auxiliar Profesora de Psicología Organizacional
Lugar de trabajo	Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ambato

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2018.

Tabla 26. Datos del profesional validador

Nombre	Pazmay Ramos Segundo Gonzalo
Título	Master of Arts; Licenciado en Psicología en la especialización de Psicología Industrial
Ocupación laboral	Docente Titular Auxiliar Profesor de Psicología Organizacional
Lugar de trabajo	Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ambato

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2018.

Tabla 27. Datos de la profesional validadora

Nombre	Paredes Villacís Julia del Rosario
Título	Máster en equidad, género y desarrollo sostenible
Ocupación laboral	Exdocente universitaria; catedrática y capacitadora en las áreas de construcción social de género, participación ciudadana, civismo, políticas ciudadanas de equidad de género; Activista del área de responsabilidad social y ciudadana femenina, de la política de participación ciudadana.
Lugar de trabajo	Jubilada

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2018.

Al presentarles la plantilla validación, junto a la propuesta planteada, se les solicitó muy comedidamente a los especialistas, validaran ésta. Con ellos se mantuvo una conversación amplia, en donde se les comentó los criterios en los cuales se basa esta propuesta: tanto la problematización y diagnóstico situacional, así como el sustento teórico y científico en torno al tema.

A la luz de la aplicación de la herramienta de evaluación preliminar (validación) se evidencia que el protocolo de acción para el compromiso organizacional desde la aplicación del liderazgo femenino empresarial propuesto cumple con la esencia de lo manifestado por la teoría que lo sustenta.

Desde la gestión del talento humano, la interacción de las herramientas y actividades de este protocolo se considera útil, pues se toma en cuenta el aporte que éstas han brindado a otras aplicaciones realizadas en sectores de desarrollo industrial, empresarial o social, certificando que son valederas; generan expectativa en la aplicación en los sectores industriales de la localidad, así como nacionales, según criterio de los especialistas consultados.

Tabla 28. Matriz de validación de la propuesta, dirigida a especialistas

Protocolo de acción para el compromiso organizacional	Se ajusta con la aplicación del liderazgo femenino	
Ítem	**SI**	**NO**
Guía de compromiso organizacional para el personal de las industrias de confección textil		
1. Resiliencia: Taller de manejo de conflictos	✓	
2. Asertividad: Taller comunicacional	✓	
3. Inteligencia emocional: Taller vivencial de inteligencia emocional	✓	
4. Meta-modelo de lenguaje: Capacitación en programación neurolingüística	✓	
5. Lateralidad de pensamiento: Atelier de creatividad	✓	
Canon de liderazgo para el personal de las industrias de confección textil		
1. Buscando el éxito como líder: el verdadero valor de un líder, que inspira la excelencia.	✓	
2. Potenciando los equipos de trabajo: Liderazgo vs. Equipos de trabajo.	✓	
3. Estilos de Liderazgo: Líder reactivo versus líder proactivo Liderazgo transformacional versus liderazgo Transaccional.	✓	
4. Insight: herramienta gestáltica del liderazgo transformacional.	✓	
5. Kaizen: la mejora continua.	✓	
6. La efectividad: la eficiencia y la eficacia como componentes de un rendimiento efectivo.	✓	
Programa de entrenamiento técnico: Empoderamiento, emprendimiento y liderazgo para las empresarias de las industrias de confección textil		
Habilidades directivas para mujeres	✓	
Liderazgo y trabajo en equipo	✓	
La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso en América Latina y el Caribe	✓	

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2018.

6.10 Previsión de la evaluación de la propuesta

Luego de la evaluación preliminar al diseño de la propuesta, se efectuó la presentación de ésta a los beneficiarios, en su representación el Ing. Mario Manjarrez, director ejecutivo de ACONTEX, con quien se acordó la aplicación, bajo los siguientes parámetros:

Tabla 29. Previsión de la evaluación de la propuesta

Preguntas básicas	Explicación
¿Para qué?	Para evidenciar la efectividad de la propuesta
¿De qué personas?	Empresarias y colaboradores de las empresas de confección textil
¿Sobre qué aspectos?	Sobre el fortalecimiento del compromiso organizacional desde la aplicación del liderazgo femenino empresarial.
¿Quién?	Investigadora
¿Cuándo?	Seis meses a partir de la aprobación de la ejecución por los beneficiarios (ACONTEX)
¿Dónde?	Instalaciones de la asociación de confeccionistas textiles de Tungurahua ACONTEX
¿Cuántas veces?	Una vez
¿Qué técnicas?	Focus group / World Cafe (para la fase de ejecución)
¿Con que?	Re-test de los instrumentos aplicados en la fase de investigación diagnóstica: Test de compromiso organizacional (Meyer&Allen) y Test de percepción de liderazgo (Mellado-Ruiz)
¿En qué situación?	Luego de la aplicación del protocolo de acción, esperar tres meses para la medición de resultados de acciones efectivas

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2018.

Referencias

Arias, F.; Varela, D.; Loli, A. & Quintana, M. 2003. El compromiso organizacional y su relación con algunos factores demográficos y psicológicos. *Revista de Investigación en Psicología, 6* (2). 13-25. Recuperado de http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/5147/5385

Avolio, B. 2008. Un estudio exploratorio del perfil de las mujeres empresarias en el Perú. *Repositorio Digital de Tesis Pontificia Universidad Católica del Perú* (tesis doctoral). Recuperado de tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1601

Batista, J. & Bermúdez, M. 2009. Inteligencia emocional y liderazgo femenino en cargos de dirección en organismos público. *Revista electrónica de humanidades, educación y comunicación social. 4* (7). 45-65. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3063106

Bayona, C., Goñi-Legaz, S. G., & Madorrán, C. (1999). *Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos*. Departamento de Gestión de Empresas. Universidad Pública de Navarra. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Cristina_Bayona/publication/266454597_Compromiso_Organizacional_Implicaciones_para_la_gestion_estrategica_de_los_Recursos_Humanos/links/54b650b30cf2bd04be31fb00/Compromiso-Organizacional-Implicaciones-para-la-gestion-estrategica-de-los-Recursos-Humanos.pdf

Betanzos-Díaz, N., Andrade-Palos, P., & Paz Rodríguez, F. 2006. Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 22* (1), 25-43. Recuperado de http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=231317045002

Binneti, M. 2015. Mother's Time or on the Circle of Origin. *Contrastes. Revista Internacional de Filosofía, 20* (2). 331-346. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5330065.pdf

Blanchard, K., Carlos, J., & Randolph, A. (2009). *Empowerment: 3 Claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*. Berrett-

Koehler Publishers. Recuperado de https://www.bkconnection.com/static/The_3_Keys_to_Empowerment_EXCERPT.pdf.

Blanco, M. & Castro, P. 2011. Análisis comparativo del compromiso organizacional manifestado por madres y mujeres sin hijos. *Revista Ajayu. 9* (2). 2015-233. Recuperado de http://www.scielo.org.bo/pdf/rap/v9n2/v9n2a2.pdf.

Bordignon, N. 2005. El desarrollo psicosocial de Eric Erikson. El diagrama epigenético del adulto. *Revista Lasallista de Investigación, 2* (2), 50-63. Recuperado de http://www.redalyc.org/html/695/69520210/.

Bravo, L. 2005. Glosario básico sobre Teoría de Género. Fundación Agenda de las Mujeres: Repositorio digital, en revisión de Consejo Académico de la Asociación de Especialistas Universitarias en Estudios de la Mujer. Recuperado de http://agendadelasmujeres.com.ar/index2.php?id=3&nota=5393

Bucarey, R. & López, Ma. E. 2016. Encuesta de liderazgo femenino. *Centro de estudios PwC Chile.* Recuperado de https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/2016/Encuesta-Liderazgo-Femenino-Centro-de-Estudios-PwC-Chile-2.pdf.

Carrero, V., Pinazo, D. & Gimeno, M. 2002. Identificación del rol directivo y su influencia en el rendimiento autopercibido. *Psicothema, 14*(2), 191-198. Recuperado de https://www.unioviedo.es/reunido/index.php/PST/article/view/8002

Chiavenato, I. 2011. *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGrawHill.

Chinchilla, N., León, C., Torres, E., & Canela, M. A. 2007. *Trayectoria, conciliación y rol directivo*. Centro Internacional de Trabajo y Familia. IESE. Recuperado de www.academia.edu/download/33528914/ESTUDIO-49.pdf

Claure-Rocha, M. & Böhrt-Pelaez, M. 2004. Tres dimensiones del compromiso organizacional: identificación, membresía y lealtad. *Ajayu (RAP), Departamento de Psicología de la Universidad Católica Boliviana "San Pablo"*. 2 (1). 77-83. ISSN 2077-2161. Recuperado de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-21612004000100008

Contreras, F.; Pedraza, J. & Mejía, J. 2012. La mujer y el liderazgo empresarial. *DIVERSITAS: Perspectivas en psicología de la Universidad Santo Tomás,*

facultad de Psicología. 8 (1). Recuperado de http://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/diversitas/article/view/236/390

Cuesta-Santos, A. 2012. Modelo integrado de gestión humana y del conocimiento: una tecnología de aplicación. *Revista Venezolana de Gerencia, 17* (57), 86-98. Recuperado de http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=29021992005

Cuesta-Santos, A. 2017. *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Segunda edición. Colección: Ciencias empresariales. Área: Administración. ECOE Ediciones. SIL (sistema de información en línea). Recuperado de https://www.ecoeediciones.com/wp-content/uploads/2017/05/Gesti%C3%B3n-del-talento-humano-y-del-conocimiento-2da-Edici%C3%B3n.pdf.

D´Annunzio, Ma. C., Monserrat, S. & Rábago, P. 2014. El perfil de mujeres emprendedoras exitosas de Argentina. Repositorio de la Universidad ICESI. Recuperado de: http://www.icesi.edu.co/ciela/anteriores/Papers/emjg/3.pdf; https://www.researchgate.net/publication/237587741_EL_PERFIL_DE_MUJERES_EMPRENDEDORAS_EXITOSAS_DE_ARGENTINA?enrichId=rgreq-569080a7b5efb1444aa73a33493e08b9-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzIzNzU4Nzc0MTtBUzoxMTQ5OTEwNTk0NDM3MTRAMTQwNDQyNzQxNDEzNQ%3D%3D&el=1_x_2&_esc=publicationCoverPdf

De Miguel Calvo, J.; Gallo, I. & Ríos, M. 2010. El efecto del grupo de pertenencia en la metarrepresentación de la organización. *Psicothema, 22*(4), 835-840. Recuperado de https://www.unioviedo.es/reunido/index.php/PST/article/view/8960

Domínguez, L., Ramírez, A. & Méndez, A. 2013. El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración, 4* (1). 59-70. Recuperado de http://201.196.149.98/revistas/index.php/rna/article/view/533/435

Esquivel, I.; Salas, B. & Muñoz, V. 2014. Aplicación de la dinámica grupal café mundial, a la actualización de un programa de estudios del área de TI. Congreso Internacional de Investigación de AcademiaJournals.com Chiapas 2014. 6 (4). 409-414. ISSN: 1946-5351. Recuperado de https://www.uv.mx/personal/iesquivel/files/2015/02/Chiapas-2014-ARTICULO.pdf

Federación de Asociaciones de Jóvenes Empresarios de Castilla-La Mancha AJE CLM. 2017. *Empoderamiento, Emprendimiento y Liderazgo Femenino*. Programa de formación continua. Albacete, España. Recuperado de http://www.ajeclm.com/empoderamiento-emprendimiento-y-liderazgo-femenino/.

Fernández, J. 2008. Liderazgo empresarial en tiempos de cambio, según Sun Tsu. *Harvard Deusto business review, 170*. 64-71. Recuperado de www.academia.edu/download/31552487/683954_HDBR_N_170-2008.Liderazgo_empresarial.pdf

Ferreiro, F. 2013. Mujer y emprendimiento. Una especial referencia a los viveros de empresas en Galicia. *RIPS: Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas - USC: Universidad Santiago de Compostela. 12*(3). 81-101. Recuperado de http://www.usc.es/revistas/index.php/rips/article/viewFile/1631/1611.

Fischer de la Vega, L. & Chávez, D. 2015. Percepción del rol que desempeñan las mujeres en puestos a nivel directivo del mercado laboral. *European Scientific Journal February /SPECIAL/ edition, 3*. 78-86. Recuperado de http://eujournal.org/index.php/esj/article/view/5211

France-Massin, D. 2017. *La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en América Latina y el Caribe*. Organización Internacional del Trabajo – Oficina de Actividades para los Empleadores OIT – ACT/EMP. Ginebra. ISBN: 9789223308483 (web pdf) Recuperado de http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/events/2017/lima_conf/wibm_fullreport_2017_sp.pdf.

Frías-Navarro, D. 2014. Apuntes de SPSS. *Repositorio de la Universidad de Valencia.* Recuperado de https://www.uv.es/friasnav/ApuntesSPSS.pdf.

Guevara-Guamán, M., Caisa, E., Acosta, M. Miranda-López, R. & Cepeda, F. 2017. *Mercadeo corporativo interno: una relación con el ámbito legal*. Primera edición. Ambato, MegaGraf. ISBN: 978-9978-978-23-8

Gómez, R. 2006. El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Universidad & Empresa, 5* (11), 62-91. Recuperado de http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=187217476004

Gómez, D., Pérez de Armas, M., & Curbelo, I. 2005. Gestión del conocimiento y su importancia en las organizaciones. *Ingeniería Industrial, 26* (2), 37-46. Recuperado de http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=360433559006

González, L. & Antón, C. 1995. Dimensiones del compromiso organizacional. *Psicología del trabajo y de las organizaciones, Gestión de Recursos Humanos y nuevas tecnologías*. Salamanca, Eudema. ISBN: 84-7757210-4. Recuperado de https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/.../1995%20González%20y%20Antón.pdf

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. 2014. *Metodología de la investigación.* Sexta edición. México, D.F. McGrawHill.

Herrera, L., Medina, A. & Naranjo, G. 2014. *Tutoría de la investigación científica.* Quinta edición. Quito, Gráficas Corona.

Hersey, P., Blanchard, K. & Johnson, D. 1998. *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. Séptima edición. México, DF. Prentice Hall.

Hersey, P., Blanchard, K. & Natemeyer, W. 1979. Situational leadership, perception and the impact of power. *Group and Organization Studies*, 4 (4), 418-428. doi: https://doi.org/10.1177/105960117900400404

HGPT. Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua. 2016. Boletines Asamblea Provincial 2016: Parlamento Trabajo del Gobierno Provincial de Tungurahua se reunió para afirmar su compromiso de desarrollo. *Informe de la décimo tercera Asamblea Provincial Tungurahua del año 2016.* Recuperado de http://www.tungurahua.gob.ec/index.php/proyectos-hgpt/planificacion/participacion-ciudadana/2016-05-10-21-03-11/boletines-asamblea-provincial-2016/978-parlamento-trabajo-del-gobierno-provincial-de-tungurahua-se-reunio-para-afirmar-su-compromiso-de-desarrollo

Higuera, M., González, A. & Nava, M. 2011. Síndrome de agotamiento laboral sobre el compromiso organizacional del personal de enfermería del área quirúrgica hospital universitario de Maracaibo del estado de Zulia. *Diversidad Cultural y Salud 2011: Memorias del 2° Foro internacional sobre multiculturalidad - México.* 56-79. Recuperado de http://www.eumed.net/libros-gratis/2011f/1142/sindrome_agotamiento_laboral_sobre_el_compromiso_organizacional_del_personal_de_enfemeria.html

Lagarde, M. 2009. La política feminista de la sororidad. *Mujeres en Red*. Recuperado de http://www.mujeresenred.net/IMG/article_PDF/article_a1771.pdf.

Lassaga, G. 2001. Management con perfume de mujer. *Revista Inter-forum.* versión digital. Recuperado de http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/101501mujer.html

Loli, A. 2006. Compromiso organizacional de los trabajadores de una universidad pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas. *Revista de investigación en psicología. 9* (1). 37-63. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2238204

Lupano, Ma. L. & Castro, Alejandro. 2011. Teorías implícitas del liderazgo masculino y femenino según ámbito de desempeño. *Ciencias Psicológicas, 5*(2), 139-150. Recuperado de http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-42212011000200002&lng=es&tlng=es.

Manzano-Arrondo, V. 2014. Ji-cuadrada de Pearson para dos variables nominales. Recuperado de http://asignatura.us.es/dadpsico/apuntes/ChiCuadrado.pdf

Medina-Vincent, M. 2013. Liderazgo femenino: un modelo transformacional frente al paradigma de la organización tradicional. *Repositorio de Universitat Jaume I y Universitat de València.* DOI: 10.6035/TFM.10234.77827.

Mehech, C.; Cordero, A. & Gómez, T. 2016. Medición del compromiso laboral y su impacto en los resultados de la empresa. *Repositorio académico de la Universidad de Chile.* Recuperado de http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/139537

Mellado-Ruiz, C. 2005. Validez de constructo de una escala para medir clima y liderazgo desde una óptica comunicativa en la pequeña empresa industrial. *Razón y palabra, 10* (47). 1-12. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520655010

Meyer, J. & Allen, N. 1997. Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. *Sage Publications, Inc.* doi: http://dx.doi.org/10.4135/9781452231556

Meyer, J. & Allen, N. 1991. three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. doi: https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Moreno, F. & Godoy, E. 2012. El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones. *Daena: International Journal of Good*

Conscience, 7 (1). 57-67. Recuperado de http://www.spentamexico.org/v7-n1/7%281%2957-67.pdf

Murguialday, C. 2005. Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo. Repositorio de Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional (HEGOA), de la Universidad del País Vasco. Recuperado de http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/113

Navas, N. 2017. Las mujeres y el liderazgo en las organizaciones: La percepción social del liderazgo femenino. *Repositorio de la facultad de Educación de Universitat de les Illes Balears.* Recuperado de http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3710/Navas_Acevedo_Nuria.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Organización de la Naciones Unidas (ONU). 2015. Informes de los Objetivos de Desarrollo del Milenio versión español. *Departamento de Información Pública de las Naciones Unidas.* Recuperado de http://www.un.org/es/millenniumgoals/reports.shtml

Organización de Naciones Unidas (ONU). 2009. Clasificación Industrial Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU), revisión 4. *División de Estadística del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales.* Recuperado de http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm_4rev4s.pdf

Ospina, H. 2010. Nuevos paradigmas en gestión humana. *Revista Ciencias Estratégicas, 18* (23). 79-97. Recuperado de https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/565

Otzen, T. & Manterola, C. 2017. Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology, 35*(1), 227-232. doi: https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037.

Palacio, V. 2013. Pronóstico del Liderazgo Empresarial Femenino en Latinoamérica entre el periodo 2013 – 2018. *Repositorio de la Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Minas, Departamento de Ingeniería de la Organización, Medellín, Colombia.* Recuperado de http://bdigital.unal.edu.co/12403/1/43974695.2014.pdf

Peña, M., Díaz, M., Chávez, A. & Sánchez, C. 2016. El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas. *Revista internacional de Administración & Finanzas, 9*(5). 95-105. Recuperado

de http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v9n5-2016/RIAF-V9N5-2016-7.pdf.

Pineda, L. 2016. Compromiso organizacional base fundamental del principio de autocontrol del s.c.i. en la alcaldia de alvarado -tolima. *Repositorio académico de la Universidad Militar Nueva Granada.* Recuperado de http://hdl.handle.net/10654/14642

Ramos, D. 2012. El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones, y modelos de abordaje. *Repositorio de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Cundinamarca, Colombia.* Recuperado de https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf.

Revista Líderes – Serrano, D. (8 de marzo de 2018). La brecha de género se reduce, pero aún es perjudicial. Revista Líderes, suplemento de El Comercio. Recuperado de http://www.revistalideres.ec/lideres/brecha-genero-mujeres-economia.html.

Revista Líderes – redacción. (3 de abril de 2016). El liderazgo femenino se analizó en Quito. Revista Líderes, suplemento de El Comercio. Recuperado de http://www.revistalideres.ec/lideres/conversatorio-liderazgofemenino-decisiones-empresas-quito.html.

Robbins, S. & Judge, T. 2013. *Comportamiento organizacional*. Decimoquinta edición. PEARSON, México. ISBN: 978-607-32-1980-8.

Rodríguez, E. 2016. El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación en Valores, Universidad de Carabobo, 1* (25). 3-18. Recuperado de http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf.

Rodríguez-Díaz, R., Rebollo-Catalán, Ma. A, & Jiménez-Cortés, R. 2016. Gestión y liderazgo empresarial con perspectiva de género: voces y experiencias. *Cuestiones de género: de la igualdad y la diferencia.* 11. 329-350. doi: 10.18002/cg.v0i11.3186. Recuperado de https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/43613

Romero, C. 2017. Desafíos para el liderazgo femenino en el ámbito empresarial venezolano. *Revista SIC.* Recuperado de http://revistasic.gumilla.org/2017/desafios-para-el-liderazgo-femenino-en-el-ambito-empresarial-venezolano/

Ruiz de Alba, J. 2013. El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época, 1*. 67-86. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5089649.pdf.

Sánchez, E. & Rodríguez, A. 2010. 40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología, 42* (1). 29-39. ISSN 0120-0534. Recuperado de http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=80515880003

Sánchez, G. 2009. El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. *Anales de documentación, Facultad de Comunicación y Documentación, Universidad de Murcia, 12.* 235-254.e-ISSN1697-7904. Recuperado de http://revistas.um.es/analesdoc/article/view/70351

Santacecilia, M. (redacción). (7 de junio de 2018). Especiales DW [noticiero de difusión mundial]. Bonn, DE: Deutsche Welle (ola alemana). Recuperado de http://www.dw.com/es/no-es-posible-una-democracia-sin-mujeres/a-44116273

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES. 2017. *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una Vida.* Versión aprobada por el Consejo Nacional de Planificación, aprobado en sesión del 22 de septiembre de 2017, mediante Resolución Nº CNP-003-2017. Recuperado de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf.

Serrano, B. & Portalanza, A. 2014. Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios. 5*(11). 117-125. doi: 10.1016/S2215-910X(14)70026-6

Servicio de Rentas Internas (SRI). 2016. Grupos económicos en el Ecuador: Reporte CIIU - Ecuador. Recuperado de http://www.sri.gob.ec/web/guest/grupos-economicos1

Soriano, C. & Castro, M. 2017. *Conversaciones para todos por una cultura de diálogo*. Sitio web adscrito a The World Cafe: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter. http://www.conversacionesparatodos.com/world-cafe

United Nations Development Programme (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) UNDP. 2018. *Declaración de los objetivos sostenibles, versión*

español. Recuperado de http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html

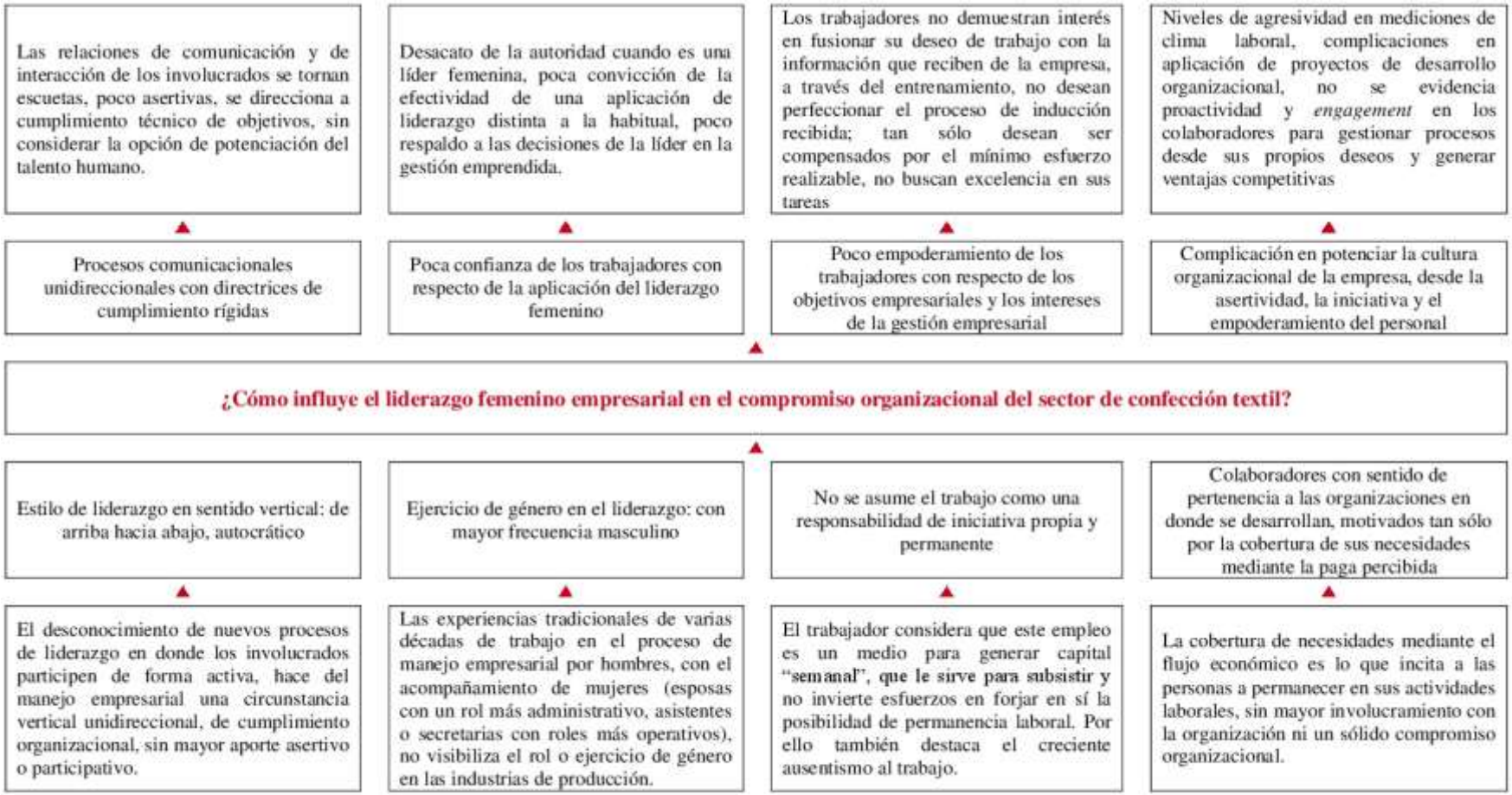
Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, UASB. 2015. Prospecto: Año académico 2015 - 2016. Repositorio de la UASB Sede Ecuador (22). ISSN 1390-0439. Quito. Recuperado de http://www.uasb.edu.ec/documents/10181/1167238/Prospecto+2015-2016.pdf/f1a2f7b2-3cdc-487c-92b7-74f073dfa867

Varguillas, C. 2006. El uso de atlas.ti y la creatividad del investigador en el análisis cualitativo de contenido UPEL. Instituto pedagógico rural El Mácaro. *Revista de educación, (12).* Recuperado de https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Materiales/Varguillas.pdf.

Von Bertalanffy, L. 1993. *Teoría general de los sistemas*. Fondo de cultura económica. Recuperado de www.academia.edu/download/33795197/TGS_Bertalanffy.pdf

Anexos

Anexo 1. Árbol de problemas



Fuente: Información diagnóstica, desde la aplicación de la metodología *WorldCafe*.
Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2017.

Anexo 2. Matriz de ejecución del proyecto de titulación

OBJETIVOS DE TESIS

GENERAL: Estudiar el perfil del liderazgo femenino empresarial y el compromiso organizacional en el sector de confección textil.

ESPECÍFICOS

1. - Diagnosticar el perfil del liderazgo femenino empresarial que tienen las empresas de la industria de confección textil	2. - Identificar el compromiso organizacional que existe en los empleados de las empresas que mantienen liderazgo femenino	3. - Proponer un protocolo de acción para el compromiso organizacional desde la aplicación del liderazgo femenino empresarial

FASES DE EJECUCIÓN

Anexo 2. Matriz de ejecución del proyecto de titulación

<table>
<tr><td colspan="4">1. Diagnóstico e identificación:
el perfil del liderazgo femenino empresarial vs compromiso organizacional</td><td>2. Construcción de la propuesta</td><td>3. Validación de la propuesta</td></tr>
<tr><td>Datos generales</td><td>Variables de trabajo</td><td colspan="2">Grupos de estudio / mecanismos de procesamiento</td><td rowspan="2"></td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td rowspan="3">Estado del arte y de la práctica

Marco teórico</td><td></td><td colspan="2">Gerentes (líderes) 11</td><td>Colaboradores 46</td></tr>
<tr><td>Liderazgo femenino empresarial</td><td>Bucarey & López (2016); Contreras-Torres, Pedraza-Ortiz & Mejía-Restrepo (2012); Batista & Bermúdez, (2009)
ATLAS TI</td><td>Hersey & Blanchard (1974)
EXCEL</td><td>Mellado-Ruiz (2005)
SPSS</td><td>Guía de compromiso organizacional para el personal de industrias de confección textil</td><td rowspan="3">Escogitamiento de expertos por medio de Delphi para las siguientes áreas:

- Gestión del talento humano
- Equidad de género
PhD Varna Hernández Junco
M.Sc. Dayamy Lima Rojas
M.A. Gonzalo Pazmay Ramos
M.Sc. Julia Paredes Villacís

Lista de cotejo</td></tr>
<tr><td>Compromiso organizacional</td><td colspan="2">Claure-Rocha & Böhrt-Pelaez (2004); Bayona, Goñi-Legaz & Mandorrán (1999)
ATLAS TI</td><td>Meyer & Allen (1997) SPSS</td><td>Canon de liderazgo para el personal de las industrias de confección textil</td></tr>
<tr><td colspan="2">Técnica: Encuesta y Entrevista
Instrumento: Test de liderazgo situacional (Hersey & Blanchard, 1974);

Guía de entrevista sobre liderazgo femenino empresarial (Bucarey & López, 2016; Contreras, Pedraza & Mejía, 2012; Batista & Bermúdez, 2009; Gómez, 2006);

Cuestionario de percepción de liderazgo (Mellado-Ruiz, 2005)</td><td colspan="3">Técnica: Encuesta y Entrevista
Instrumento: Test de compromiso organizacional (Meyer & Allen, 1997)

Guía de entrevista sobre Compromiso Organizacional (Claure-Rocha & Böhrt-Pelaez, 2004); Bayona, Goñi-Legaz & Mandorrán (1999)</td><td rowspan="2">Programa de entrenamiento técnico: Empoderamiento, emprendimiento y liderazgo para las empresarias de las industrias de confección textil</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">Objetivo: Diagnosticar el perfil del liderazgo femenino empresarial que tienen las empresas de la industria de confección textil</td><td colspan="3">Objetivo: Identificar el compromiso organizacional que existe en los empleados de las empresas que mantienen liderazgo femenino</td><td></td></tr>
</table>

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2018.

Anexo 3. Listado de las empresas de la Asociación de Confeccionistas Textiles (ACONTEX)

EMPRESAS DEL SECTOR DE CONFECCIÓN TEXTIL

Nº	PROPIETARIO	EMPRESA	TELEFONO	FAX	CELULAR	CORREO ELECTRONICO	DIRECCIÓN	LINEA DE PRODUCCIÓN
1	Abedrabo Oswaldo	TECNORIZO	032-844103 - 032434137			imparedes@tecnorizo.com - ventas@tecnorizo.com	Parque Industrial Panamericana Norte Km 6 1/2	PRODUCTOS Y SEVICIO TEXTILES
2	Acurio Diego	B'GHOST	032-822323	032-822323 EXT 104	099-8005909	manufacturasbghost@hotmail.es	Obispo Riera 5-26 y 12 de Noviembre	TERNOS PARA NIÑO
3	Aldas Maria	JHONYS 3	032-462081		0992-798722	diegojgarces@yahoo.es	Calle las pasionaria Ficoa el Sueño TANQUES DE EMAPA	VESTIDOS DE NIÑA
4	Aldas Gustavo	O.S.A.P	032-462112		0987-784924	gustavoaldas2@hotmail.com	Calle las pasionaria Ficoa el Sueño	ROPA INFANTIL
5	Aldaz Mariana	JHONNY #1	032-852352			deliamalda@hotmail.com	Menendez y Pelayo 01-77 entre Gomez de la Carrera y Rosales pasando la	VESTIDOS DE NIÑA
6	Aldaz Monica	DICORIM	032-461429		099-3669490	monisabelas@hotmail.com	Ficoa El Sueño, calle pasionaria junto a EMAPA, del club inmueble a una cuadra	VESTIDOS DE NIÑA
7	Aldaz Nelson	KARITOS	032-460326		098-6926885	nelsson6@hotmail.com	Ficoa - Barrio el Sueño	VESTIDOS DE NIÑA
8	Altamirano Milton	IMPACTEX	032-855704	032-855704	098-4056481	impactex @hotmail.com	Av. Circunvalación (Barrio la Concepción)	ROPA INTERIOR
9	Altamirano Nestor	TEXTILES JM	032-450356	032-450356 /	0983-421520	stilosjm@hotmail.com	Av. Circunvalación (Barrio la	ROPA INTERIOR
10	Aman Nely	NARTEX	032-445528		0995-942436	nerallyaman@gmail.com	La Península - Calle Asunción y Psje. Lalalo Moncayo	ROPA CASUAL
11	Andrade Carlos	ANDELAS	032-823425	032-824324	099-9724421	andelas@andinanet.net/ andelas@andelas.com.ec	Calle Montalvo 7-30 - Junto a Coop. San Francisco	TELAS
12	Andres Gordon	INDUTEX			099-5861067	indutex22 @hotmail.com	Barrio Solis	CAMISETAS
13	Arcos Daniel Christian	MEGAESTAMPE	032-845285		099-8190705	megaestampe@hotmail.com	Diego Noboa Sn Y Ramon Roca	ESTAMPADO
14	Arcos Paúl	PICADILY	032-825352		099-5654841	p_arcos82@hotmail.com	Av. Cevallos 18-59 y Quito	TERNOS DE HOMBRE Y CAMISAS
15	Arias Geovanna	CREACIONES BETZY			099-1873104	betzy_333@hotmail.com	Avenida Pasteur 46 y Surinam	SABANAS Y LENCERIA
16	Barreno Aracely		032-848410	032-828656	098-7127587		Sucre 900 Y Chiayajun Junto Palacio De Justicia	ROPA INFANTIL
17	Barriga Doston	COMODA	032-585542		098-4625065	dostonbarriga@hotmail.com	Juan Ramón Jimenez	ROPA INTERIOR
18	Barriga Joselito Eduardo	TELAS B & P	032-420572		098-6686827		Mera y Cuenca Casa Crema 3 Pisos Terminos	DISTRIBUIDOR DE TELAS
19	Bonilla Esthela	PANCHOSPORT	032-841669		099-9935971	f_bsport@hotmail.com		
20	Bonilla Santiago	BOMAN SPORT	Almacen 032-423044	32-412804 24230	099-9249533	santyboman@hotmail.es	Av.13 De Abril Y Mera C.c.ambato	ROPA DEPORTIVA
21	Buenaño Margarita	SOFITEX		032-855144	099-7848093	margareth2495@hotmail.com	Pedro Vasconez s/n y Alfredo Sevilla	ROPA INTERIOR
22	Caguana Hugo	FABITEX	032-406963		099-9216611	fabitexecuador@yahoo.es	Via a La joya calle Cueva Celi	SABANAS Y EDREDONES
23	Carrasco Julia	PRIMITEX	032-824089	032-824089		primitex@gmail.com	Barrio Ferrovaria - Coracani 161 E Ilinizas	ROPA DEPORTIVA
24	Carrasco Rocio	TECNOLOGY SPRINT	032-842731		099-9527483	roelcaso170@yahoo.com	Tras Mall de los Andes	ESTAMPADO
25	Chango Tiban Luis	DAFER JEANS	032-450830		099-9804541		Izamba - calle a los perales	JEANS
26	Checa Celia	CONFECCIONES SILVITA	032-401049				Antonio Borrero y baquerizo Moreno	ROPA DEPORTIVA
27	Cobo Flor Maria	FLORMACO	032-411517		098-2601002	jeanealmeida@yahoo.es	Esmeraldas 548 Y Oriente	LYCRAS
28	Cocha Vinicio	CREACIONES D SUSY	032-452272	032-452272	099-8329020	dusy_cn@hotmail.com	Izamba (santa Clara) Sector Pisacha	ROPA FORMAL SOLO VESTIDOS
29	Constante Joffre	TAMESIS	032-847461	032-841048	098-3480684	confecciones_tamesis@hotmail.com	Rodrigo Vela y Benjamin Carión # 54	PILLAMERIA
30	Cuadrado Carlos	RIE	032-820955	032-820955 ext 103	099-9194845	cocorie2000@yahoo.es	12 de Noviembre y Castillo	ROPA INFANTIL
31	Dominguez Antonio	ASCULCIENVIS	032-853847	032-421424	099-9809474		Bolivar 1631 maldonado la Merced	ROPA INTERIOR
32	Escobar Jorge	ESCOTEX	032-521069		099-8968344		Ingahurco - Venezuela 641 y Salvador	ROPA INTERIOR
33	Escobar Paulina	ESCOTEX			099-7958062			ROPA SPORT INFANTIL
34	Espin Sebastian	ESPIN	032-423341	032-824044	2-421932	sespin@yahoo.com	Lalama sn 838 juan benigno Vela	ALMACEN DE ROPA
35	Gomez Wilson	TITISAAC	032-824848		099-4485223	wgomez2088@hotmail.com	Mera 01-84 y péres de Anda	
36	Gordon Marcelo	GORDON JEANS	032-415903	032-844000	099-4461058	gordonjeans@yahoo.es	Las carmanias Atahualpa entre anahuino 101	JEANS
37	Guevara Patricio	CALC	032-413831	032-413831	098-1253277	calcventas@yahoo.com	AV Manuela Sainz y Lope de Vega	ROPA INTERIOR SOLO DE HOMBRE
38	Gutierrez Cialo Raúl	PEREGRINE	2423018 ALMACEN	2829234 empresa	098-81288990993 8053270	peregrine@hotmail.es	Milton Ruiz y Cevallos Calle Pepinos 01295	ROPA DEPORTIVA
39	Haro Angel	AMBATEXTIL	032-415512		099-9434335		Seguridad Ciudadana y av el cotalo frente	JEANS
40	Hernán Rios	RIVERT SPORT	032-400347		098-4728593		Av. Simon Bolivar 610 Y Av Quisquis Junto A	CAMISETAS
41	Hidalgo Pablo	TRAJES HIDALGO	032-425288	032-425288	099-1806509	pablothp@yahoo.com	Av. Cevallos y Guayaquil	TERNOS DE HOMBRE
42	Izurrieta Antonio	CONFECCIONES EMYLY	032-412861	032-841870			Alberto y Río Coca (la Pradera)	ROPA DEPORTIVA
43	Jácome Hugo	CONFEC. ALEXANDRA	032-827001	032-820626		confecciones.alexandra@gmail.com	Obispo Morales 212 y Amazonas frente a la	CAMISETAS
44	Jimena Soria Montero	KRISTENJESS COLECTINN	032-829346 032-830383		099-5012427	cristinas95@hotmail.com	Av. Los Nades y Pasaje Coyambe # 101	ROPA INFANTIL
45	Jorge Cabrera	CONFECCIONES LADDIE	032-520668	03-2520670			Junin Entre Quisapincha y Venderoma.	ROPA INTERIOR
46	Lascano Cecilia	CREACIONES MARISOL	032-825925		098-7714306		Av. Pasteur y Calderon	ROPA INFANTIL
47	Lucy Lescano	ALTA COSTURA LUCY	032-426405		099-9912862	altacostura@hotmail.com	Lizardo Ruiz Y Ayllon esquina, por el	ROPA FORMAL
48	Llerena Oswaldo	MUNDO AZUL	032-854141	032-854141 ext 103		modasmundoazul@hotmail.com	Parque Industrial Lote 65a - MACAMBA	JEANS
49	López Ramiro	RALOMTEX	032-820659	032-820659	099-3495511	ralomtex@andinanet.net	Montalvo y Cuenca Edificio Ralomtex	ROPA INTERIOR
50	Mayorga Juan Carlos	MARITEX	032-848982			maritex@hotmail.es	Ciudadela España - Cadiz y Vigo	

EMPRESAS DEL SECTOR DE CONFECCIÓN TEXTIL

Nº	PROPIETARIO	EMPRESA	TELEFONO	FAX	CELULAR	CORREO ELECTRONICO	DIRECCIÓN	LINEA DE PRODUCCIÓN
51	Mendez Eduardo	PAULY AND STEFY	2413881/Casa 2848101	032-586620	099-6800427	pauliystefi@andinanet.net	Ramiro Crespo y de las cuadras	ROPA INFANTIL
52	Meza Trujillo David Fabricio	TEXTREN	032-845815	032 452772 planta mata jud	099-7102462	davemeza@hotmail.com	Parque Industrial - CALLE F "O" Y CALLE A	ROPA INTERIOR
53	Meza Vinicio	SOLTEX/ICAMODA	032-460957	032-826377	098-5024675	icamoda@yahoo.com	Ficoa Dios te de y los Quindes 263	ROPA INTERIOR
54	Miño Fernado	VESTETEXA	032-421588	032-421588		duck333@hotmail.com	AV. Pasteur 09-119 y Colombia a 3	JEANS
55	Morejon Roberto	NOBA SPORT	032-854340		098-7918318		Av. Unidad Nacional y Panamericana - Antigua Imprenta	GORRAS
56	Naranjo Miguel	CAMPEON SPORT	032-821053	032-821053	099-9819968		Primera imprenta s/n Vargas Torres toca	ROPA DEPORTIVA
57	Noboa Jose	NOBES CONFECCIONES	032-521597	032-521597	099-8888065	josenoboa@gruponobes.com	Ingahurco - Argentina y Salvador	
58	Nuñez Jorge	CONFECCIONES NUÑEZ	032-843711			henrytex@andinanet.net	Ziapospungui y pichincha Alta sector el cebalito	ROPA INTERIOR
59	Ocaña Patricia	DCK CLOTHING	032-585883		099-8541161	patthy_ocana@hotmail.com	Novoa Camaño y pareja Diescanseco	CAMISETAS
60	Oñate Danilo	BAUT CONFECCIONES	032-852588	032-852588		vallafrance@yahoo.es /	Pasaje Velastegui y av. Manuelita Saenz	BUSOS, CHOMPAS Y CAMISETAS
61	Padilla Francia	DAVIMAR	032-417094			francia_80@hotmail.com	Av los cinaquis y Cervantes casa	BORDADOS
62	Pastor Diego	TEXTILES PASTEUR	032-451975	032-451975	098-4057472	textilespasteur@yahoo.com/	Izamba - Maximiliano Rodriguez y Barrio	ROPA INTERIOR
63	Pérez Carlos	CHARL`S BORDADOS	032-852673		099-5935997	charlesbordados@yahoo.es	La Joya Barrio Pinos	BORDADOS
64	Ponce Paulina	CÓDIGO SPORT			098-7950323		Los Incas y Pichincha	
65	Proaño Francisco	PROMOTEX	032-822335	032-829227	099-3447871	ceciliamolina_1@hotmail.com	Juan B Vela 10 -41	ROPA INTERIOR
66	Quilligana Patricio	J.P CONFECCIONES	032-847019	032-847019	099-2742964	jpconfecciones_ec@hotmail.com	Frente a las bodegas la Universal	ROPA INTERIOR
67	Ramirez Fredy	MFN	2-856622/032-452	032-856622	099-9331493	creacionesmfn@yahoo.es	Los tres Juanes en la segunda ciudad	CAMISETAS
68	Ramiro Vela - Gabriela Mayorga	REVELA SPORT	032-426974		099-8261019	revelasportsportwear@gmail.com	AV Miraflores 07-70 y pomarosas junto a	ROPA DE TRABAJO
69	Ramos Marco	INDUSTRIAS DOME	032-844373	032-844373	099-8169814		Daquilema y Pichincha Alta	JEANS
70	Real Javier	CODITEX	032-841059	032-841059		realjuradojal@hotmail.com	Km 1 via a Guaranda	TOALLAS
71	Rodriguez Franklin	STATIC MODA	032-401688/340 1603	032-844028		staticmoda@gmail.com	Pichincha Alta 010 y Duchicela	ROPA DEPORTIVA
72	Rodriguez Javier	BABY AND KIDS PLACE	032-423333		099-6177152	babyandkids1@yahoo.com /	Supermaxi - ficoa	ALMACEN DE ROPA
73	Sisalema Mario	CREACIONES DEP. ANDRES	032-829627	032-829627	099-9817627	mario_sisalema@yahoo.es	Av. 12 de noviembre 03-25 y 12 de Junio	ROPA DEPORTIVA
74	Solis Roberto	DUCK	032-416446			solisroberto56@yahoo.com	Huaeni la Joya (Amanie Ortiz y Rolivariano)	JEANS
75	Suarez Jhon	COTTON ROAD Y CO	032-842254		098-4661214	tommy_johnsu@hotmail.com	Adolfo G Beker Y Hernandez Esq	
76	Tarco Segundo Anibal	TARCO SPORT	032-855777		098-4070811/099-7450750	tarco_sport@hotmail.com	Izamba Pedro de Macory a 3 cuadras del redondel de los Toros	ROPA DEPORTIVA
77	Tenelema Rodrigo	INDUSTRIAS TENELEMA	032-476201		099-8593182		Cunchibamba - Panamericana Norte km 13 1/2 Bl la primera	JEANS
78	Vásquez Guido	GUV UNDERWEAR	032-843468	032-843468	099-9707179	milady@andinanet.net	Mayta 209 y los Incas	ROPA INTERIOR
79	Vasquez Jorge	CONFECCIOES SUSY	032-848477	032-848477	099-8129830	confeccionessusy@hotmail.com	Plaza Pachano (Cañares 276 e Imbabura	ROPA INTERIOR
80	Vega Guido	THE CAT`S	032-828909				Av. Los Andes y Tomas Sevilla	ROPA DEPORTIVA
81	Velasco Fanny	POST SPORT	032-844249			O`brian_035@hotmail.com	casa 122 mercedes sde jesus	ROPA DEPORTIVA
82	Velastegui Patricio	PASABEL	032-842178				Lope de vega 332 y Manuela Saenz	CAMISETAS
83	Villagran Antonio	PRODUTEXTI	032-452013	032-452013 (EXT 105)			Parque industrial - lote 14 cuarta Etapa	ROPA INTERIOR
84	Villegas Edgar	MAQUILADORA VILLEGAS	032-990356		098-4959887	villegas.sport@hotmail.com	AV. Bolivariana parr Universal(Paso Lateral)	JEANS
85	Zurita Maria del Pilar	MZ CONFECCIONES	032-852878		098-4309877	jose_mena2001@hotmail.com	Urb los geranios av quinopalcha junto a	
86	Rita Garcia	GAR-ZA			099-8160453	rita_bord@hotmail.com		BORDADOS
87	Tumbaco Monica	FAJAS RENOVA	032-820372		098-4237789	monitumbaco@hotmail.com	Montalvo 566 y Cevallos diagonal a diario el Heraldo	FAJAS
88	Nuñez Padilla Flor del rocio	BORDADOS CAMALEON	032-754849		099-68.32320/099-3006173	camaleon70@outlook.es	Santa Rosa	ROPA INTERIOR
89	Arq. Marco Perez	PERETEX	032- 850102		099-5151584			ROPA DEPORTIVA

Ing. Mario Manjarrés
Director Ejecutivo

Anexo 4. Aplicación de la investigación de campo, mediante la metodología de *WorldCafe*



EJECUCIÓN









Fuente: Archivo fotográfico de ACONTEX. 2018.

Anexo 5. Guía de entrevista sobre liderazgo femenino empresarial (Bucarey & López, 2016; Contreras, Pedraza & Mejía, 2012; Batista & Bermúdez, 2009; Gómez, 2006)

Anexo 4: Guía de entrevista sobre liderazgo femenino empresarial (sobre la base teórica de Bucarey & López, 2016; Contreras, Pedraza & Mejía, 2012; Batista & Bermúdez, 2009; Gómez, 2006)

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS - DIRECCIÓN DE POSGRADO
ENTREVISTA DIRIGIDA A EMPRESARIAS TEXTILES DE ACONTEX, PARA APOYO DE INFORMACIÓN AL TRABAJO DE TITULACIÓN PARA POSGRADO: "LIDERAZGO FEMENINO EMPRESARIAL Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR DE CONFECCIÓN TEXTIL", PREVIO A LA OBTENCIÓN DE MAGISTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA SOBRE LIDERAZGO FEMENINO EMPRESARIAL

Objetivo general: Estudiar el perfil del liderazgo femenino empresarial y el compromiso organizacional en el sector de confección textil.
Objetivo específico: Diagnosticar el perfil del liderazgo femenino empresarial que tienen las empresas de la industria de confección textil.
Objetivo del instrumento: Conocer la percepción del liderazgo de las empresarias en confección textil, mediante la aplicación de una guía de entrevista semiestructurada.

Actividades:

1. Mencionar que la aplicación de este instrumento es estrictamente académica, sin fines de lucro o perjuicio por opinión, así como los objetivos de la investigación. Solicitar autorización para grabar la conversación.
2. Solicitar el nombre de la empresa, cuánto tiempo lleva en funcionamiento. Solicitar información general de la empresaria: edad, estado civil, número de hijos (si los hubiere), tiempo en que trabaja en esta empresa, (formación académica).
3. Recoger información de cuando asumió el rol de líder en la organización y qué cargo ocupa, si ha debido cesar en funciones durante ese tiempo (razones).
4. Indagar sobre su opinión acerca de:
   - La afección en su vida personal por el rol de líder que cumple: formación académica, estado civil o maternidad.
   - Las características que la han llevado a ejecutar su rol de líder: responsabilidad, asertividad, diligencia, compromiso, perseverancia, entre otros.
   - ¿Qué la motiva a seguir en su trabajo? ¿El dinero, el trabajo en sí mismo, su grupo de colaboradores?
   - ¿Qué la estresa en su trabajo? La carga laboral, los conflictos grupales, otros…
   - ¿Está dispuesta a apoyar al crecimiento del país? ¿Bajo qué circunstancias?
   - ¿Qué es lo que más le preocupa del momento económico actual?
5. Indagar sobre sus cualidades de líder en la organización: autoconocimiento (consciencia emocional, autoevaluación precisa, confianza en sí mismo).
6. Indagar sobre sus habilidades para liderar al grupo: habilidades emocionales (independencia, interdependencia, jerárquica; genérica. Habilidades personales: desarrollo de la autoconsciencia, control emocional, automotivación. Habilidades sociales: comunicación eficaz, experiencia interpersonal, ayuda a los demás.
7. Indagar sobre los retos que se presentan a su rol de líder: empatía (comprender a los demás, ayudar a los demás a desarrollarse, orientarse hacia el servicio, aprovechar la diversidad, tener consciencia política).
8. Analizar la percepción sobre el aprendizaje observacional: imitar las características y los roles atribuidos a cada género; mayor proporción de mujeres en roles de apoyo y no de protagonismo.
9. Analizar los factores asociados con la inequidad: estereotipos de inferioridad femenina y discriminación en el campo laboral (remuneración, segregación vertical y segregación horizontal, matrimonio, embarazo, formación profesional, protagonismo organizacional).
10. Agradecer la gentileza de su colaboración con el proceso investigativo.

Elaborador por	Revisado por	Fecha
Eleonor Virginia Pardo-Paredes	Mg. María Dolores Guamán-Guevara	Oct/2017

Anexo 6. Test de liderazgo situacional (Hersey & Blanchard, 1974)

Anexo 5: Test de liderazgo situacional (sobre la base teórica de Hersey & Blanchard, 1974; Erikson, 1982)

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS - DIRECCIÓN DE POSGRADO

APLICACIÓN DE TEST DIRIGIDA A EMPRESARIAS TEXTILES DE ACONTEX, PARA APOYO DE INFORMACIÓN AL TRABAJO DE TITULACIÓN PARA POSGRADO: "LIDERAZGO FEMENINO EMPRESARIAL Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR DE CONFECCIÓN TEXTIL", PREVIO A LA OBTENCIÓN DE MAGISTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

TEST DE LIDERAZGO SITUACIONAL

Objetivo general: Estudiar el perfil del liderazgo femenino empresarial y el compromiso organizacional en el sector de confección textil.
Objetivo específico: Diagnosticar el perfil del liderazgo femenino empresarial que tienen las empresas de la industria de confección textil.
Objetivo del instrumento: Conocer la percepción del liderazgo de las empresarias en confección textil, mediante la aplicación de un auto-reporte de liderazgo.

Instrucciones: La aplicación de este instrumento es estrictamente académica, sin fines de lucro o perjuicio por opinión, así como los objetivos de la investigación. Suponga que Ud. se halla involucrado en cada una de las doce situaciones siguientes. Cada situación tiene cuatro acciones alternativas que Ud. puede emprender. Lea cuidadosamente cada punto. Rodee con un círculo la alternativa que mejor describe su comportamiento habitual ante similares. No lo que se debería hacer, sino lo que Ud. Suele hacer, ya que se trata de obtener una "fotografía de su propio estilo. Elija por favor una sola alternativa en cada situación.

SEXO	M		F	

EDAD	18-40		41-65		65-99	

Cuestionario:

Situación 1

Usted tiene un/a colaborador/a que no ha venido respondiendo a sus indicaciones ni a las acciones de apoyo que le ha ofrecido. El rendimiento del/a colaborador/a viene decayendo: *¿Cuál cree que sería la reacción natural?*
a. Establece precisas indicaciones sobre lo que espera de él/ella y le comunica de qué forma va a controlar su desempeño.
b. Propone al/a colaborador/a una charla en privado para que éste le presente sus sugerencias de cómo realizar la tarea.
c. Intenta demostrar la necesidad del cumplimiento de los objetivos dándole las razones que existen para ello.
d. Comunica al/a colaborador/a los objetivos generales y permite que éste se desempeñe con total autonomía.

Situación 2

Usted tiene un/a colaborador/a que está mejorando en su desempeño. Él/ella es consciente de esto y ha comenzado a efectuar sugerencias que parecen atinadas y valiosas. *¿Qué cree que usted haría en este caso?*
a. Se asegura que el/a colaborador/a reciba toda la información necesaria para consolidar sus logros y escucha sus ideas.
b. Aumenta el cuidado sobre las tareas de su colaborador/a e incrementa sus indicaciones.
c. No hace nada y lo deja actuar.
d. Se reúne con él/ella para analizar su desempeño y le da sus opiniones al respecto fundamentando los aspectos positivos e importantes de la tarea.

Situación 3

Usted acaba de ser nombrada supervisora de un importante sector organizacional, reemplazando a un/a supervisor/a muy reconocido/a (el/la más antiguo/a) que se jubila. Usted fue bien recibida por el grupo y las relaciones son buenas. Usted se ha visto obligada a cambiar de puesto a casi todo/as sus colaboradores/as. Uno/a de ello/as es el/la más afectado/a por el cambio y debe desempeñarse en tareas bastante diferentes a las anteriores. Ahora deberá aplicar una metodología de trabajo totalmente nueva para él/ella. Él/ella fue muy efectivo en su trabajo anterior. *¿Cuál de las siguientes sería su probable reacción?*

a. Estimula al/a colaborador/a dándole las razones por las cuales deberá aplicar la nueva metodología y le permite que la estudie y resuelva cómo aplicarla.
b. Discute con el/a colaborador/a la conveniencia de aplicar la nueva metodología y le pide sus opiniones.
c. Fija los objetivos y pone al alcance del/a colaborador/a los elementos para que aprenda la nueva metodología y la aplique según su propio criterio.
d. Se reúne con el/a colaborador/a y organiza el aprendizaje de la nueva metodología, le informa con claridad de lo que se espera de su aplicación y los objetivos a alcanzar. Acompaña al/a colaborador/a en las primeras aplicaciones de la metodología.

Situación 4

Usted cuenta con un/a colaborador/a muy eficiente en tareas administrativas. Su trabajo es de toda confianza y seguridad. Se están discutiendo algunos pequeños cambios en la forma de llevar la administración. *¿Qué cree que haría usted en un caso así?*
a. Pide opiniones al/a colaborador/a y decide los cambios.
b. Decide cambios y los comunica al/a colaborador/a.
c. Hace intervenir al/a colaborador/a en las discusiones y delega en él la forma de implementar lo decidido.
d. Explica al/a colaborador/a las razones de los cambios que fueron decididos.

Situación 5

Uno/a de sus colaboradores/a ha venido obteniendo logros en una tarea que se le asignó recientemente. Usted ha estado controlando y contribuyendo con indicaciones precisas a estos logros. El/a colaborador/a siente seguridad para realizar la tarea. *¿Cuál cree que sería su manera natural de actuar en un caso así?*
a. Deja que el/a colaborador/a se desempeñe con total autonomía en esta tarea.
b. Pide al/a colaborador/a sugerencias de cómo mejorar la realización de la tarea.
c. Se reúne con el/a colaborador/a y conversan sobre la tarea analizando los riesgos, beneficios y efectos de la tarea, acordando con él/ella cómo continuarán la tarea en el futuro.
d. Dados los buenos resultados continuará con el mismo estilo de supervisión de este/a colaborador/a.

Situación 6

Usted cuenta con un/a colaborador/a que se ha venido desempeñando satisfactoriamente y de manera bastante autónoma en sus tareas. La restricción de recursos obliga a cambiar algunos de los métodos que está utilizando. *¿Qué cree que haría usted en este caso?*
a. Toma las decisiones necesarias y se sienta con su colaborador/a para explicárselas y darle su fundamentación.
b. Informa al/a colaborador/a de la necesidad de hacer cambios y delega en él la tarea.
c. Decide los cambios y se los comunica al/a colaborador/a.
d. Deciden junto/as los cambios a realizar habiendo establecido los objetivos.

Situación 7

Recientemente se han incorporado nuevas actividades y las tareas de sus colaboradores/as se verán modificadas en consecuencia. El grupo es trabajador, siempre ha demostrado voluntad de cooperar. Ellos/as no están muy informado/as de lo que estos cambios significan. *¿Cuál sería su actitud?*
a. Informa de la necesidad de efectuar cambios y deja que en grupo los implemente.
b. Reúne y explica las razones por las que deberán hacerse los cambios y fija los objetivos. Durante la reunión entrega toda la información necesaria para que se comprenda la situación.
c. Reúne al grupo y pide las opiniones de los miembros respecto a los cambios a realizar. Decide los cambios y los comunica. Supervisa cuidadosamente.
d. Cita al grupo y menciona en detalle los pasos a seguir.

Situación 8

Usted deberá implementar algunos cambios de procedimiento menores resultantes de un proceso de reingeniería que afecta a sus colaboradores/as. El grupo conoce la situación, es solvente y autónomo y ha demostrado flexibilidad en otras situaciones semejantes. *¿Qué cree que haría usted?*
a. Da la información al grupo y delega la implementación.
b. Toma decisiones y en una reunión las comunica fundamentándolas.
c. Toma decisiones y las comunica individualmente supervisando cuidadosamente su cumplimiento.
d. Reúne al grupo, plantea el problema y pide sugerencias para luego tomar la decisión.

Situación 9

El grupo que usted conduce ha manejado con autonomía y solvencia sus responsabilidades, pero ahora usted ha notado que están encontrando algunas dificultades que les plantean las últimas actividades propuestas por la alta gerencia. Tiene que hacer un estudio para una importante redistribución de tareas y usted percibe que están algo inquieto/as. *¿Qué cree usted que haría en una situación así?*
a. Toma el estudio a su cargo.
b. Define con precisión los objetivos y deja que el grupo trabaje autónomamente como siempre.
c. Se reúne con el grupo y dirige la discusión en búsqueda del mejor planteo del estudio, estimulando el aporte de ideas.
d. Se reúne con el grupo y les explica la importancia de resolver este estudio correctamente. Supervisa con todo cuidado.

Situación 10

La situación anterior se ha agravado notablemente, se acerca el plazo de la redistribución de tareas y el grupo está desorientado. La alta gerencia se ha enterado de lo que sucede y la presionan a usted por resultados. *¿Qué haría en este caso?*
a. Se reúne con el grupo y les explica la importancia de resolver este estudio correctamente. Supervisa con todo cuidado.
b. Define con precisión los objetivos y deja que el grupo trabaje autónomamente como siempre.
c. Se reúne con el grupo y dirige la discusión en búsqueda del mejor planteo del estudio estimulando el aporte de ideas.
d. Toma la conducción del estudio a su cargo.

Situación 11

Al incorporarse las nuevas disposiciones hay un sector que casi no se ha visto modificado. El grupo es eficiente y ha venido respondiendo con seguridad a los pocos cambios que se requirieron. *¿Qué cree usted que haría?*
a. Informa que, ante la situación de reorganizaciones, será necesario conducir al grupo con instrucciones más precisas y controlar cuidadosamente el desempeño.
b. No hace nada. Sigue su conducta habitual.
c. Reúne al grupo y fundamenta la necesidad de aumentar el control sobre las tareas.
d. Reúne al grupo para discutir y recibir sugerencias de cómo actuar en la presente situación.

Situación 12

El grupo ha venido reduciendo su desempeño como consecuencia de la disminución de recursos disponibles. Se había caracterizado por ser un grupo dinámico y con frecuencia hacía aportes y sugerencias. La situación actual no es crítica, ni extrema. *¿Qué cree usted que haría?*
a. Reúne al grupo y pide sugerencias.
b. Reúne al grupo y describe la situación y lo que se espera que suceda en el futuro próximo. Repasa los objetivos y aumenta cuidadosamente el control sobre las tareas.
c. No hace nada. El grupo es bueno y reaccionará.
d. Incremento el control sobre el cumplimiento de las tareas, redefine los objetivos y plazos.

Muchas gracias por su colaboración

Elaborador por	Revisado por	Fecha
Eleonor Virginia Pardo-Paredes	Mg. María Dolores Guamán-Guevara	Oct/2017

Anexo 7. Test de percepción de liderazgo (Mellado-Ruiz, 2005)

Anexo 6: Test de percepción de liderazgo (sobre la base teórica de Mellado-Ruiz, 2005; Erikson, 1982)

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS - DIRECCIÓN DE POSGRADO

APLICACIÓN DE TEST DIRIGIDA A EMPRESARIAS TEXTILES DE ACONTEX, PARA APOYO DE INFORMACIÓN AL TRABAJO DE TITULACIÓN PARA POSGRADO: "LIDERAZGO FEMENINO EMPRESARIAL Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR DE CONFECCIÓN TEXTIL", PREVIO A LA OBTENCIÓN DE MAGISTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN DE LIDERAZGO

Objetivo general: Estudiar el perfil del liderazgo femenino empresarial y el compromiso organizacional en el sector de confección textil.

Objetivo específico: Diagnosticar el perfil del liderazgo femenino empresarial que tienen las empresas de la industria de confección textil.

Objetivo del instrumento: Conocer la percepción sobre el perfil de liderazgo femenino desde los colaboradores en confección textil.

Instrucciones: La aplicación de este instrumento es estrictamente académica, sin fines de lucro o perjuicio por opinión, así como los objetivos de la investigación. A continuación, se le presentan preguntas con 5 opciones de respuesta. Marque con una equis (X) la que usted considere que define más el trabajo cotidiano de su líder.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	Algunas veces	La mayoría de las veces	Siempre

SEXO	M		F	

EDAD	18-40		41-65		65-99	

Cuestionario:

	FACTORES DE LIDERAZGO	1	2	3	4	5
1	Su líder lo/a escucha y considera todos los puntos de vista de su grupo de trabajo.					
2	Le informa su líder sobre el establecimiento de las metas y objetivos de la empresa.					
3	Su líder es honesta y franca cuando interactúa con usted.					
4	Confía su líder en los esfuerzos de la administración para mantener a los colaboradores informados sobre los logros de la empresa.					
5	Su líder le permite participar en la planificación de actividades en la empresa.					
6	Cree usted en la veracidad de la información que recibe de su líder.					
7	Su líder tiene en mente los intereses de lo/as colaboradores/as al tomar decisiones.					
8	Su líder le permite tomar sus propias decisiones en las actividades cotidianas que usted ejecuta.					
9	Está satisfecho/a con las explicaciones recibidas de su líder acerca de por qué las cosas se están haciendo de la manera que se están haciendo					
10	Su opinión influye en las decisiones diarias que se toman en la empresa.					
11	Le permite su líder tener acceso a todos los procesos que se manejan en la empresa.					
12	Su líder le comparte (a usted) lo que piensa.					

Muchas gracias por su colaboración

Elaborador por	Revisado por	Fecha
Eleonor Virginia Pardo-Paredes	Mg. María Dolores Guamán-Guevara	Oct/2017

Anexo 8. Guía de entrevista sobre compromiso organizacional (Claure-Rocha & Böhrt-Pelaez, 2004; Bayona, Goñi-Legaz & Mandorrán, 1999)

Anexo 7. Guía de entrevista sobre compromiso organizacional (sobre la base teórica de Claure-Rocha & Böhrt-Pelaez, 2004; Bayona, Goñi-Legaz & Mandorrán, 1999)

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS - DIRECCIÓN DE POSGRADO

ENTREVISTA DIRIGIDA A EMPRESARIAS TEXTILES DE ACONTEX, PARA APOYO DE INFORMACIÓN AL TRABAJO DE TITULACIÓN PARA POSGRADO: "LIDERAZGO FEMENINO EMPRESARIAL Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR DE CONFECCIÓN TEXTIL", PREVIO A LA OBTENCIÓN DE MAGISTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA SOBRE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Objetivo general: Estudiar el perfil del liderazgo femenino empresarial y el compromiso organizacional en el sector de confección textil.
Objetivo específico: Identificar el compromiso organizacional que existe en los empleados de las empresas que mantienen liderazgo femenino.
Objetivo del instrumento: Conocer la percepción sobre el compromiso organizacional desde las empresarias de confección textil.

Actividades:
Indagar la percepción de las empresarias sobre compromiso organizacional de sus colaboradores, luego de la conversación sostenida de su percepción sobre el liderazgo que ejerce en su organización. Mencionar que la aplicación de este instrumento es estrictamente académica, sin fines de lucro o perjuicio por opinión, así como los objetivos de la investigación. Solicitar autorización para grabar la conversación. Agradecer la gentileza de su colaboración con el proceso investigativo.

Cuestionario:

1. Desde su perspectiva ¿quiénes están más orgulloso/as de pertenecer a la empresa: hombres o mujeres? ¿Jóvenes o adulto/as? ¿Cómo usted reconoce el entusiasmo de pertenecer a la empresa, en su personal?
2. ¿Considera usted que su personal se esfuerza por cumplir a cabalidad las actividades encomendadas y contribuyen con el crecimiento de la empresa? ¿Cumplen a tiempo y con calidad lo solicitado? ¿Cuál ha sido el mayor inconveniente en este aspecto? ¿con quienes se ha generado los inconvenientes: hombres o mujeres? ¿Jóvenes o adulto/as?
3. Desde su perspectiva ¿qué opinan los colaboradores sobre la remuneración percibida por las actividades desempeñadas? ¿Se sienten satisfechos/as? ¿Qué comentarios han emitido al respecto?
4. ¿Cree usted que su personal está dispuesto a permanecer en esta empresa a largo plazo? ¿Qué le motivaría a quedarse y no apostar por otras ofertas laborales? ¿Quiénes serían más leales a la empresa según su percepción: hombres o mujeres? ¿Jóvenes o adulto/as?
5. Como mujer, ¿considera usted que es más fácil generar compromiso organizacional en sus colaboradores: hombres o mujeres? ¿Jóvenes o adulto/as?

Muchas gracias por su colaboración

Elaborador por	Revisado por	Fecha
Eleonor Virginia Pardo-Paredes	Mg. María Dolores Guamán-Guevara	Oct/2017

Anexo 9. Test de compromiso organizacional (Meyer & Allen, 1997)

Anexo 8: Test de compromiso organizacional (sobre la base teórica de Meyer & Allen, 1997; Erikson, 1982)

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS - DIRECCIÓN DE POSGRADO

APLICACIÓN DE TEST DIRIGIDA A EMPRESARIAS TEXTILES DE ACONTEX, PARA APOYO DE INFORMACIÓN AL TRABAJO DE TITULACIÓN PARA POSGRADO: "LIDERAZGO FEMENINO EMPRESARIAL Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR DE CONFECCIÓN TEXTIL", PREVIO A LA OBTENCIÓN DE MAGISTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Objetivo general: Estudiar el perfil del liderazgo femenino empresarial y el compromiso organizacional en el sector de confección textil.

Objetivo específico: Identificar el compromiso organizacional que existe en los empleados de las empresas que mantienen liderazgo femenino.

Objetivo del instrumento: Conocer la percepción del compromiso organizacional desde la perspectiva de los colaboradores en confección textil.

Instrucciones: La aplicación de este instrumento es estrictamente académica, sin fines de lucro o perjuicio por opinión, así como los objetivos de la investigación. Se le presentarán algunas preguntas cerradas, a las cuales por favor responda indicando la alternativa que mejor adecúe a su sentimiento hacia la organización. Para ello, se usará una escala de 5 puntos ofrecida a continuación:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo

SEXO	M		F	

EDAD	18-40		41-65		65-99	

Cuestionario:

	FACTORES DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL	1	2	3	4	5
1	Si yo no hubiera invertido tanto de mí mismo en esta empresa, yo consideraría trabajar en otra parte.					
2	Aunque fuera ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto renunciar a la empresa ahora.					
3	Si deseara renunciar a la empresa en este momento muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas.					
4	Permanecer en esta empresa actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.					
5	Si renunciara a esta empresa pienso que tendría muy pocas opciones o alternativas.					
6	Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta empresa.					
7	Me sentiría culpable si renunciara a la empresa en este momento.					
8	Esta empresa merece mi lealtad.					
9	Realmente siento los problemas de la empresa como propios.					
10	No siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador/a actual.					
11	Yo no renunciaría a la empresa ahora porque me siento obligado con la gente en ella.					
12	Esta empresa tiene para mí un alto grado de significación personal.					
13	Le debo muchísimo a esta empresa.					
14	No me siento como "parte de la familia" en esta empresa.					
15	No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia la empresa.					
16	Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta empresa sería la escasez de alternativas.					
17	Sería muy difícil para mí en este momento dejar la empresa incluso si lo deseara.					
18	No me siento "emocionalmente vinculado/a" con esta empresa.					

Muchas gracias por su colaboración

Elaborador por	Revisado por	Fecha
Eleonor Virginia Pardo-Paredes	Mg. María Dolores Guamán-Guevara	Oct/2017

Anexo 10. Lista de cotejo para validación de propuesta.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS - DIRECCIÓN DE POSGRADO
PROCESO DE VALIDACIÓN PARA APOYO DE INFORMACIÓN AL TRABAJO DE TITULACIÓN PARA POSGRADO: "LIDERAZGO FEMENINO EMPRESARIAL Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR DE CONFECCIÓN TEXTIL", PREVIO A LA OBTENCIÓN DE MAGISTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

VALIDACIÓN DE PROPUESTA

Objetivo general: Estudiar el perfil del liderazgo femenino empresarial y el compromiso organizacional en el sector de confección textil.
Objetivo específico: Proponer un protocolo de acción para el compromiso organizacional desde la aplicación del liderazgo femenino empresarial.

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA, DIRIGIDA A ESPECIALISTAS EN LAS ÁREAS DE PERTINENCIA

Protocolo de acción para el compromiso organizacional	Se ajusta con la aplicación del liderazgo femenino		OBSERVACIONES
Ítem	**SI**	**NO**	
Guía de compromiso organizacional para el personal de las industrias de confección textil			
1. Resiliencia: Taller de manejo de conflictos			
2. Asertividad: Taller comunicacional			
3. Inteligencia emocional: Taller vivencial de inteligencia emocional			
4. Meta-modelo de lenguaje: Capacitación en programación neurolingüística			
5. Lateralidad de pensamiento: Atelier de creatividad			
Canon de liderazgo para el personal de las industrias de confección textil			
1. Buscando el éxito como líder: el verdadero valor de un líder, que inspira la excelencia.			
2. Potenciando los equipos de trabajo: Liderazgo vs. Equipos de trabajo.			
3. Estilos de Liderazgo: Líder reactivo versus líder proactivo Liderazgo transformacional versus liderazgo Transaccional.			
4. Insight: herramienta gestáltica del liderazgo transformacional.			
5. Kaizen: la mejora continua.			
6. La efectividad: la eficiencia y la eficacia como componentes de un rendimiento efectivo.			
Programa de entrenamiento técnico: Empoderamiento, emprendimiento y liderazgo para las empresarias de las industrias de confección textil			
Habilidades directivas para mujeres			
Liderazgo y trabajo en equipo			
La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso en América Latina y el Caribe			

Nombre **Fecha**
Lugar de residencia **Firma**
Cargo o profesión

Elaborador por	Revisado por	Validado por	Fecha
Eleonor V. Pardo P.	Mg. Ma. Dolores Guamán-G.		May/2018