

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales**



*Una Institución Adventista*

**Relación de los valores personales y los estilos de liderazgo de los gerentes de las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018.**

Por:

Jose Joel Cruz Tarrillo

Asesor:

Dr. Christian Daniel Vallejos Angulo

**Lima, Junio de 2018**

Área temática: Economía y Negocios

Línea de Investigación – UPeU: Comportamiento organizacional

Ficha catalográfica

Cruz Tarrillo, Jose Joel

Relación de los valores personales y los estilos de liderazgo de los gerentes de las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018. / Jose Joel Cruz Tarrillo; Asesor: Dr. Christian Daniel Vallejos Angulo. --

115 páginas: gráficos, tablas

Tesis (Maestría), Universidad Peruana Unión. Escuela de Posgrado. Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales, 2018.

Incluye: referencias, resumen y anexos

**1. Valores personales 2. Estilos de liderazgo**

*Relación de los valores personales y los estilos de liderazgo de los gerentes de las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018*

TESIS

Presentada para optar el Grado Académico de Maestro en Administración de Negocios con mención en Gestión Empresarial

JURADO DE SUSTENTACIÓN

  
Dr. Jorge Luis Reyes Aguilar  
Presidente

  
Mg. Maritza Soledad Arana Rodríguez  
Secretaria

  
Dr. Christian Daniel Vallejos Angulo  
Asesor

  
Mg. Jesús Fernando Dejarano Auqui  
Vocal

  
Mg. Maribel Paredes Saavedra  
Vocal

Lima, 21 de junio de 2018

**ANEXO 07 DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA DEL INFORME DE TESIS**

Yo **CHRISTIAN DANIEL VALLEJOS ANGULO**, identificado con DNI N° 45431471, adscrito a la Facultad de Ciencias Empresariales, y docente en la Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales de la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión.

**DECLARO:**

Que el presente informe de investigación titulado: *"RELACIÓN DE LOS VALORES PERSONALES Y LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS GERENTES DE LAS EMPRESAS ASOCIADAS A LA CÁMARA DE COMERCIO, PRODUCCIÓN Y TURISMO DE LA REGIÓN SAN MARTÍN, 2018"* constituye la memoria que presenta el Licenciado **JOSÉ JOEL CRUZ TARRILLO** para obtener el grado académico de Maestro en Administración de Negocios con mención en Gestión Empresarial, cuya tesis ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión con mi asesoría.

Asimismo dejo constancia de que las opiniones y declaraciones en la tesis son de entera responsabilidad del autor. No comprometo a la Universidad Peruana Unión.

Para los fines pertinentes, firmo esta declaración jurada, en la ciudad de Lima, Ñaña, a los 21 días del mes de junio de 2018.



DR. CHRISTIAN DANIEL VALLEJOS ANGULO

Asesor

## **Dedicatoria**

A mi amada esposa Ruth Coral Lazo, por acompañarme en esta travesía académica y ayudarme alcanzar este sueño tan importante.

## **Agradecimientos**

A Dios, fuente del conocimiento de toda ciencia, por haberme guiado en todo el proceso de esta investigación y permitir alcanzar este sueño muy anhelado.

A la unidad de posgrado de Ciencias Empresariales de la Universidad Peruana Unión, conducida por el Mg. Jesús Fernando Bejarano Auqui, por permitirme crecer académicamente y alcanzar mis metas.

Gratitud a la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, antes dirigida por el Dr. Raúl Christian Acuña Salinas y hoy por el Dr. Víctor Augusto Choroco Cárdenas, por el apoyo recibido para alcanzar este sueño.

A mi asesor Dr. Christian Vallejos Angulo, por su orientación en este trabajo de investigación

A la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018, por abrirme las puertas y facilitarme el trabajo de campo.

A Antonela Gómez, estudiante de la Carrera de Marketing y Negocios Internacionales, por dedicar un espacio de su tiempo en la gestión para el acceso a la institución donde se desarrolló este estudio.

## Contenido

Agradecimientos .....	vi
Contenido.....	vii
Índice de tablas .....	xi
Índice de figuras.....	xii
Índice de anexos.....	xiii
Resumen.....	xiv
Abstract .....	xv
Capítulo I .....	1
El problema de la investigación .....	1
1.1 Descripción de la situación problemática. ....	1
1.2 Formulación del problema .....	4
1.2.1 Problema general. ....	4
1.2.2 Problemas específicos. ....	4
1.3 Justificación y viabilidad .....	4
1.3.1 Justificación.....	4
1.3.2 Viabilidad.....	5
1.4 Objetivos.....	6
1.4.1 Objetivo general.....	6
1.4.2 Objetivos específicos.....	6
1.5 Hipótesis .....	7
1.5.1 Hipótesis general.....	7
1.5.2 Hipótesis específicas.....	7
Capítulo II.....	8
Marco teórico.....	8
2.1 Antecedentes de la investigación.....	8
2.2 Marco histórico .....	15
2.2.1 Valores personales.....	15
2.2.2 Liderazgo.....	16
2.3 Marco filosófico.....	18
2.4 Bases teóricas.....	19

2.4.1 Valores personales.....	20
2.4.2 Teorías de valores.....	23
2.4.2.1 Teoría de los valores de Rockeach.....	23
2.4.2.2 Teoría de los valores de Schwartz.....	25
2.4.3 Dimensiones de los valores personales.....	28
2.4.3.1 Apertura al cambio.....	28
2.4.3.2 Autoengrandecimiento.....	28
2.4.3.3 Autotrascender.....	28
2.4.3.4 Conservación.....	28
2.4.4 Liderazgo.....	29
2.4.4.1 Importancia del liderazgo en las organizaciones.....	29
2.4.4.2 Visión amplia del liderazgo.....	30
2.4.5 Teorías del liderazgo.....	31
2.4.5.1 Teorías de los rasgos.....	31
2.4.5.2 Teoría conductual.....	32
2.4.5.3 Teoría de las situaciones.....	34
2.4.5.4 Teoría del rango completo.....	35
2.4.6 Dimensiones del liderazgo.....	36
2.4.6.1 Liderazgo transformacional.....	36
2.4.6.2 Liderazgo transaccional.....	38
2.4.6.3 Liderazgo laissez faire.....	40
2.4.7 Valores y liderazgo.....	41
2.5 Marco conceptual.....	42
2.5.1 Valores personales.....	42
2.5.2 Liderazgo.....	42
2.5.3 Liderazgo transformacional.....	43
2.5.4 Liderazgo transaccional.....	43
2.5.5 Liderazgo laissez faire.....	43
Capítulo III.....	44
Diseño de investigación.....	44
3.1 Tipo de estudio.....	44
3.2 Diseño de investigación.....	44

3.3 Población y muestra.....	45
3.4 Criterio de inclusión.....	46
3.5 Criterio de inclusión.....	46
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	46
3.7 Técnicas de procesamiento y análisis de los datos .....	47
3.8 Validación del instrumento.....	47
Capítulo IV.....	48
Resultados y discusión.....	48
4.1 Análisis de las variables sociodemográficas.....	48
4.1.1 Análisis descriptivo de la edad.....	48
4.1.2 Análisis descriptivo del género.....	49
4.1.3 Análisis descriptivo del estado civil.....	50
4.1.4 Análisis descriptivo de la variable nivel de instrucción.....	50
4.1.5 Análisis descriptivo del sector socioeconómico.....	51
4.2 Análisis descriptivo de la variable valores personales por dimensiones .....	52
4.2.1 Análisis descriptivo de la variable valores personales.....	52
4.2.2 Análisis descriptivo de la dimensión apertura al cambio.....	53
4.2.3 Análisis descriptivo de la dimensión autoengrandecimiento.....	54
4.2.4 Análisis descriptivo de la dimensión autotrascender.....	56
4.2.5 Análisis descriptivo de la dimensión conservación.....	57
4.3 Análisis descriptivo de las dimensiones de valores personales por indicadores.....	58
4.3.1 Análisis descriptivo de apertura al cambio.....	58
4.3.2 Análisis descriptivo de autoengrandecimiento.....	59
4.3.3 Análisis descriptivo de autotrascender.....	60
4.3.4 Análisis descriptivo de conservación.....	61
4.4 Análisis descriptivo de la variable estilos de liderazgo por dimensiones.....	62
4.4.1 Análisis descriptivo de la variable estilos de liderazgo.....	62
4.4.2 Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo transformacional.....	63
4.4.3 Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo transaccional.....	64
4.4.4 Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo laissez faire.....	65
4.5 Análisis descriptivo de la variable estilos de liderazgo por dimensiones.....	66
4.5.1 Análisis descriptivo de liderazgo transformacional.....	66

4.5.2 Análisis descriptivo de liderazgo transaccional.....	67
4.5.3 Análisis descriptivo de liderazgo laissez faire.....	68
4.5.4 Análisis descriptivo de los estilos de liderazgo de los gerentes.....	69
4.6 Prueba de normalidad de las variables y dimensiones.....	69
4.7 Relación de los valores personales y los estilos de liderazgo.....	70
4.7.1 Relación entre los valores personales y el estilo de liderazgo transformacional .....	72
4.7.2 Relación entre los valores personales y el estilo de liderazgo transaccional.....	73
4.7.3 Relación entre los valores personales y el estilo de liderazgo laissez faire.....	74
4.8 Discusión.....	75
Conclusiones.....	80
Recomendaciones.....	81
Referencias.....	83
Anexos .....	91

## Índice de tablas

Tabla 1. Definiciones de valor según diversos autores.....	22
Tabla 2. Valores terminales e instrumentales según Rokeach.....	24
Tabla 3. Modelos conductuales del liderazgo.....	33
Tabla 4. Modelos situacionales del liderazgo.....	34
Tabla 5. Empresas asociadas por sector productivo .....	45
Tabla 6. Análisis descriptivo de la variable edad .....	49
Tabla 7. Análisis descriptivo de la variable género .....	49
Tabla 8. Análisis descriptivo de la variable estado civil.....	50
Tabla 9. Análisis descriptivo de la variable nivel de instrucción .....	51
Tabla 10. Análisis descriptivo de la variable sector socioeconómico .....	52
Tabla 11. Análisis descriptivo de la dimensión apertura al cambio e indicadores .....	58
Tabla 12. Análisis descriptivo de la dimensión autoengrandecimiento e indicadores .....	59
Tabla 13. Análisis descriptivo de la dimensión autotrascender e indicadores.....	60
Tabla 14. Análisis descriptivo de la dimensión conservación e indicadores.....	61
Tabla 15. Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo transformacional e indicadores .....	66
Tabla 16. Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo transaccional e indicadores .....	67
Tabla 17. Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo laissez faire e indicadores .....	68
Tabla 18. Análisis descriptivo de los estilos de liderazgo de los gerentes .....	69
Tabla 19. Prueba de normalidad .....	70
Tabla 20. Relación entre los valores personales y los estilos de liderazgo de los encuestados....	71
Tabla 21. Relación entre los valores personales y el estilo de liderazgo transformacional.....	73
Tabla 22. Relación entre los valores personales y el estilo de liderazgo transaccional.....	74
Tabla 23. Relación entre los valores personales y el estilo de liderazgo laissez faire.....	75

## Índice de figuras

Figura 1. Estructura teórica de los valores personales y estilos de liderazgo .....	20
Figura 2. Modelo de los diez valores personales de Schwartz. ....	27
Figura 3. El vaivén del liderazgo en las organizaciones .....	31
Figura 4. Modelo del liderazgo transaccional.....	40
Figura 5. Relación de los valores personales y los estilos de liderazgo .....	42
Figura 6. Análisis descriptivo de la variable valores personales .....	53
Figura 7. Análisis descriptivo de la dimensión apertura al cambio. ....	54
Figura 8. Análisis descriptivo de la dimensión autoengrandecimiento .....	55
Figura 9. Análisis descriptivo de la dimensión autotrascender.....	56
Figura 10. Análisis descriptivo de la dimensión conservación.....	57
Figura 11. Análisis descriptivo de la variable estilos de liderazgo.....	62
Figura 12. Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo transformacional.....	63
Figura 13. Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo transaccional.....	64
Figura 14. Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo Laissez faire.....	65

## Índice de anexos

Anexo 1. Propuesta de un plan de mejora.....	92
Anexo 2. Matriz de consistencia.....	103
Anexo 3. Matriz Instrumental.....	104
Anexo 4. Instrumentos – Cuestionarios.....	107
Anexo 5. Guía para el experto.....	111
Anexo 6. Carta de aceptación.....	114

## Resumen

El objetivo de esta investigación fue determinar la relación de los valores personales y los estilos de liderazgo de los gerentes de empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018. La investigación es de tipo descriptiva – correlacional con un diseño no experimental transversal, la muestra estuvo conformada por los gerentes de las empresas asociadas haciendo un total de 141 encuestados. Fueron dos instrumentos que se aplicaron; para medir los valores personales, la escala de valores personales de Schwartz validado por Medina (2011); y para medir los estilos de liderazgo, el cuestionario de liderazgo multifactorial de Bass aplicado por Martínez (2007), ambos instrumentos fueron validados por tres expertos, la confiabilidad del instrumento fue mediante el alfa de Cronbach 0.939, lo cual indica fiabilidad aceptable para la variable valores personales y 0.746, para la variable estilos de liderazgo. Los resultados concluyen que existe relación positiva débil no significativo ( $Rho = 0,025$ ;  $p = 0,765$ ) entre los valores personales y los estilos de liderazgo de los gerentes de las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018.

Palabras clave: Valores personales; estilos de liderazgo.

## **Abstract**

The objective of this research was to analyze the relationship of personal values and leadership styles of the managers of companies associated with the chamber of commerce, production and tourism of the San Martín Region, 2018. The research is descriptive - correlational with a transversal non-experimental design and the population was made up of all the managers of the associated companies, making a total of 141 entrepreneurs. They were two instruments that were used; to measure personal values, the Schwartz questionnaire validated by Medina (2011); and to measure leadership styles, the multifactorial leadership questionnaire of Bass applied by Martínez (2007), both instruments were validated by three expert judgments and the reliability of the instrument was by Cronbach's alpha 0.939, which indicates acceptable reliability for the independent variable and 0.746, for the dependent variable. The results conclude that there is relationship ( $Rho = 0.025$ ;  $p = 0.765$ ) between the personal values and the leadership styles of the managers of the companies associated with the production and tourism chamber of commerce of the San Martin region, 2018. This is It must to that the respondents do not associate these two variables.

Keywords: personal values; Leadership styles.

## **Capítulo I**

### **El problema de la investigación**

#### **1.1 Descripción de la situación problemática.**

El liderazgo es uno de los pilares fundamentales en las organizaciones para lograr las metas, fundamentalmente en el contexto en que vivimos donde los cambios son cada vez más rápidos y complicados en la adaptación a una sociedad muy dinámica y compleja como la actual (Santiago & Bajo, 2017). En las organizaciones de América Latina, el liderazgo es visto como una visión de autoritarismo, este modelo viene desde la conquista y se ha perpetuado en la cultura, en la política, en la economía y la sociedad (Herrera, 2016). Los líderes latinoamericanos están muy atrasados en relación a los líderes de Estados Unidos y los principales países de Europa (Herbster, 2017).

En el Perú, el desarrollo económico en estos últimos años ha permitido que las empresas se expandan a pasos agigantados, no obstante, este crecimiento no siempre ha estado acompañado de una capacitación adecuada de los gerentes quienes obviamente son los conductores y responsables de la situación de la empresa. en este contexto según el diario Gestión (2014), menciona que el 53% de los líderes propician ambientes laborales desmotivadoras, existe una cuestión interesante entre cómo se ven los gerentes en las empresas y cómo ven los colaboradores con quienes trabajan diariamente. En otras palabras, los líderes en el Perú se consideran democráticos y hacen que sus colaboradores participen de los planes de acción y se sientan

satisfechos, los colaboradores perciben a su líderes con un estilo coercitivo, quienes realizan retroalimentación de lo que realizaron mal y las consecuencias por hacerlo. En efecto las organizaciones aún no toman conciencia de la importancia de identificar a los líderes y perfilarlos para que más adelante ocupen los cargos de gerencia

Asimismo, el diario Gestión (2014), menciona que solo un 20% de las empresas de las empresas peruanas identifican y perfilan a sus líderes. Según Caravedo (2013), menciona dos características fundamentales que debe poseer un líder en el Perú, en primer lugar, el líder deberá poseer integridad personal, esto significa que el líder debe ser alguien con valores y principios definidos, y su gestión debe estar en concordancia con ello. En segundo lugar, el líder debe poseer una visión integradora, debe involucrarse con las personas para que puedan ejercer mejores competencias que un mismo, al mismo tiempo tener una visión clara y profunda de la realidad de su empresa.

La Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, es una institución sin fines de lucro, tiene como objetivos promover el desarrollo económico, social y cultural de sus asociados, facilitar el desarrollo de las actividades programadas y en ejecución de las áreas, y módulos que operan en la Cámara y Contribuir al desarrollo económico, y la competitividad empresarial de los micro, pequeños y medianos empresarios. Actualmente son 215 empresas que están asociadas a esta institución, muchas de ellas son emprendimientos que con mucho sacrificio han logrado constituir su empresa, su enfoque ha sido principalmente en producción y ventas y se han descuidado en cierta medida de la gestión estratégica de la organización.

En las diversas empresas asociadas a esta institución, se observa que los gerentes se esfuerzan en tener el control en todas las decisiones que se toman, sean estas de poca o gran relevancia, este tipo de situaciones hacen daño a las organizaciones por que no permiten que el trabajador se

desarrolle y asuma responsabilidades según su posición en la empresa. Por otro lado, la confianza no se evidencia entre los gerentes y los colaboradores, los gerentes toman sus propias decisiones y estas son impuestas para que los colaboradores cumplan en ejecutarlos.

En este sentido con este estudio se pretende conocer la percepción que tienen los gerentes de los valores personales y si estos se relacionan con su liderazgo que estos ejercen en sus empresas, esta investigación permitirá conocer el estilo de liderazgo que predomina en las empresas y ayudará a mejorarlo para un correcto desempeño empresarial.

En función ello, aplicaremos dos instrumentos uno denominado escala de valores personales y el otros es el cuestionario multifactorial del liderazgo.

En referencia a los valores personales Schwartz (2006), propone un sistema de valores ordenados jerárquicamente, estos valores son los que gobiernan la vida de todo ser humano, en nuestro contexto a los gerentes. Los valores que propone el autor son diez. poder, logro, hedonismo, estimulación, autodirección, universalismo, benevolencia, tradición, conformidad, seguridad. Aquellos valores se asocian dimensiones, denominados valores de orden superior (autotranscendencia, apertura al cambio, conservación, autoengrandecimiento).

Bas y Avolio (como se citó en Cabrera 2016), proponen tres estilos de liderazgo. Liderazgo transformacional que a la vez se dividen en cuatro indicadores, influencia idealizada, motivación inspiracional, consideración individualizada, y estimulación intelectual. Además, presenta los factores de recompensa contingente, dirección por excepción activa, Dirección por excepción pasiva pertenecientes al liderazgo transaccional. También agrega un tercer estilo de liderazgo denominado *laissez faire*. Finalmente, el instrumento cuenta con otra sección denominada

variables de resultado (Mendoza, Uribe, & García, 2014). Esta parte cuenta con tres indicadores satisfacción, efectividad, y esfuerzo extra.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general.**

¿Cuál es la relación entre los valores personales y los estilos de liderazgo de los gerentes de las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018?

### **1.2.2 Problemas específicos.**

¿Cuál es la relación entre los valores personales y el liderazgo transformacional de los gerentes de las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018?

¿Cuál es la relación entre los valores personales y el liderazgo transaccional de los gerentes de empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018?

¿Cuál es la relación entre los valores personales y el liderazgo Laissez faire de los gerentes de empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018?

## **1.3 Justificación y viabilidad**

### **1.3.1 Justificación.**

Este estudio actualmente es importante ya que ayuda a recabar información relacionando a la percepción los valores personales y su relación con los estilos de liderazgo de los gerentes de las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín San Martín.

Así mismo, como relevancia social este estudio se justifica por el aporte para lograr tomar decisiones positivas en respuesta a un mundo cambiante y muy complejo, en tal sentido se necesita del liderazgo con valores personales que ayuden para que las empresas sean más competitivas. Si los gerentes de las empresas asociadas a esta institución en estudio, practicaran con mayor objetividad y frecuencia los valores personales podrían ejercer un liderazgo transformador, las empresas tendrían una mejor posición en el mercado, serían más productivas, habría un ambiente de trabajo adecuado, y una mejor calidad de vida en los trabajadores.

Como relevancia metodológica de relacionar estas variables permitirá hacer un estudio profundo con la finalidad de conocer los fenómenos que se suscitan, teniendo en cuenta que se trata de aspectos fundamentales para la correcta gestión empresarial. Asimismo, este estudio es el inicio de muchos que se realizarán en estos mismos escenarios, es por ello que los instrumentos validados en este contexto servirán para que otros investigadores lo puedan usar en circunstancias similares.

Finalmente, este estudio tendrá relevancia económica en las empresas teniendo en cuenta la situación crítica por la que atraviesan las organizaciones asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, al contar con un liderazgo efectivo mejorará la productividad.

### **1.3.2 Viabilidad.**

Esta investigación fue realizable gracias a la ayuda y la colaboración brindada por parte de la administración de la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la región San Martín, para el uso de su nombre en esta investigación, el cual se encuentra registrado en la sección anexos de este documento; además del apoyo de los colaboradores de la institución para proporcionarnos la base de datos de los socios, permitiendo agilizar y desarrollar el trabajo de campo. Esto fue

posible gracias a la alianza existente bajo la firma de un convenio entre la Universidad Peruana Unión y dicha institución para el desarrollo y ejecución de actividades de beneficio mutuo. Así mismo, se contó con el material bibliográfico necesario y se dispuso con los recursos financieros y materiales necesarios para su ejecución.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general.**

Determinar la relación entre los valores personales y los estilos de liderazgo de los gerentes de empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018.

### **1.4.2 Objetivos específicos.**

Determinar la relación entre los valores personales y el estilo de liderazgo transformacional de los gerentes de empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018.

Establecer la relación entre los valores personales y el estilo de liderazgo transaccional de los gerentes de empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018.

Conocer la relación entre los valores personales y el estilo de liderazgo laissez faire de los gerentes de empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018.

## **1.5 Hipótesis**

### **1.5.1 Hipótesis general.**

La relación entre los valores personales y los estilos de liderazgo es significativa en los gerentes de las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018

### **1.5.2 Hipótesis específicas.**

La relación entre los valores personales y el estilo de liderazgo transformacional es significativa en los gerentes de empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018.

La relación entre los valores personales y el estilo de liderazgo transaccional es significativa en los gerentes de empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018.

La relación entre los valores personales y el estilo de liderazgo laissez faire es significativa en los gerentes de empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018.

## **Capítulo II**

### **Marco teórico**

#### **2.1 Antecedentes de la investigación**

Haciendo una revisión de la bibliografía existente, los estudios sobre las variables propuestas han venido extendiéndose en estos últimos tiempos. Sin embargo, aún existen escasas investigaciones que aborden ambas variables de valores personales y los estilos de liderazgo. A continuación, se señalan algunas investigaciones previas, que son de importancia para esta investigación.

Barbosa y Hurtado (2016), realizaron un estudio sobre la “Relación de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras”, esta investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño exportador de las empresas en Colombia, el tipo de estudio fue correlacional transversal, se tomó como muestra a 306 empresas exportadoras colombianas, la técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta, luego se realizó un análisis de clúster para determinar cuáles son los estilos que más se relacionan con el desempeño exportador, asimismo, los resultados muestran que en las empresas con alto desempeño exportador se combina el liderazgo liberal y democrático, mientras que en las empresas con bajo desempeño exportador existe el liderazgo liberal, finalmente, el estudio concluye diciendo para que las empresas alcancen buen desempeño, los líderes ejercen como un equilibrio entre libertad y control.

Fonseca, Porto, y Barroso (2012), realizaron un estudio sobre el “Efecto de los valores personales en la actitud hacia los estilos de liderazgo”, la investigación tuvo como objetivo medir el efecto de los valores personales en las actitudes de los individuos en relación a los estilos de liderazgo transformacional y transaccional no experimental cuantitativo correlacional, la muestra estuvo compuesta por 324 profesionales de la ciudad de Brasilia, la técnica de recolección de datos fue el cuestionario de perfil de los valores personales (PQ21), para el análisis se utilizó el software estadístico SPSS versión 19, los resultados obtenidos indican que la actitud relativa al liderazgo transformacional sufre más influencia de valores lo que abre caminos para administradores interesados en promover este tipo de liderazgo.

Jaramillo et al. (2017), realizaron un estudio denominado “Valores personales y compromiso organizacional: más que una simple relación”, el objetivo de esta investigación fue relacionar los valores personales con el compromiso organizacional de los funcionarios de una institución de educación superior de Bogotá, el tipo de estudio que emplearon fue descriptivo – correlacional. Se tuvo como muestra a 128 funcionarios, para la recolección de la información se aplicaron el cuestionario de Schwartz y el cuestionario de compromiso organizacional de Meyer, para el análisis de los datos se usó la correlación de Spearman, el resultado obtenido de esta investigación muestra que si bien los autores encuentran relación entre estas dos variables la misma es compleja e incluye diversas más variables, siendo más conveniente si se circunscribe un estudio de la relación de los valores señalados y vivenciados organizacionalmente y los valores de los individuos en función del compromiso organizacional.

Pons y Ramos (2012), realizó un estudio llamado “Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RR.HH sobre el clima organizacional de innovación”, el objetivo de este estudio identificar aquellos estilos de liderazgo y prácticas de gestión de RR.HH, que favorecen

la percepción de un clima organizacional de innovación, el tipo de estudio es correlacional la muestra estuvo compuesta por 458 trabajadores que pertenecían a 16 empresas del sector privado en su mayoría, la técnica de recolección de datos fue las escalas de organizational climate measure (OCM) de Patterson, concretamente la escala referida a la flexibilidad y la innovación, además se empleó el multifactorial leadership questionnaire (MLQ) para medir los estilos de liderazgo, para el análisis de los datos se realizó el análisis de correlaciones, los resultados muestran que: si existe una elevada correlación, las cinco dimensiones transformacionales muestran relaciones positivas con el clima organizacional, en torno a .50, siendo la más alta la de inspiración ( $r = .535$ ,  $p < .01$ ). por su parte la dimensión de laissez faire muestra una relación negativa con el clima innovador ( $r = -.231$ ,  $p < .01$ ).

Pol (2016), realizó un estudio titulado “Influencia de los valores en la gestión del conflicto a través de la negociación”, este estudio tuvo como objetivo determinar la relación de los valores personales y los estilos de la gestión del conflicto a través de la negociación, el tipo de investigación fue descriptivo correlacional, la población estuvo compuesto por 518 participantes las cuales son estudiantes de pos grado del curso de negociación y gestión de conflictos de la universidad privada boliviana y 71 participantes del programa de posgrado en administración y gestión pública de la Universidad de Sevilla, la muestra estuvo compuesta por 589 (285 valores y 304 mujeres), las técnicas para la recolección de los datos fue la escala de valores de Rokeach es un instrumento bastante solicitado para evaluar los valores en distintas culturas, el cuestionario Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II) es un cuestionario que se utiliza para medir los estilos de gestión del conflicto, finalmente se utilizó el cuestionario de eficacia negociadora (CEN). Para el análisis de los datos se realizaron con los paquetes estadísticos IBM SPSS versión 20 (en el caso del IBM análisis descriptivo, análisis factorial exploratorio análisis

de regresión, ANOVA, etc.) y AMOS 22 AMOS (análisis factorial confirmatorio), los resultados de esta investigación muestran muestra una correlación significativa entre las variables es verdad que los valores influyen sobre los estilos, pero en este caso solo sobre dos de ellos: la integración y la dominación.

Cuicas, Rovero, Rivas, Rivas (2017), realizaron un estudio cuyo título fue “Valores personales y organizacionales de los estudiantes del núcleo luz col”, el objetivo de este estudio fue determinar la relación entre los valores personales y organizacionales de los estudiantes del núcleo costa oriental del lago de la Universidad del Zulia, se realizó un estudio cuantitativo, descriptivo correlacional, la muestra estuvo compuesta por 361 estudiante de un total de 6882 estudiantes matriculados en el periodo 2015. Se emplearon dos instrumentos, el primero con 18 items para medir los valores personales y el segundo con 12 items para medir los valores organizacionales, se tabulo los datos recogidos de los encuestados y luego de realizo el análisis de correlación ( $r$ ) entre estas dos variables en estudio a través de la técnica de valoración de Pearson, el resultado obtenido de esta investigación muestra de que existe una valoración de 0.88, esto indico que si existe una asociación positiva considerable entre estas variables o mejor dicho existe una considerable correlación entre los valores personales y valores organizacionales de los estudiantes de la Universidad de Zulia.

En Perú Niño de Guzmán y Apaza (2016), realizaron un estudio sobre los “Valores personales priorizados por los profesionales adventistas en el Perú”, el objetivo de este estudio fue describir los valores personales que son priorizados por los profesionales adventistas en el Perú, se aplicó un tipo de investigación descriptivo, para realizar este estudio se tuvo como muestra a 250 profesionales adventistas de los tres campus (Lima – Juliaca – Tarapoto) que conforman la Universidad Peruana Unión, la técnica de recolección de los datos fueron la encuesta de valores

personales, para su validez y confiabilidad se realizó una muestra piloto, los resultados obtenidos muestran que los valores personales practicados con mayor realce, por los profesionales adventistas son la honestidad y la búsqueda de logro; sin embargo, vale resaltar que el respeto es uno de los valores que se necesita mejorar, y que existe un segmento de profesionales adventistas que tienen una tendencia a priorizar el placer.

Acuña (2010), realizó un estudio sobre el “Liderazgo y su implicancia en la gestión integrada de clientes y servicios en telefónica del Perú”, el objetivo de la investigación fue determinar la forma cómo el liderazgo gerencial contribuye a mejorar los resultados de la gestión integrada, la metodología utilizada es no experimental descriptiva y explicativa, con una muestra de 138 personas entre clientes y ejecutivos, para la recolección de los datos se aplicaron tres instrumentos (encuesta), el primero es percepción de los trabajadores la cual permite identificar el estilo de liderazgo del gerente, el segundo instrumento es el autopercepción de los gerentes, permite identificar sus creencias en relación a como lideran a sus trabajadores, y el tercer instrumento se llama grado de satisfacción de los clientes preferentes, este instrumento permite analizar el nivel de satisfacción de los clientes de telefónica del Perú, el análisis descriptivo de los datos se realizó a través del software estadístico SPSS versión 15, los resultados mostraron que los jefes y los trabajadores demostraron que ejercen un proceso de autocontrol y auto-motivación, que tienen claro lo que se espera de ellos y que se sienten capaces de tomar sus propias decisiones, asimismo los jefes con estilo participativo, influyen de mejor manera en la satisfacción de los trabajadores, determinando un clima laboral propicio para el desarrollo de las actividades.

Chávez, Cigueñas y Martensen (2016), realizaron un estudio en Perú titulado “Relación entre estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios”, el

objetivo de esta investigación consistió en determinar el grado de relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional de los trabajadores de una empresa peruana del sector servicios, para ello se utilizó una metodología de tipo cuantitativo, correlacional, transversal, la muestra utilizada para dicho estudio fue de 193 colaboradores, la técnica de recolección de datos se utilizó el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ) forma 5X corta de Bass y Avolio (1995), para la segunda variable se utilizó la escala de Ravelo, esta escala está compuesta por tres factores: aceptación del cambio, temores ante el cambio y cinismo, en un principio se ejecutó los análisis de confiabilidad y validez de cada uno de los instrumentos mediante el análisis de alfa de cronbach, luego se procedió con el análisis correlacional para ello se utilizó el análisis paramétrico r de pearson para medir el grado de relación entre las variables en estudio, los resultados encontrados en este estudio muestran al estilo predominante en la empresa, es el transformacional y la actitud predominante es la aceptación, también señala que el estilo de liderazgo pasivo-evitador se relaciona de manera significativa, moderada e inversa con la actitud de aceptación ante el cambio organizacional.

Sotelo (2015), realizó un estudio cuyo titulado “Estilos de liderazgo y comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa avícola Redondos S.A.C – Huaura”, el objetivo de este estudio fue analizar la relación existente entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional de los trabajadores de la empresa avícola redondos S.A.C, el trabajo se llevó a cabo con un tipo de estudio descriptiva correlacional, este estudio estuvo compuesto por una muestra de 83 sujetos de ambos sexos todos trabajadores de la empresa antes mencionada, para la recolección de los datos se aplicaron dos instrumentos el primero fue el cuestionario de estilos de liderazgo cuyo autor es Rensis Likert, el instrumento consta de 20 items y cuatro dimensiones (estilo autoritario coercitivo, estilo autoritario benevolente, estilo consultivo y estilo

participativo, el segundo instrumento es el cuestionario de comportamiento organizacional, para el análisis de los datos se aplicó un análisis descriptivo como la media aritmética, la desviación estándar, luego se realizó un análisis correlacional utilizando la prueba correlación de Pearson, respecto a los resultados obtenidos de esta investigación se puede afirmar que, si existe un adecuado comportamiento organizacional, así mismo que los estilos de liderazgo están entre consultivo y participativo, esto según la percepción de los trabajadores de la empresa avícola redondo S.A.C.

Quintana (2016), desarrolló un estudio titulado “Estilos de liderazgo y valores laborales en enfermeras del hospital José Agurto Tello de Chosica, Lima, 2016”, la investigación buscó relacionar los estilos de liderazgo con los valores laborales de los trabajadores enfermeros del hospital en Chosica, Lima, Perú, para el desarrollo de esta investigación se hizo uso del diseño no experimental, descriptivo cuantitativo, los instrumentos fueron aplicados a todos los enfermeros del hospital en Chosica, Lima, Perú, sumando un total de 85, la técnica para el levantamiento de la información fue la encuesta, finalmente los resultados expresan que efectivamente existe relación moderada y esto es significativa entre las variables estudiadas, según lo muestra la prueba estadística de Tau de Kendall igual a 0.566, con p valor = 0.010.

Araujo (2017), en un estudio titulado “Relación entre estilos de liderazgo y clima organizacional en una empresa de servicios de topografía en Arequipa, 2014”, el objetivo de esta investigación fue determinar la relación de los estilos de liderazgo y el clima organizacional, el tipo de estudio fue descriptivo correlacional siguiendo el método hipotético – deductivo, el estudio fue aplicado en una población censal de 50 unidades, para la recogida de los datos se aplicaron como técnica a la encuesta se usó los instrumentos test de liderazgo de Kurt Lewin y la escala de clima organizacional (EDCO), los resultados obtenidos de esta investigación muestran

que el estilo de liderazgo predominante es el democrático y se evidencia que el clima organizacional es alto, no existiendo una relación significativa entre el estilo de liderazgo democrático y clima organizacional, ni entre estilo de liderazgo laissez faire y clima organizacional, pero hay relación significativa baja inversa entre estilo autoritario y el clima organizacional.

## **2.2 Marco histórico**

### **2.2.1 Valores personales.**

Los primeros estudios de valores personales se remontan a la década de los 50. Kluckhohn (como se citó en Medina, 2011), menciona que es uno de los pioneros en estudiar los valores personales, este autor indicaba que los valores personales es una concepción implícita o explícita, distinta de un individuo además menciona que son características propias de un grupo. Los valores personales hasta entonces aún no estaba bien abordado.

Años después, Rokeach (1973), formula la teoría de los valores personales esto debido a que hasta entonces existía cierta confusión con las autoconcepciones, este autor indicaba que los valores son una creencia permanente o un modo de conducta existente de manera individual y social, además encontró que los valores funcionaban como orientaciones o fines que los individuos utilizaban para satisfacer sus necesidades, finalmente el autor proponía que los valores personales estaba organizados de manera jerárquica. (Rokeach, 1973).

Schwartz & Bilsky (como se citó en Medina, 2011), a la teoría que propuso Rokeach (1973), agrega que los valores además de estar organizados jerárquicamente, él logra clasificar a los valores personales en valores terminales y valores instrumentales, permitiendo evaluar en rangos de importancia desde muy importante a menos importantes.

A Schwartz (como se citó en Abella, Lezcano y García, 2017), proponen diez tipos de valores personales que guían nuestra vida, (logro, poder, benevolencia, individualidad, universalismo, seguridad, tradición, hedonismo, conformidad y estimulación) relacionados con las metas de los individuos.

Schwartz (2006), además de proponer los diez valores básicos mencionados anteriormente, también explica las relaciones que existen entre los valores, por ende si el individuo persigue cualquier valor, esto tendrá algunas consecuencias psicológicas, sociales o prácticas. Tomando como ejemplo la búsqueda de valores de logro, este valor puede entrar en conflicto con el valor de benevolencia, esmerarse en buscar el éxito para uno mismo es probable que este perjudicando algunas acciones orientadas a mejorar el bienestar de otras personas que necesiten ser ayudados. Sin embargo, puede ocurrir lo contrario que la búsqueda de valores de logro puede estar directamente relacionados con la búsqueda de valores de poder. Como se pudo observar el avance de las investigaciones de los valores personales han crecido paulatinamente, llegando a existir actualmente, teorías, e instrumentos de medición las cuales nos permiten entender de manera particular el comportamiento de los valores en un escenario particular, en nuestro caso será gerentes de empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín.

### **2.2.2 Liderazgo.**

El liderazgo viene siendo estudiado desde hace muchos años atrás, cobra mayor importancia en la década pasada se extendiese no solo a las disciplinas clásicas (psicología, educación), sino también a las ciencias empresariales.

Drucker (como se cito en Cruz, Winder y León, 2017), es uno de los pioneros en dar un concepto de liderazgo en el ámbito académico. Él mencionaba que el liderazgo es el que dirige la

visión y el esfuerzo de todos los gerentes, hacia un esfuerzo común. el liderazgo no es inventado u originado por la misma persona, esto indica que no puede ser adiestrado o aprendido por alguna persona Drucker (Depaz, Celis, Cobian, Solis, 2014). Años más tarde Burns (como se citó en Angelucci, Luis, Silva, y Serrano, 2013), mencionaba algo importante y que hasta ahora sucede, indicaba que el liderazgo es un fenómeno muy estudiado, pero a la vez menos entendido en nuestro planeta, decía también que lo difícil de esta situación se suma que de acuerdo al ámbito en que se desarrolle (cultura, geografía, tiempo, etc.) será distinto, no es lo mismo el liderazgo ejercido por la cabeza de estado, que por una madre con sus hijos.

Más adelante Burns (como se citó en Mendoza et al, 2014), pretende dar forma al liderazgo, fue el primer autor en observar que el liderazgo transformacional y transaccional, involucra intercambio entre líderes y seguidores de tal forma que los seguidores reciban algo a cambio de cumplir los propósitos del líder. Pero luego surgiría un personaje muy estudioso del liderazgo y ampliaría la teoría propuesta por Burns en 1978, este personaje llamado Bass (como se citó en Perilla, 2015), amplía el concepto de liderazgo propuesto por Burns (1978), refiere básicamente al liderazgo transformacional e indica que el líder es motivador para sus seguidores con el fin de lograr un desempeño óptimo. Este tipo de liderazgo influye de manera positiva en sus colaboradores con la finalidad de lograr la visión de la institución.

Pons y Ramos (2012), Menciona que en la década de los noventa Bass encuentra un socio estratégico, y es Bruce Avolio, estos fueron los pioneros en establecer la teoría de rango total, siendo una de las contribuciones más importantes en el estudio del liderazgo, distinguieron cuatro elementos del liderazgo transformacional, dos del liderazgo transaccional, y un último factor denominado Laissez faire que denota ausencia del líder. A raíz de muchas investigaciones principalmente por los mismos autores de la teoría, diseñan un instrumento denominado

Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), para medir los diferentes estilos de liderazgo es uno de los instrumentos más usados en la actualidad en el campo de las ciencias empresariales. Bass y Avolio ( como se citó en Alburquerque, 2016).

### **2.3 Marco filosófico**

Los valores personales y el liderazgo tienen un sustento filosófico en la psicología social, el autor de esta disciplina el psicólogo alemán nacionalizado estadounidense Kurt Lewin, sus principales contribuciones a la ciencia es precisamente el estudio de los fenómenos de grupo, el clima social, y los valores de grupo.

La teoría del comportamiento grupal fue desarrollada cuando Kurt estaba en Estados Unidos laborando en el instituto tecnológico de Massachusetts (MIT), allí también crea el centro de investigación para dinámica de grupos (Romero-buj, 2010), dando paso a muchas investigaciones que se incrementaron posteriormente.

En el estudio de los grupos Kurt Lewin, en uno de los experimentos que desarrolló es colocar varios grupos de niños a jugar, paralelamente se realizaban registros minuciosos respecto a lo que observaban. El resultado de este experimento muestra que en los grupos surgían líderes con distintos estilos las que fueron clasificados en democrático, autocrático, laissez faire. En este experimento también se descubrió que el estilo democrático o centrado en el grupo producía una atmosfera de mayor satisfacción, amistad y motivación (Martínez, 2013).

El concepto de valores y liderazgo también tiene un fundamento en la biblia, en este libro encontramos que un líder es la representación de todos los hombres temerosos y servidores de Jesús, en el contexto bíblico el liderazgo nunca parte de la premisa de tener poder, honor, reconocimiento, prestigio, o ventajas propias, sino que es servicial, no oprime, estimula e inspira, observa a las personas como hermanos y no como objetos, no explota, sino que reflexiona,

invoca y su proceder es según la palabra de Dios (Chávez, 2015). El mejor ejemplo de valores y liderazgo lo encontramos en la persona de Jesús, Reyna y Valera (1960), menciona que Jesucristo no vino para ser servido, sino para servir. Esto es un principio supremo que al ponerlo en práctica ennoblece al ser humano. Dentro de las cualidades de un líder, además de conocer los aspectos teóricos, prácticos y sea fortalecido con la experiencia, debe vivir una estrecha relación con Jesucristo, es imprescindible la conducción del espíritu santo en todas las decisiones que se ha de tomar. White (2013), refuerza lo antes expresado, mencionando que ser líder no es una tarea fácil, pero en cada problema que se origine en las organizaciones es una invitación a orar, nunca se debe dejar de acudir a fuente de la sabiduría, y ya fortalecidos e iluminados por el artífice maestro podrán hacer frente a las deficiencias encontradas en las organizaciones.

Los valores indican cual es la forma particular de seguir el camino que lleva a cumplir los objetivos trazados como organización, nos sirve como decisor en el período de tomar algunas decisiones, en algunos casos evita que tomemos decisiones fáciles, las cuales nos llevaría a traicionar nuestros principios. El anhelo de Dios es que usemos los valores en el liderazgo para brindar un mejor servicio a la sociedad, y que a través de nosotros más personas puedan tener una noble vida y alcancen la salvación y la vida eterna. En resumen, el marco filosófico en el que se desarrolla esta investigación, está sustentado en el principio de liderazgo cristiano, inspirado por el supremo líder Jesucristo (Castro, 2009).

#### **2.4 Bases teóricas**

A lo largo de las bases teóricas se presentan las dos variables, sus dimensiones e indicadores en estudio de la presente investigación. En primera instancia abordaremos la implicancia de los valores personales, analizaremos las teorías, conceptos, e instrumentos existentes en la literatura,

luego abordaremos los estilos de liderazgo, sus teorías y conceptos existentes en el mundo académico.

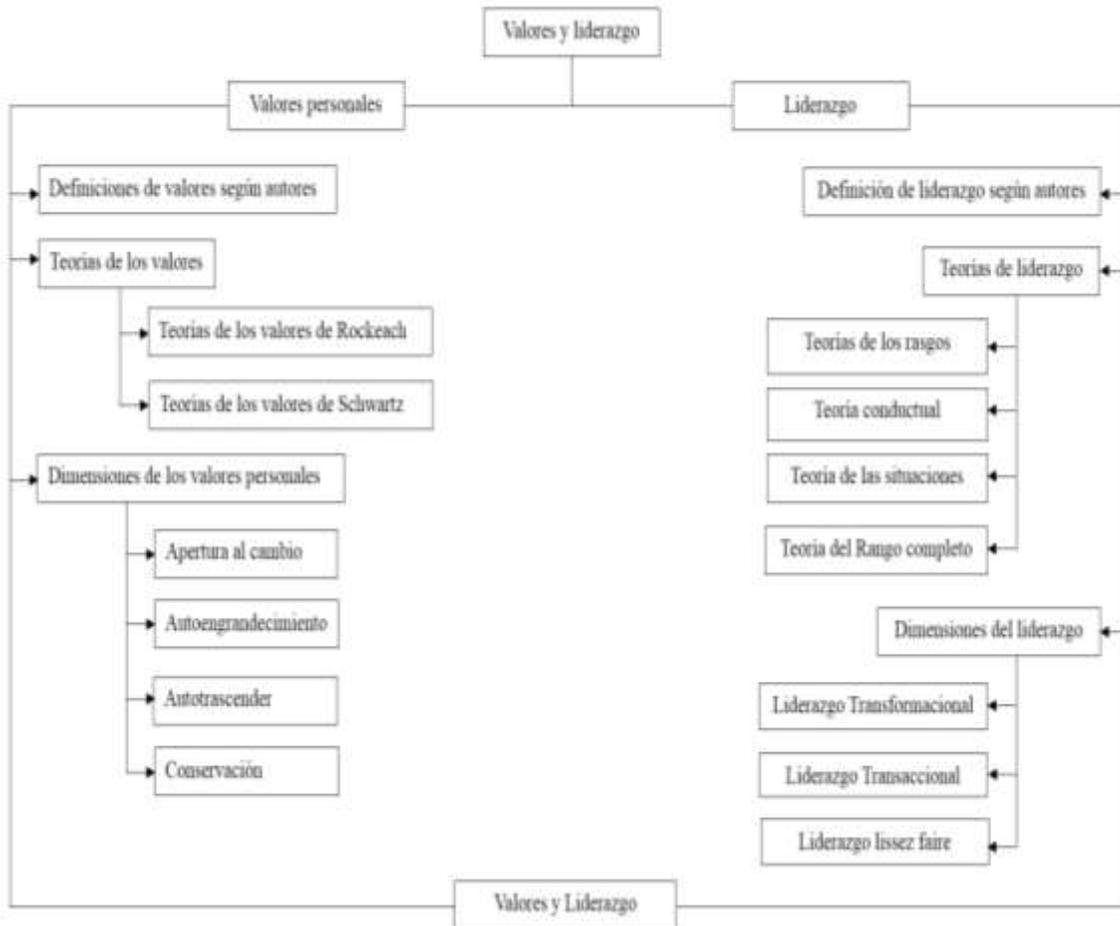


Figura 1. Estructura teórica de los valores personales y estilos de liderazgo

### 2.4.1 Valores personales.

Lograr una definición que complazca a todos es una tarea muy compleja, según Abassi y Hollman ( como se citó en Medina, 2011), menciona que los valores no son fáciles definirlos porque conciben significados diferentes según su contexto. Desde la perspectiva filosófica, los valores son subjetivos y objetivos. La primera, parte de la realidad interior del ser humano y su dinámica es compleja, dado que es la persona que define los valores desde su perspectiva o enfoque particular, otorgándole sus propios rasgos individuales y limitaciones a si mismo (Santos, 2017).

Desde la perspectiva objetiva los valores son estudiados de la parte exterior del ser humano, no están supeditados a los cambios psicológicos de la persona, sino que parte de la realidad exterior. El objeto es el que contiene el valor independientemente de la opinión del sujeto, esta principalmente influenciada por el ambiente cultural y la herencia familiar. (Santos, 2017).

Suarez, Leiva y Negron (2010), mencionan que el valor moral es el que más influye en la forja de la personalidad del individuo dentro de su comportamiento responsable en la sociedad, también señala que los valores se conciben como pautas y guías de la conducta del individuo y son a la vez la base de la autoestima, es decir el respeto por sí mismo, lo que le permite al hombre tomar decisiones bajo la responsabilidad y honestidad atendiendo una escala de valores de los principios y reglas de conducta ética. Jiménez et al., (2014), arguyen que los valores son establecidos como determinantes de las actitudes y la conducta del ser humano, las cuales vienen a ser elementos centrales de la personalidad y metas que sirven a los intereses personales y sociales.

Lucke (como se citó en Riveros 2016), afirma que los valores miden los procesos de la motivación porque convierte las necesidades en metas para lograr e intencionalidad, este proceso se suscita de forma consiente, teniendo en cuenta que tendrá un imagen mental respecto a los valores, finalmente el autor asocia que las metas pueden apreciarse como como valores adaptables a distintas situaciones. Robbins y Judge (2009), agrega que los valores simbolizan las evidencias fundamentales acerca de que a nivel personal y social cierto modo de comportamiento o esta final de la existencia es preferible a otro opuesto o inverso. Además, indica que los valores contienen elementos de criterio que incluye ideas individuales respecto a lo que es bueno, o deseable. El autor también menciona que los valores contienen atributos de contenido y también de intensidad, el primero establece que una forma de conducta o estado de la existencia es

importante, el segundo especifica qué tan importante es. Al alinearse los valores de una persona en situaciones de su intensidad, se obtiene su sistema de valores.

Cuicas et al. (2017), mencionan que los valores son apreciados como el comienzo y los terminaciones que establecen y rigen el desarrollo del ser humano en lo individual y en lo social. Además, el autor agrega que los valores están ligados a la ética, son manifestados claros, los cuales poseen una relevancia crítica o específica, de esta manera, la ética se resulta en un medio para convertir los valores en acciones, o en practicar lo que es apropiado.

Tabla 1

*Definiciones de valor según diversos autores*

Autores	Concepto de valores
Kluckhohn (1951)	Concepto, evidente o expresa, específica de un ser humano o caracteres de un conjunto de personas, acerca de lo deseable, la forma de influir en seleccionar las formas, medios y fines de la acción accesibles.
Kilmann (1975)	Clases intelectuales por lo cual el hombre asimila y descifra los rasgos anhelados y no anhelados de la conducta social.
Kahle (1983)	Los valores son concepciones sociales, que facilitan el acomodo del individuo al entorno, los valores no solo mencionan la conducta humana sí no que se anticipan prediciendo las conductas del individuo.
Schwartz y Bilsky (1990)	La noción de un sujeto sobre una meta transituacional (terminal o instrumental) que expone interés (individualistas, colectivistas o ambos) asociados con una autoridad motivacional (disfrute, poder) y estimado en intervalos de importancia (de muy importante a sin importancia) a manera de principio que guiara en su vida.

Fischer (2011)	Estudios transcendentales, doctrinas firmes en el tiempo con relación a que un determinado modo de conducta es preferible a su opuesto.
Etkin (1994)	Concepciones, explícitas o implícitas, propias del individuo o características de un grupo social, acerca de lo deseable y que influye en la selección de los modos, medios y fines de las acciones disponibles.
Feather (1996)	Manera de afirmaciones respecto a los modos que se desea o no desea de comportamiento o acerca de la deseabilidad o no de los objetivos usuales.
García (1997)	Modo de organizaciones del pensar que se expresan preconfiguradas en el cerebro de cara a nuestra conservación como especie humana.
Arciniega y González (2000)	Características cognitivas de necesidad global expuestas mediante metas transituacionales que se constituyen jerárquicamente y que se exhiben en diferentes ámbitos de la existencia de las individuos.

---

Fuente: Medina (2011)

Como hemos podido apreciar en la tabla anterior, a lo largo del tiempo han existido autores que han definido los valores según su contexto y época en que vivieron y además Valbuena, Morillo, Salas, (2006), nos mencionan que los valores pueden ser estudiados desde las diferentes ramas de la ciencia (sociología, psicología, derecho, la ética, etc.), para este estudio los valores serán analizados desde la rama de las ciencias empresariales.

## **2.4.2 Teorías de valores.**

### ***2.4.2.1. Teoría de los valores de Rocheach.***

La postura de Rocheach (como se cito en Valbuena, Morillo,Salas, 2006), se sustenta en cinco premisas fundamentales. La cantidad de valores que un individuo tiene es limitadamente menor, estos valores se organizan en un sistema, estos valores de la persona tienen como referencias a la

cultura, sociedad, organizaciones y, en particular, a la figura individual, los valores humanos se proyectan en la mayoría de los fenómenos sociales que han sido experimentados hasta la actualidad.

Robbins y Judge (2009), mencionan que además Rocheach a los valores lo clasifica en dos conjuntos. Uno de esos conjuntos es los valores terminales, y se refiere a estados finales que son deseables, esto constituye la meta que las personas alcanzarían durante su vida. Por su parte Valbuena, Morillo, Salas (2006), mencionan que son aquellas etapas de existencia deseables para el ser humano, o como finalidades últimas de su vida, a su vez se clasifica en valores personales y valores éticos sociales. Los personales están centrados en el individuo e incluyen los fines del mismo o los estados referidos a la salvación, felicidad, armonía interior, salud, ética.

El otro conjunto se refiere a los valores instrumentales, son los modos de comportamiento o medios para lograr los valores terminales. Valbuena, Morillo, Salas, (2006), agregan también que los valores instrumentales incluyen las creencias, juicios, convicciones y concepciones asociados con la actitud de los individuos lo cual ayuda a lograr los valores terminales. Cada conjunto de valores están constituidos por dieciocho valores individuales, tal y como lo muestra la tabla siguiente.

Tabla 2

*Valores terminales e instrumentales según Rokeach.*

Valores terminales	Valores instrumentales
Vida confortable	Ambicioso
Vida emocionante	Mente amplia
Sentido de logro	Capaz
Paz en el mundo	Cariñoso
Mundo de belleza	Limpio
Igualdad	Valiente
Seguridad de la familia	Perdona

---

Libertad	Servicial
Felicidad	Honesto
Armonía interna	Imaginativo
Amor maduro	Independiente
Seguridad nacional	Intelectual
Placer	Lógico
Salvación	Amoroso
Respeto de sí mismo	Obediente
Reconocimiento social	Diplomático
Amistad verdadera	Responsable
Sabiduría	Autocontrolado

---

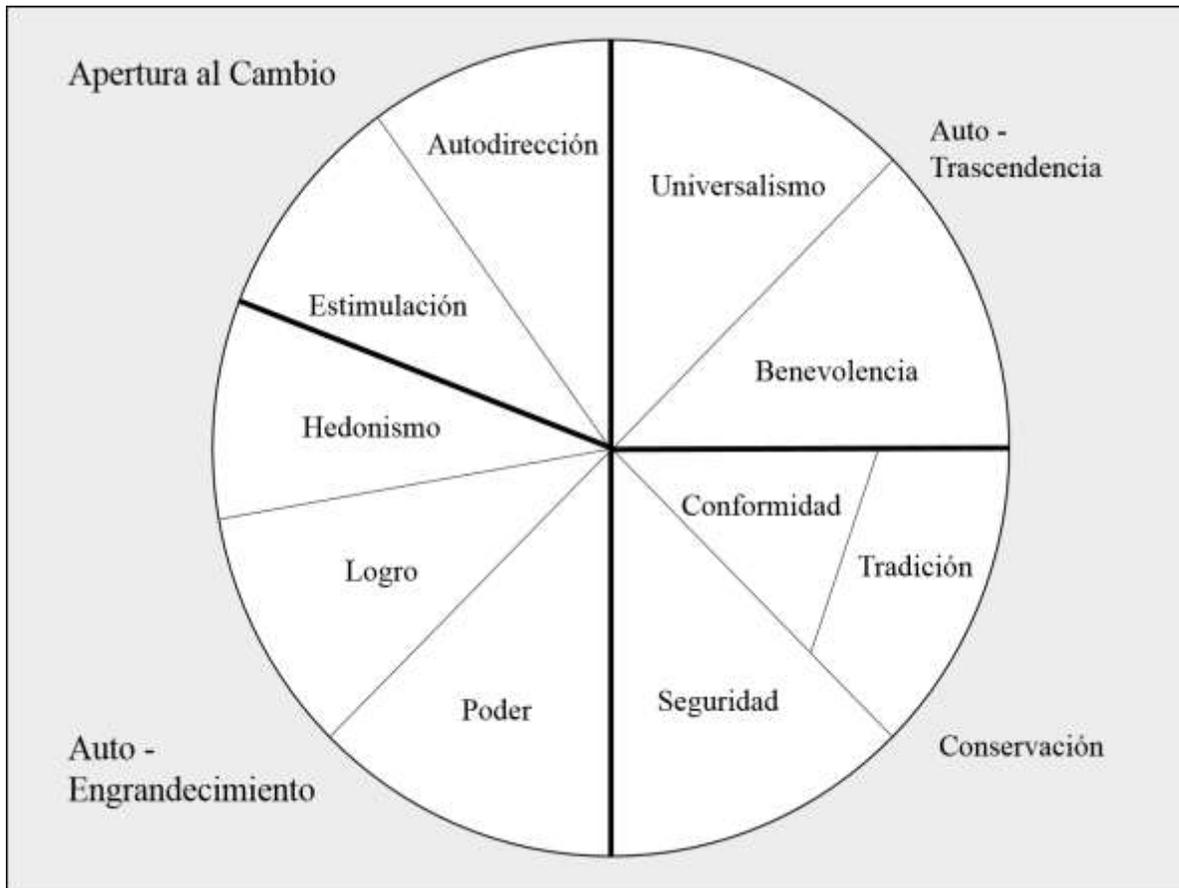
Fuente: Robbins y Judge (2009)

#### ***2.4.2.2. Teoría de los valores de Schwartz.***

Esta teoría en la actualidad es la más apreciada por los investigadores, en el campo de los valores Schwartz (como se citó en Nader y Castro 2007), es quien propone esta teoría universal, sobre su significado y contenido de los valores humanos, conceptualiza a los valores como objetivos alcanzables. Medina (2011), menciona que Schwartz propuso esta teoría a finales de los años ochenta denominada estructura psicológica universal de los valores humanos. Esta conjetura fue construida para corroborar de manera empírica en qué forma los aspectos, dimensiones contenidas, valores típicos y asociaciones estructurales simbolizan el uso que hacen los individuos de los valores personales. Al respecto García, Lezcano y Muñoz (2017), mencionan que esta teoría ha sido aplicada en más de sesenta países en ella se demuestra perfectamente los diez valores personales de esta teoría. Por su parte Castro y Nader (2006), dan las siguientes definiciones a estos valores.

1. Poder. Alude que se refiere al interés por lograr poder social, autoridad, riqueza.
2. Logro. Hace referencia a la búsqueda de la superación personal, empleando competencias que aceptadas en la sociedad.

3. Hedonismo. Define que importan el placer y la gratificación personal, poder disfrutar de la vida.
4. Estimulación. Señalan que importan la novedad y los desafíos.
5. Autodirección. Señalan que se refiere al interés por poder pensar con independencia, tener libertad de acción y exploración, poder ser creativo.
6. Universalismo. Importan la tolerancia y la justicia social, la protección del medio ambiente.
7. Benevolencia. Importa preservar e intensificar el bienestar de las personas, la honestidad y la ausencia de rencor.
8. Tradición. Interesan el respeto y el compromiso con las costumbres y la cultura tradicional, como así también con la religiosa.
9. Conformidad. Indica que se valoran las normas sociales y se evitan los comportamientos que puedan herir o molestar a los demás, se respeta a los mayores.
10. Seguridad. Interesan la seguridad, armonía y estabilidad sociales y personales.



*Figura 2. Modelo de los diez valores personales de Schwartz.*

Fuente: González, Díaz, Fernández y Simonetti (2014)

Estos diez valores según Schwartz (2006), se agrupan en dos partes. La primera, mejora de uno mismo vs autotrascendencia: en esta parte los valores de poder y logro están opuestos a los de universalidad y benevolencia, el uno y el otro reslatan la búsqueda de sus propios intereses mientras que los siguientes señalan la preocupacion por el bienestar y los intereses de los demás. La segunda dimensión propuesta por él mismo autor agrupa a los valores de orden superior apertura al cambio vs conservación: en esta dimensión los valores autodirección y estimulación se oponen a los valores de seguridad, conformidad y tradición (Schwartz, 2006). Ambos ponen énfasis en la acción individual, pensamiento, sentimiento, y la percepción de una nueva experiencia.

### **2.4.3 Dimensiones de los valores personales.**

De acuerdo con Schwartz (2006), muestra a cuatro valores llamados de orden superior, estos valores a la vez agrupan a los diez valores personales, es por ellos que la teoría nos permite estructurar estos valores personales de orden superior en dimensiones para este estudio. Nader y Castro (2007), definen a estos cuatro valores de orden superior de la siguiente manera:

#### ***2.4.3.1. Apertura al cambio.***

Es la indagación constante de nuevos medios para solucionar dificultades habituales. La apertura al cambio viene a ser un valor de orden superior que agrupa a los valores estimulación y autodirección.

#### ***2.4.3.2. Autoengrandecimiento.***

Usa la influencia para su liderazgo, en esta dimensión esta agregados los valores de hedonismo, logro, poder.

#### ***2.4.3.3 Autotrascender.***

Es referido a alcanzar las metas organizacionales por sobre el beneficio personal , este también es un valor de orden superior que agrupa a los valores de universalidad y benevolencia.

#### ***2.4.3.4 Conservación.***

Esta dimensión se puede definir como el mantenimiento de las tradiciones, respeto por las costumbres, agrupa a los valores de conformidad, seguridad y tradición.

#### **2.4.4 Liderazgo.**

Este tema viene siendo analizado por mucho tiempo, debido a la trascendencia del tema en las diferentes organizaciones. En ciencias empresariales el líder viene a ser la persona más importante, debido a que sobre él recae toda la responsabilidad y el futuro de la empresa.

Chiavenato (2009), define al liderazgo como la búsqueda de acciones para influir en los demás, aplicada en una situación social a través de la comunicación humana para alcanzar uno o varios objetivos específicos. Por lo tanto, el liderazgo consta de cuatro elementos: influencia, situación, comunicación y objetivos por su parte, Serrano y Portalanza (2014), agregan que el liderazgo incluye sobre los demás, con trabajo en equipo con el propósito que estos trabajen con entusiasmo para el alcance de los objetivos que se tiene como organización. Payeras (como se citó en Serrano y Portalanza, 2014), explica que es como un grupo de formas de comportamiento que el líder usa como herramienta para incidir en el actuar de otros. D'Alessio (como se citó en Bustamante, Kawakami, y Reategui, 2010), indica que el liderazgo es un proceso que involucra una visión y un pensamiento de largo plazo implícito, donde la transformación y el cambio a ser mejores es inherente; sobre todo en la transformación de las organizaciones y sus culturas.

##### ***2.4.4.1 Importancia del liderazgo en las organizaciones.***

Según Ivancevich, Konopaske, & Matteson (2012) mencionan el rol del liderazgo es en las organizaciones es tan importante, porque a través de este se pueden lograr los objetivos fijados. Asimismo, el liderazgo es importante porque nos permite dirigir el comportamiento de los colaboradores, es decir dirigir y que hace referencia a llevar a las personas a actuar de cierta forma para lograr un fin común. (Chiavenato, 2009).

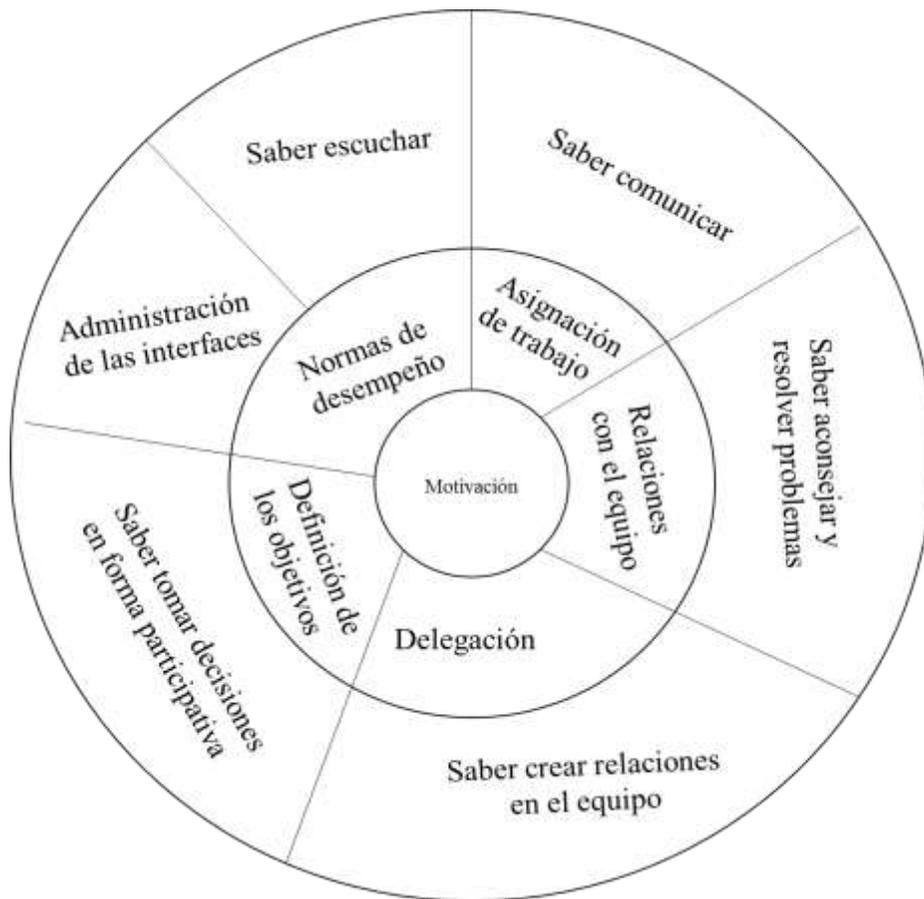
#### ***2.4.4.2 Visión amplia del liderazgo.***

Un líder debe tener la capacidad de hacer muchas cosas al mismo tiempo, a esto se le conoce como multifuncional, asimismo el líder debe ser versátil que tenga la capacidad de adecuarse a las situaciones en las que está atravesando la organización, dentro de las organizaciones se suscitan muchas situaciones en las que el líder tiene que intervenir para dar solución a esos impases, estos impases pueden ser gerenciales en la cual tiene que tomar decisiones trascendentales en bien del futuro de la empresa, asimismo toma decisiones en el aspecto operativo, pero también el líder tiene que estar pendiente de cada uno de sus colaboradores con el fin de tenerlos motivados.

En la figura 3, se aprecia que lo primordial del liderazgo es la motivación, en primer lugar, el líder tiene que estar motivado y esa misma motivación tiene que transmitir a sus seguidores, de esa manera la actitud para propiciar cambios en la organización será positiva. Asimismo, el líder tiene que desarrollar las competencias que le permitan estar involucrado con su equipo, tiene que desarrollar la capacidad de relacionarse con su equipo, esto fundamental para que exista una comunicación efectiva, de igual manera el líder tiene que saber delegar funciones para mejorar la productividad en la empresa, el líder también debe conocer la gestión estratégica de la empresa esto permitirá que los objetivos que se planteen serán acordes a la visión de la organización.

El líder también deberá tener una visión mucho más amplia de lo mencionado en lo anterior, el líder fundamentalmente debe saber escuchar, esto es uno de los puntos clave para una dirección exitosa de la empresa, los líderes deberían escuchar más y hablar menos. Esto es un principio bíblico la Biblia indica que en el libro de Santiago 1:19 menciona “por tanto todo hombre sea pronto para oír, tardo para hablar, tardo para airarse”, asimismo aplicando la regla de Pareto 80/20 me atrevo a decir que los líderes deberíamos escuchar un ochenta por ciento a nuestros colaboradores y el veinte por ciento restante lo dedicaríamos a hablar con los mismos.

Otro de los aspectos fundamentales es que el líder debe saber administrar las interfaces, asimismo debe saber tomar decisiones en colaboración con sus seguidores, también debe saber crear relaciones en el equipo, del mismo modo el líder debe saber comunicar.



*Figura 3. El vaivén del liderazgo en las organizaciones*  
Fuente: Chiavenato (2009)

## **2.4.5 Teorías del liderazgo.**

### **2.4.5.1 Teorías de los rasgos.**

Chiavenato (2009), menciona que esta teoría busca identificar los rasgos de personalidad que diferencian a las grandes personas. La historia de la humanidad nos muestra algunos ejemplos de este tipo de liderazgo: Jesucristo, Moisés, Napoleón, Getulio Vargas, entre otros, estas

personalidades han sido líderes por sus cualidades diferenciadoras. Según Stogdill y Ghiselli (como se cito en Barbosa y Ayala, 2016), mencionan que los líderes nacen y no se hacen, estos líderes vienen al mundo con ciertas características propias de inteligencia, intuición, capacidad, previsión, integridad, las que permiten hacer frente los problemas que se suscitan en las organizaciones. Algunas personas cuentan con rasgos innatos de personalidad la cual facilita o hace más sencilla la labor del líder, es más efectivo comunicando, delegando, escuchando.

Bustamante, Kawakami y Reátegui (2010), indican que esta teoría enfatiza los atributos personales de los líderes, algunas de las preguntas de investigación en este enfoque son: (a) ¿cuáles son los rasgos relacionados al liderazgo eficaz?, (b) ¿cuáles son las habilidades relacionadas con la eficacia del líder?, y (c) ¿cómo los rasgos interactúan para influenciar en la eficacia del líder?

#### ***2.4.5.2 Teoría conductual.***

Según Lozano (2015), menciona que esta teoría se desarrolló en los años 1950 – 1960. Menciona que los pioneros de esta teoría a R. Tennenbaum, a W.H. Schmidt, R.R. Blake y a J.S. Mouton, quienes comenzaron una caminata para determinar la conducta efectiva del liderazgo. Acuña (2010), indica que esta teoría surge de la limitante del enfoque en los rasgos, es decir, dado que la clave no se encontraba en quienes eran los líderes, el análisis se dirige a investigar lo que hacen.

Barbosa y Ayala (2016), indica que el centro de estudio de esta teoría es analizar los comportamientos o conductas de los líderes, a la vez esta teoría plantea dos lados opuestos de conducta que se denominan X e Y. En la conducta X están las personas que son perezosas, apáticos, huyen del trabajo, no les gusta las responsabilidades y sobre todo no poseen iniciativa. En la conducta Y es completamente opuesto, los individuos muestran satisfacción en sus labores

que emprenden y siempre están pendientes de la mejora continua. Chiavenato (2009), menciona que la teoría conductual señala que el liderazgo es esencial para el desempeño e importante en las diferencias individuales. Existen tendencias teóricas representadas por tres importantes universidades en Estados Unidos: la Universidad de Iowa, la Universidad de Michigan y la Universidad Estatal de Ohio (Chávez et al., 2016). A continuación, presentamos una tabla en la cual indica los diferentes postulados de esta teoría. La universidad de Iowa clasifica al liderazgo en autocrático, liberal y democrático, entre tanto que la universidad de Michigan la clasificación la hace de la siguiente manera centrado en la producción / Tarea, centrado en los empleados y participativo. Finalmente, la universidad de Ohio enfoca al liderazgo en la consideración por la persona y la estructura del trabajo. Tal y como lo muestra en la tabla siguiente.

*Tabla 3*

*Modelos conductuales del liderazgo*

Institución	Autor	Estilos de liderazgo	Descripción de liderazgo
Universidad de Iowa	Lewin et al. (1939)	Autocrático	Líder dominante. Centraliza el poder cuando tiene que tomar algunas decisiones.
		Liberal	Interviene escasamente en las decisiones. No acompaña en el desempeño de los colaboradores.
		Democrático	Difunde la participación de todos sus trabajadores para la toma de decisiones.
Universidad de Michigan	Likert (1961)	Centrado en la producción / tarea	Su enfoque es esta basado en los resultados. Los objetivos trazados son muy retadores, pero son alcanzables.
		Centrado en el empleado	Consolida su relación entre el líder y los seguidores. Se centra en la felicidad de sus colaboradores. Reconoce los logros de sus colaboradores.
Universidad de Ohio	Bass (1990)	Participativo	Cuando toma decisiones hace que participe todos los miembros de la empresa. Difunde la cooperación en la solución de problemas.
		Enfocado en la persona	Es empático con los colaboradores. Se centra en desarrollo de los colaboradores.

Centrado en el trabajo	Establece objetivos para ser alcanzados. Centrado en la tarea. Constante supervisión para el logro de las tareas.
------------------------	--

Fuente: Chávez et al., (2016)

### 2.4.5.3 Teoría de las situaciones.

Esta teoría muestra que no hay un estilo de liderazgo definido en las organizaciones, sino que se debe ejercer el liderazgo de acuerdo las situaciones presentadas en cada organización. Al respecto Chiavenato (2009), menciona que las teorías de la situación del liderazgo, los rasgos y el comportamiento se conjugan con la contingencia de la situación para determinar los resultados.

Tabla 4

#### *Modelos situacionales del liderazgo*

Modelo	Descripción
Modelo de contingencia de Fiedler (1967)	Este modelo incide que el desenvolvimiento del equipo se asocia con el estilo de liderazgo y las tipologías que favorecen en contexto del líder. Es por ello que se tienen en cuenta tres factores que establecen la parte exógena de los lider: relaciones entre líder y miembro, se coligan a la confianza y la honra de las personas del grupo hacia el líder. La organización de tareas, esto está dirigido al entendimiento de la tarea, metas definidas, nivel de empowerment en la toma de decisiones. Finalmente el otro factor es el poder del puesto, en la que indica la finalidad del puesto en el contexto organizacional.
Modelo VroomJago (1988)	Este modelo indica una estructura en la cual comparte el líder y los seguidores. Asimismo, el nivel de participación es establecido por el líder, es él que establece las diversas maneras para la toma de decisiones. Se podría decidir por la autocrática, la consulta, la decisión conjunta a la delegación. Finalmente, el propósito del líder construir un proceso de decisión, que sea muy efectivo y tenga aceptación por parte de los

Modelo  
liderazgo  
camino-meta de  
House  
(1971)

empleados.

El modelo está fundamentado en la postura de las expectativas y de la motivación, se esfuerza en fortalecer la rigurosidad del liderazgo en diferentes ámbitos. Asimismo, una de las señales es que el líder tiene incidencia en los intereses de los colaboradores los objetivos de la labor, abriendo el horizonte o el camino a seguir. Finalmente, el líder es participe del avance individual de sus colaboradores, enfocándolos en lograr los objetivos y brindándoles apoyo respecto a que conductas son las más adecuadas para alcanzar las metas.

Modelo de  
liderazgo  
situacional de  
Hersey y  
Blanchard  
(1969)

Este modelo plantea la necesidad de los líderes que sepan escudriñar sobre el grado de consolidación o avance de sus subordinados para establecer un estilo de liderazgo a la medida. Los investigadores plantean cuatro estilos de liderazgo: el indicador, es el que establece la ruta de acción de los colaboradores. El vendedor es el que establece las pautas de la estructura e ilustraciones con el soporte de cada colaborador. El participativo, es el que participa en las decisiones para el desarrollo de actividades. Finalmente, tenemos el delegativo proporciona escasa orientación y soporte al colaborador.

---

Fuente: (Chávez et al., 2016)

#### ***2.4.5.4 Teoría del rango completo.***

Esta teoría del rango completo menciona que un mismo líder puede mostrar personalidades adecuadas de un líder transformacional y transaccional, esto obedecerá a la potencialidad que tenga para interpretar, correctamente las características de la situación, del contexto organizacional, de sus colaboradores, de las tareas asignadas. (Nader y Solano, 2007).

Según Ruíz (2011), menciona que Bernard Bass y Bruce Avolio son los que proponen esta teoría del rango completo y dentro de este modelo ellos detectan dos componentes. Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional.

Más tarde Bass y Riggio (como se citó en Berdecía y González, 2013), mencionan que esta forma de liderar ha evolucionado el cual completa las dimensiones expresadas por el mismo autor, al liderazgo transformacional y liderazgo transaccional se le agrega una dimensión más y esto es denominado liderazgo Laissez Faire. Este último es lo contrario del liderazgo ya que evita la toma de decisiones, no comunica a los empleados los propositos de la institución y no hace uso de su poder que su puesto en la institución la amerita. Ahora es importante definir cuan diferente es el liderazgo transformacional y transaccional. El liderazgo transformacional está relacionado más con la relación y la orientación al cambio, esto indica que el líder está interesado por el bienestar y la satisfacción de sus colaboradores, gestiona el desarrollo de nuevos conceptos, y comparte sus conocimientos con sus subordinados en favor de la institución. López (2012), mientras que el liderazgo transaccional se asocia principalmente con las tareas, esto significa que el líder está más preocupado por ser más eficiente en logro de sus metas no importando la situación de sus colaboradores.

#### **2.4.6 Dimensiones del liderazgo.**

Para el desarrollar de este trabajo investigación, se ha tomado como base a la teoría de rango completo, ya que los autores toman como base a las teorías que le anteceden y lo complementan generando una propuesta más amplia respecto al liderazgo.

##### ***2.4.6.1 Liderazgo transformacional.***

Vega y Zavala (2004), revelan que el líder transformacional es idóneo para responder a distintas situaciones , se adecua a las situaciones, de acuerdo al contexto organizacional y lleva a cabo tareas que se ajustan al contexto. Acuña (2010), añade que este modelo de liderazgo ocurre cuando tanto los líderes como los colaboradores aumentan entre sí su motivación y

sentido de lograr grandes objetivos esto va a ocurrir siempre cuando el líder y el subordinado estén identificados y compartan la visión organizacional.

Bass (como se citó en López, 2012), conceptualiza al liderazgo transformacional como aquel que genera cambios en las necesidades, valores, las preferencias y aspiraciones de sus colaboradores, consiguiendo que en lugar de sus propios propósitos se centren en los intereses colectivos de la organización. Avolio y Bass (como se citó en Bustamante et al., 2010), presentan cuatro componentes del liderazgo transformacional, estos son llamados: Influencia idealizada , motivación inspiracional, estimulación intelectual, y consideración individualizada.

- Influencia idealizada. Los subordinados admiran a sus líderes, los respetan, y confían en él, se sienten identificados con estos líderes. Los líderes consideran las necesidades de sus seguidores por encima de sus propias necesidades (Bustamante et al., 2010)
- Motivación inspiracional. El comportamiento de los líderes es tal que motivan a los colaboradores, proporcionando significados y retos para el trabajo de sus seguidores (Bustamante et al., 2010). Se genera un despertar emocional y los trabajadores son automotivados para el trabajo en equipo. El líder motiva y anima a los colaboradores a vislumbrar el futuro con entusiasmo y optimismo.

Bass ( como se citó en Lozano, 2015), menciona que los líderes transformacionales actúan de una manera especial que motivan a los dirigidos generando una nueva perspectiva en sus labores diarias, son capaces de persuadir el trabajo en equipo.

- Estimulación intelectual. Nader y Solano (2007), indican que los líderes alientan la búsqueda de soluciones alternativas a problemas cotidianos. Silva (2010), indica que este componente del liderazgo transformacional enfatiza a un líder que desarrolla la creatividad y la

innovación en sus seguidores, esto es logrado mediante el cuestionamiento constante por parte del líder y de los seguidores de suposiciones y problemas.

- Consideración individualizada. Según Nader y Solano (2007), mencionan que es el apoyo que se provee al seguidor, prestando importancia a sus necesidades de desarrollo personal. Los líderes debieran ser más atentos a las dificultades de los colaboradores, esto permitirá que los colaboradores obtengan logros y se desarrollen profesionalmente. Los líderes deberían actuar de guías o mentores permitiendo su progreso de las capacidades y talentos de sus liderados. Para Toro (2015), este componente se manifiesta cuando los líderes crean un ambiente de apoyo en el que cual atienden las necesidades únicas e determinadas.

#### ***2.4.6.2 Liderazgo transaccional.***

Bass y Abolio (como se citó en Albuquerque,2016), menciona es aquel que centra en la transacción o contrato con el seguidor, en donde las necesidades de éste pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder. Además López (2012).

Bustamante et al. (2010), muestra que el liderazgo transaccional sucede cuándo las personas establecen contacto con otras personas para intercambiar cosas de valor, define expectativas y promueve el mecanismo para alcanzar altos niveles de desempeño. El liderazgo transaccional lo compone la recompensa contingente y Gerencia por la excepción activa.

- Recompensa contingente. Se establecen recompensas o promesas por parte del líder a cambio de que el liderado cumpla con los requerimientos establecidos, tanto el líder como el seguidor negocian las responsabilidades de cada uno y acuerdan lo que el liderado tiene que realizar (Silva, 2010). Según Bass y Abolio (como se cito en Cruz, Poggi y Vera, 2017), mencionan que este modo de liderazgo se refiere al comportamiento de liderazgo que se enfoca en el intercambio de recursos. Los líderes proveen de toda la logística y los recursos

necesarios y los seguidores ponen todo su esfuerzo y desempeño, a su vez este tipo de liderazgo ofrece reconocimientos cuando las metas son establecidas son alzadas.

- Gerencia por la excepción activa. Bass y Avolio (como se cito en Cruz, Poggi y Vera, 2017), menciona el modelo de este liderazgo, se refiere al monitoreo del desempeño y el tomar acciones correctivas cuando sean necesarias. Al respecto Nader y Castro (2007), agrega que el líder interviene sólo cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores.

En la figura 4, se explica la función del liderazgo transaccional, esto ayuda al seguidor a identificar lo necesario para lograr los resultados deseados, al aplicarse el liderazgo transaccional, el liderazgo se apoya en recompensas contingentes y en dirección por excepción, este tipo de liderazgo se sirve de los conceptos del modelo camino meta como parte de su marco y explicación. Ivancevich, Konopaske, & Matteson (2012) mencionan que interacción entre líder y el seguidor surge cuando el líder identifica que es lo que tendrá que hacer para lograr los objetivos, luego el líder aclara las funciones que tiene que realizar el seguidor para el logro de estos objetivos, asimismo el seguidor tiene la confianza en el cumplimiento de los requerimientos de la función y reconoce el valor de los objetivos propuestos para que el mismo lo cumpla, finalmente en el seguidor se genera la motivación para lograr los objetivos por el líder, a todo este aspecto se le conoce como esfuerzo esperado planteados.

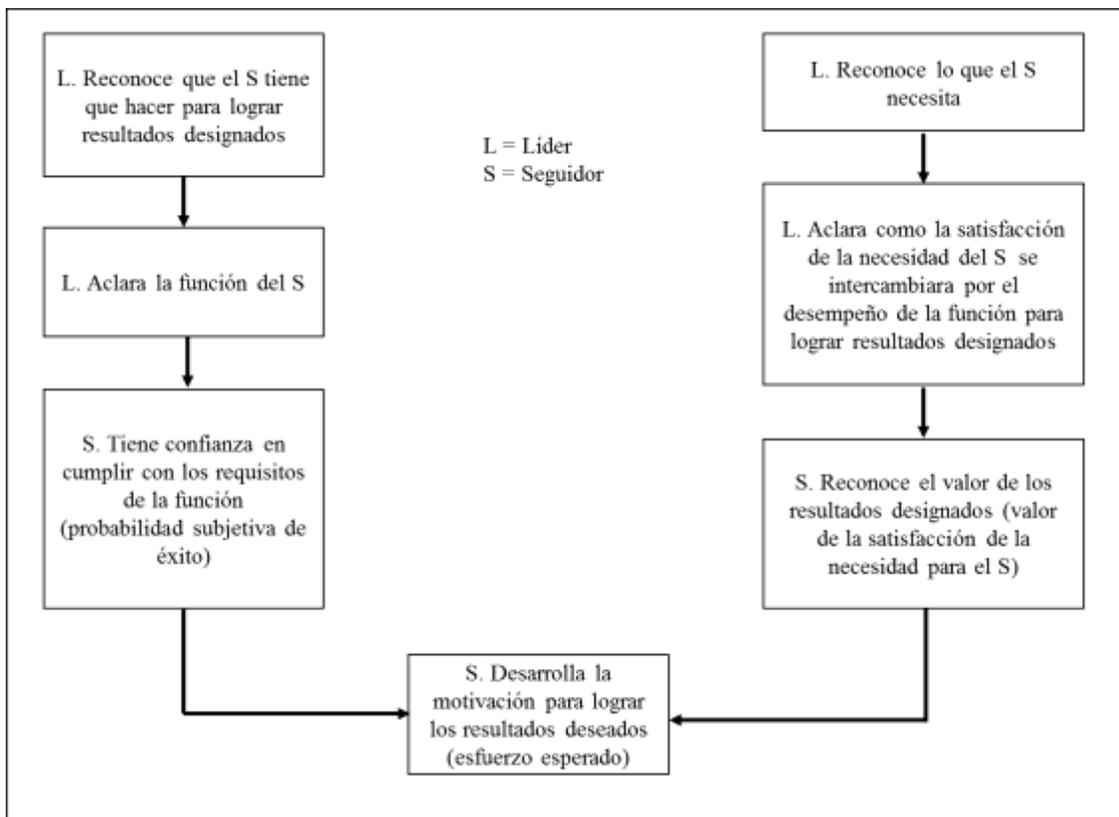


Figura 4. Modelo del liderazgo transaccional  
Fuente: Ivancevich, Konopaske, & Matteson (2012)

#### 2.4.6.3 Liderazgo *laissez faire*.

Este modo de liderazgo es referido a la separación del liderazgo, es decir no participa en tomar decisiones en favor de la empresa, no es responsable y no utiliza su poder en bien de la institución. Para Cruz, Poggi y Vera (2017), refieren que esta forma de liderar es la ausencia del liderazgo transformacional y transaccional además Nader y Solano (2007), agregan que es la dimensión más negativa del liderazgo proporcionando que estos líderes eviten la toma de decisiones, no realizan intercambios de ningún tipo están ajenos a los objetivos institucionales. Kent (2008), corrobora lo dicho por los autores anteriores y dice que muestra poco compromiso con la tarea y el grupo, desarrolla poca actividad los colaboradores trabajan solo cuando el líder está presente, cuando el líder se ausenta, los trabajadores paran sus actividades y no hay productividad en la empresa. Este liderazgo ofrece muy poco en términos de dirección

empresarial, no aporta en lo absoluto en el desarrollo organizacional ya que no se involucra con los objetivos institucionales.

#### **2.4.7 Valores y liderazgo.**

Tiene correlación los valores y el liderazgo, al menos la teoría nos indica esto, hacer de los líderes de las empresas asociadas a la Cámara de comercio, Producción y Turismo de la región San Martín, un estándar de conductas anheladas, las cuales estas influirán definitivamente sobre la productividad de los empleados, su compromiso con la empresa, y por supuesto la satisfacción en su centro de labores.

El valor de un líder tiene un rol protagónico en el transcurso de autoridad y resultados organizacionales, solo han sido investigados en pocas ocasiones. Existe un artículo en que se analizaron las formas de valores que exponen los líderes transformacionales, Los hallazgos de este artículo exponen que los líderes transformacionales poseen como valores esenciales la pesquisa de un mundo en paz, la responsabilidad, la armonía, la libertad y el respeto mutuo, esto nos muestra que los líderes transformacionales se inclinan hacia la felicidad integral y hacia su propia felicidad. Del mismo modo, si hacemos un “diagnóstico de la incidencia de los valores, según los estilos de liderazgo de los líderes de alto nivel de una empresa de tecnología, encontramos que los valores orientados hacia la conservación, la apertura al cambio, la auto-trascendencia y la auto-promoción, estaban relacionados de forma positiva con el liderazgo transformacional” (Hernández, 2013).

Otro estudio que se realizó por Nader y Castro (2007), confirman la existencia de una correlación de los temas en temas investigados, en esta investigación sostiene que los valores

personales de auto-trascendencia y apertura al cambio presagian el liderazgo transformacional. Entre tanto que los valores de autopromoción predecían el liderazgo transaccional.

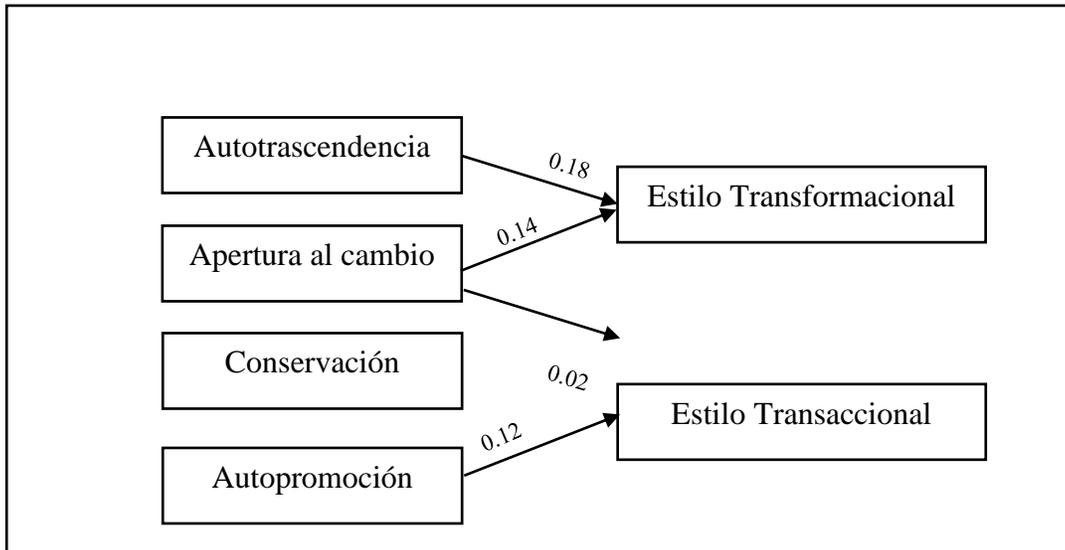


Figura 5. Relación de los valores personales y los estilos de liderazgo  
Fuente: Adaptado de Nader y Castro (2007)

## 2.5 Marco conceptual

### 2.5.1 Valores personales.

Son principios y creencias que permiten a los seres humanos orientar sus comportamientos para mostrarse mejores personas cada día. Los valores son características individuales que se adquieren de la formación en el hogar y en su entorno en el cual se desarrolla la persona, estos valores definen el tipo de personalidad que tendrá el individuo en sus etapas adultas. sus conductas, el modo de afrontar los desafíos de la vida serán el resultado de los valores adquiridos en la etapa de la niñez.

### 2.5.2 Liderazgo.

Formas o conductas ejercidas por una persona para influir en los demás, en una situación determinada. También podemos conceptualizar al liderazgo como la capacidad de influir en las demás personas con el propósito de lograr objetivos, para ello el líder tiene haber adquirido

ciertas características, como por ejemplo tener una buena comunicación, ser motivador, proactivo, Coach, valores que le permitan Autotranscender.

### **2.5.3 Liderazgo transformacional.**

Este tipo de liderazgo es el más adecuado en las organizaciones, porque el líder y el seguidor su nivel de motivación en afán de lograr grandes objetivos. El líder transformacional genera cambios a través de sus características y actitudes, hace que los seguidores estén más comprometidos con la visión institucional.

### **2.5.4 Liderazgo transaccional.**

Este tipo de liderazgo se centra en la transacción o contrato establecidos entre el líder y el seguidor, sus necesidades son satisfechas si el seguidor cumple con los objetivos planteados en el contrato. A este tipo de liderazgo no le importa la condición humana, si el trabajador está apto o no para desarrollar sus actividades o tiene algunos problemas para desarrollar sus tareas con eficiencia. Lo único que lo importa es el resultado y que el trabajador haya cumplido sus objetivos establecidos en el contrato.

### **2.5.5 Liderazgo laissez faire.**

Este tipo de liderazgo es conocido también como dejar de hacer, el líder no está conectado con los objetivos de la organización, no planifica, no organiza y no utiliza su poder que se le ha confiado para tomar buenas decisiones en beneficio de la empresa. Es un riesgo que en las organizaciones existan este tipo de líderes ocupando puestos de confianza ya que la organización estará frenando su crecimiento, debido a que esta característica del líder no hace nada.

## Capítulo III

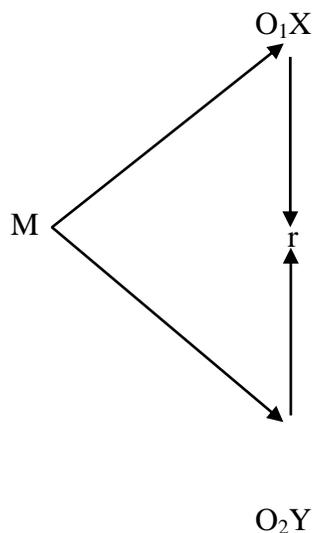
### Diseño de investigación

#### 3.1 Tipo de estudio

La presente investigación es de tipo descriptivo y cuantitativo. Descriptivo porque el estudio observó el fenómeno de estudio en condiciones naturales, en la realidad. Cuantitativo porque hizo la investigación en alusión a la cantidad o valor numérico de tipo estadístico que explicó la relación entre las variables valores personales y estilos de liderazgo.

#### 3.2 Diseño de investigación

Por las características del estudio, el diseño de la investigación fue transversal de alcance correlacional no experimental, porque no estuvo sujeto a la manipulación de variables del tipo experimental. Estableció la relación de las variables medidas en una muestra en un único momento del tiempo. Usando el criterio de Charaja (2011), se empleó el siguiente bosquejo para los trabajos correlacionales.



Donde:

M = Muestra de gerentes de empresas asociadas a la CCPT Región San Martín.

X = Valores personales

Y = Estilos de liderazgo

r = Correlación entre dos variables de estudio

O1 = Evaluación de los valores personales

O2 = Evaluación de los estilos de liderazgo.

### 3.3 Población y muestra

#### 3.3.1 Población.

La población se determinó por la totalidad de empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, las cuales quedan representadas de la siguiente forma:

Tabla 5

*Empresas asociadas por sector productivo*

Sector productivo	Cantidad
Comercio	133
Producción	59
Turismo	11
Construcción	12
Total	215

Fuente: Padrón de asociados de la CCPT Región San Martín (2018)

### 3.3.2 Muestra.

Se utilizó un muestreo aleatorio simple, la fórmula para calcular el tamaño de la muestra es como se muestra a continuación.

$$n = \frac{z_0^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + z_0^2 * p * q}$$

Donde:

n: Tamaño de muestra

N: Tamaño de población

$Z_0^2$ : Valor de distribución normal estándar con probabilidad  $(1 - \frac{\alpha}{2})$

p: Probabilidad de éxito (sugerencia: Tomar  $p = q = 0.5$ )

q: Probabilidad de fracaso e: Error de muestreo.

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 215}{0.0025 * (215 - 1) + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$
$$n = 138$$

### 3.4 Criterio de inclusión

Solo se trabajó con los gerentes de las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín.

### 3.5 Criterio de inclusión

No participaron en levantamiento de información (encuesta), las jefaturas de mando medio, y colaboradores de las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín.

### 3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se utilizó técnica de la encuesta cuyo instrumento fue el cuestionario que contenía temas de valores personales y estilos de liderazgo. El cuestionario de valores personales, estuvo

compuesto por 42 ítems distribuidos en 4 dimensiones: Apertura al cambio (8 ítems), autoengrandecimiento (11 ítems), autotrascender (10 ítems) y conservación (13 ítems); cada ítem presentó respuestas tipo Likert. El alfa de Cronbach, para este estudio, fue de 0.939. El cuestionario de estilos de liderazgo consistió en 36 ítems distribuidos en tres dimensiones: Liderazgo transformacional (20 ítems), Liderazgo transaccional (12 ítems) y liderazgo laissez faire (4 ítems). El alfa de Cronbach para este estudio fue de 0.746.

### **3.7 Técnicas de procesamiento y análisis de los datos**

Los datos fueron recogidos previa autorización las autoridades de la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín y cada una de las empresas. Antes del recojo de información se dio las instrucciones respectivas a los gerentes acerca de la encuesta. Se levantó la información de forma anónima para promover la sinceridad en los gerentes y minimizar los sesgos. El levantamiento de la información fue de forma colectiva. Para el procesamiento y análisis comparativo de los datos se utilizó el paquete estadístico SPSS versión 24. El estudio utilizó la estadística descriptiva e inferencial. Se trabajó con el estadístico de correlación de Rho Spearman. Los datos se presentaron mediante tablas de distribución de frecuencias y la hipótesis se probó mediante el estadístico de la correlación de Spearman.

### **3.8 Validación del instrumento**

Para la validación de los instrumentos se ha empleado la técnica de juicio de experto, para ello se solicitó a tres expertos en el tema para que validen los instrumentos (anexo 5), los expertos que apoyaron para la validación son el Dr. Christian Daniel Vallejos Angulo, Dr. Edeal Delmar Santos Gutiérrez y el Ms. José Tarrillo Paredes. Para la confiabilidad se ha utilizado la técnica estadística de Alfa de Cronbach, como resultado de este procedimiento se obtuvo una confiabilidad 0.939 para los valores personales, y 0.746 para la variable estilos de liderazgo.

## **Capítulo IV**

### **Resultados y discusión**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del trabajo de campo que fueron adquiridos mediante la aplicación de los instrumentos a los gerentes de las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín.

En primer lugar, se estudió el perfil sociodemográfico de los gerentes, tales como edad, género, estado civil, nivel de instrucción y sector socioeconómico. En segundo lugar, se analizaron los datos descriptivos de ambas variables por dimensiones e indicadores y finalmente se estudiaron los datos inferenciales por variables y dimensiones, de acuerdo a los objetivos planteados.

#### **4.1 Análisis de las variables sociodemográficas**

##### **4.1.1 Análisis descriptivo de la edad.**

En la tabla 6, se presenta en rango las edades de los encuestados, los hallazgos nos muestran que las edades comprendidas de los gerentes se dan entre 32 – 41 representan un 53%, donde se concentran la mayor cantidad de los gerentes, este indicador nos muestra que los cargos gerenciales en las empresas son ejercidos por personas jóvenes.

Tabla 6

*Análisis descriptivo de la variable edad*

Edad	Frecuencia	Porcentaje %
25-31	40	28
32-41	75	53
42-52	17	12
53-61	8	6
62-71	1	1
Total	141	100

**4.1.2 Análisis descriptivo del género.**

En la tabla 7, se presenta un análisis descriptivo del genero de los encuestados, con el análisis realizado se descubrió que la mayoría de los gerentes de las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, son hombres representados por el 65%, pero a la vez existe una representación considerable de gerentes mujeres la cual representa el 35%.

Tabla 7

*Análisis descriptivo de la variable género*

Género	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	91	65
Mujer	50	35
Total	141	100

#### 4.1.3 Análisis descriptivo del estado civil.

En la tabla siguiente, se presenta un análisis descriptivo de su estado civil de los encuestados, se encontró que la mayoría tienen un hogar estable ya que un 77% refieren que son casados.

Tabla 8

*Análisis descriptivo de la variable estado civil*

Estado civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	31	22
Casado	108	77
Conviviente	2	1
Total	141	100

#### 4.1.4 Análisis descriptivo de la variable nivel de instrucción.

En la tabla 9, se observa un análisis descriptivo del nivel de instrucción de los encuestados, después de haber realizado el trabajo de campo se descubrió que casi la totalidad (84%) de los gerentes cuentan con estudios universitarios. Esto es una fortaleza que tienen las empresas asociadas ya que para dirigir y representar a la empresa se necesita tener competencias básicas, técnicas, pero también conceptuales. Esto se logra con una formación profesional.

Tabla 9

*Análisis descriptivo de la variable nivel de instrucción*

Nivel de instrucción	Frecuencia	Porcentaje
Secundaria	2	1
Técnica	20	14
Universitaria	119	84
Total	141	100

#### **4.1.5 Análisis descriptivo del sector socioeconómico.**

En la tabla 10, se expone un análisis descriptivo de los diferentes sectores económicos con las que cuenta la Cámara de Comercio, en estos últimos tiempos el sector más representativo siempre ha sido el comercio, tal y como se muestra en la tabla, el 62% de las empresas asociadas son precisamente son de este sector. Asimismo, otros de los sectores socioeconómicos que son bastante representativos de la institución es el de producción y/o servicios, el 28% de empresas asociadas son de este rubro. Las empresas de turismo y construcción son las menos representativas.

Tabla 10

*Análisis descriptivo de la variable sector socioeconómico*

Sector económico	Frecuencia	Porcentaje
Comercio	87	62
Producción y/o servicios	39	28
Turismo	7	5
Industrias de la construcción y conexos	8	6
Total	141	100

### **Análisis descriptivo de la variable valores personales por dimensiones**

#### **4.2.1 Análisis descriptivo de la variable valores personales.**

En la figura que se muestra abajo, se expone el análisis descriptivo de forma general en referencia a valores personales de los encuestados. Después de haber aplicado los instrumentos usados para el estudio, se encontró que un 49% percibe a los valores personales como poco importante y un 26% lo percibe a los valores como muy importantes en todas las acciones que realizan los gerentes. Se conoce que los valores personales son caracteres en internos las cuales nos impulsan a ser mejores personas en el círculo donde nos desarrollamos, ahora bien, estos responden como poco importantes en las acciones que realizan a diario en la empresa.

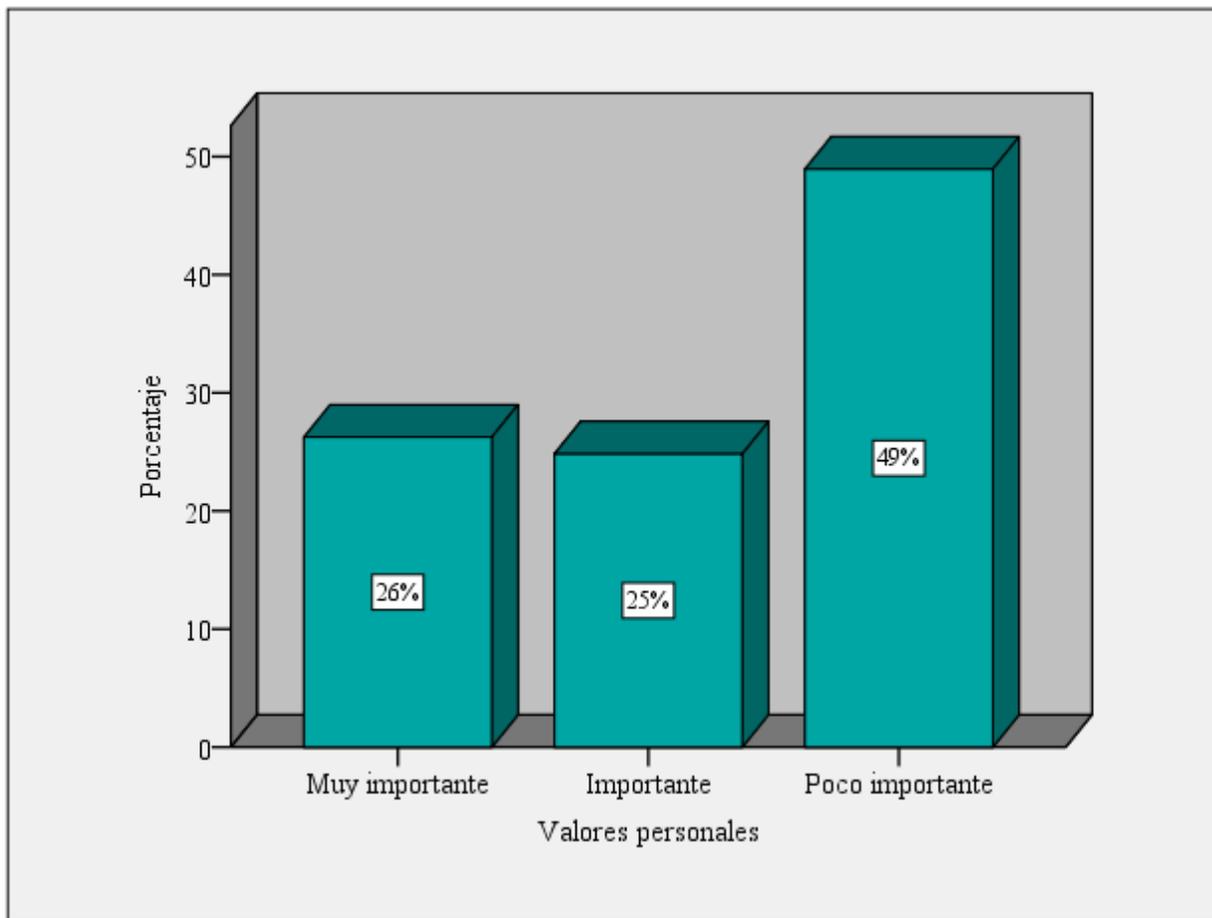


Figura 6. Análisis descriptivo de la variable valores personales

#### 4.2.2 Análisis descriptivo de la dimensión apertura al cambio.

En la figura que se muestra a continuación, se hace un análisis descriptivo de la percepción que tienen los encuestados respecto al valor apertura al cambio, es importante destacar que a este valor lo componen diversos aspectos tales como estimulación, hedonismo, y autodirección. Se visualiza que los gerentes perciben que el valor de orden superior de apertura al cambio como importante con 43%, pero también existe un porcentaje que es bastante representativo (41%), las que consideran al valor de orden superior como poco importante. Finalmente existe un

porcentaje minoritario que considera a este valor de apertura al cambio como opuesto a sus valores con 1%

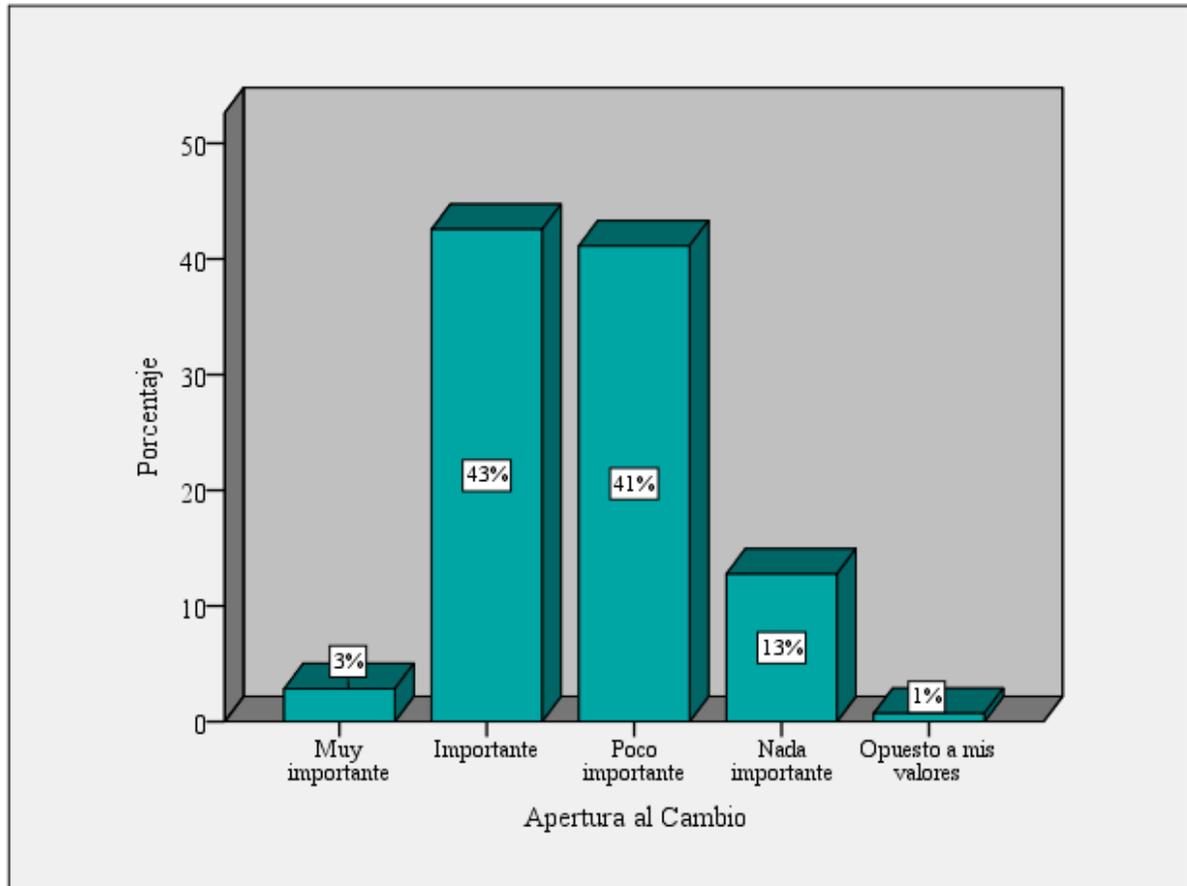


Figura 7. Análisis descriptivo de la dimensión apertura al cambio.

### 4.2.3 Análisis descriptivo de la dimensión autoengrandecimiento.

En la figura 8, que se muestra a continuación, se presenta un análisis descriptivo del valor de autoengrandecimiento, después de haber aplicado los instrumentos y analizando los datos, se encontró que el 48% de los gerentes encuestados consideran que el valor autoengrandecimiento como poco importante, el 28% como importante, el 18% muy importante y el 6% consideran este valor de orden superior (dimensión) como nada importante. Es importante destacar que este valor está compuesto por aspectos como autoridad y logro.

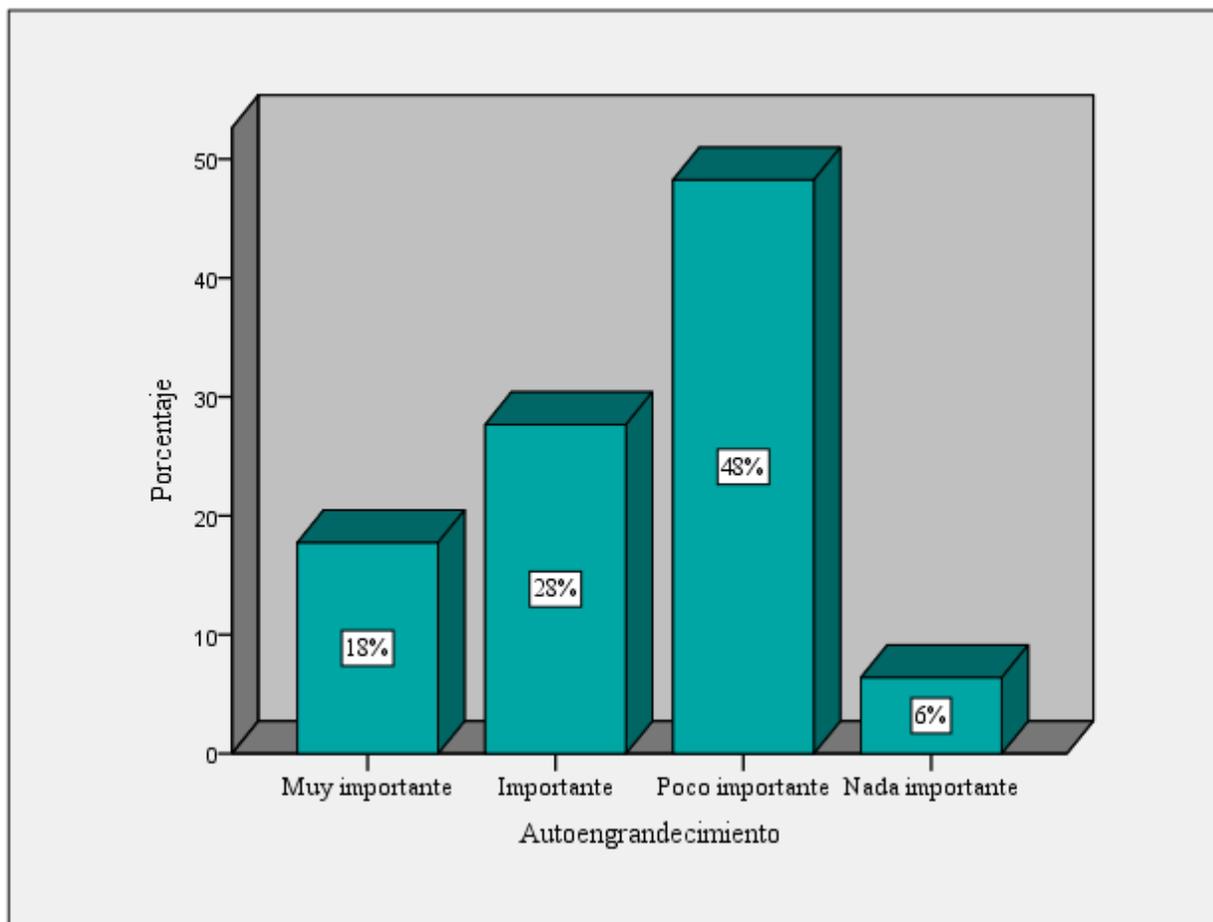


Figura 8. Análisis descriptivo de la dimensión autoengrandecimiento

#### 4.2.4 Análisis descriptivo de la dimensión autotranscender.

En la figura 9, se presenta el análisis descriptivo del valor autotranscender, es importante destacar que este valor está compuesto por benevolencia y universalismo. Con los hallazgos se pudo determinar que el 44% de los gerentes encuestados perciben el valor autotranscender como importante, el 30% perciben como muy importante, el 24% poco importante y el 2% perciben esta dimensión como nada importante. Finalmente, aquí se encuentra una coincidencia con la literatura encontrada en donde mencionan que este conjunto de valores que conforman la dimensión autoengrandecimiento es el más adecuado en la dirección de personales.

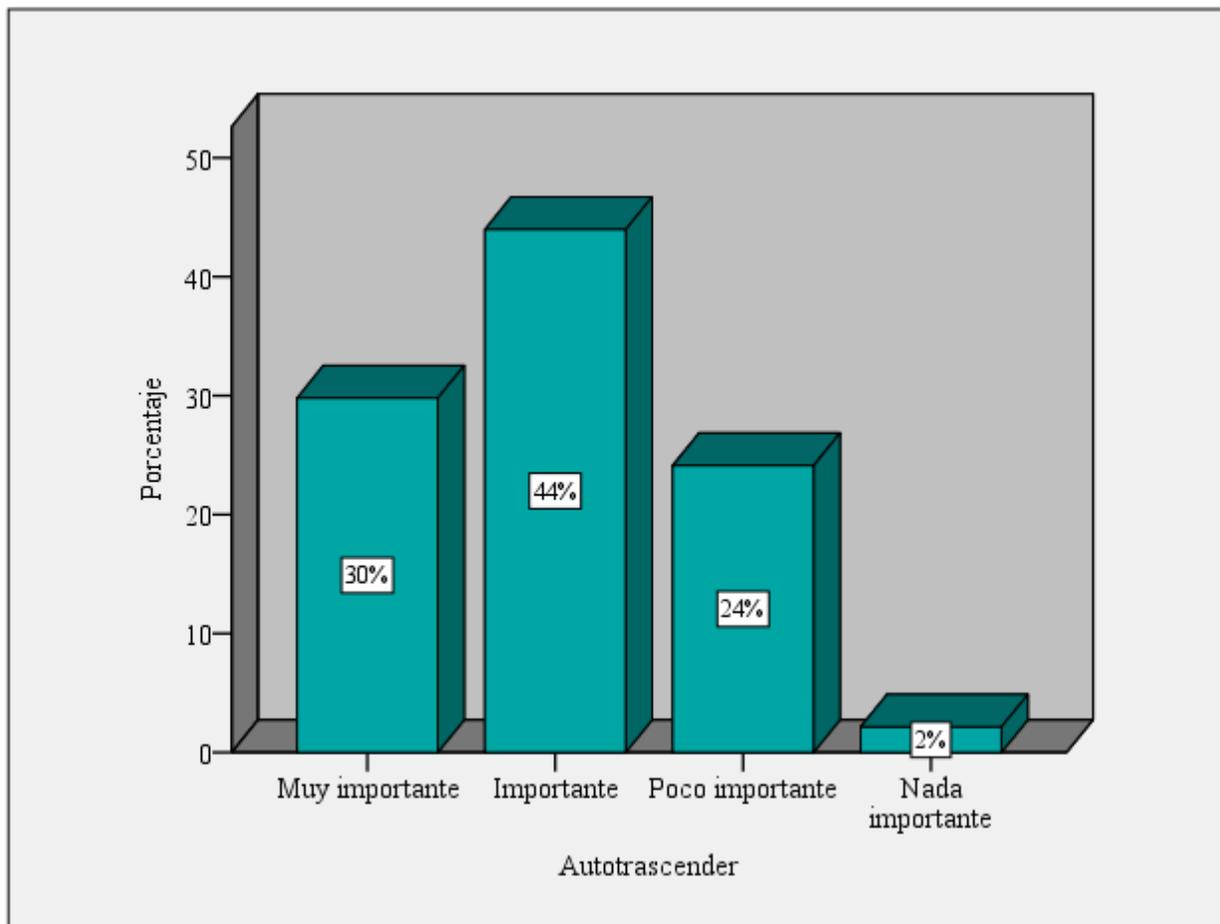


Figura 9. Análisis descriptivo de la dimensión autotranscender

#### 4.2.5 Análisis descriptivo de la dimensión conservación.

En la figura 10, se presenta el análisis descriptivo del valor conservación, este valor está compuesto por conformidad, tradición y seguridad, un porcentaje de los encuestados considerable que viene a ser el 40% perciben el valor de conservación como poco importante, el 30% como importante, el 28% muy importante y el 2% consideran esta dimensión como nada importante.

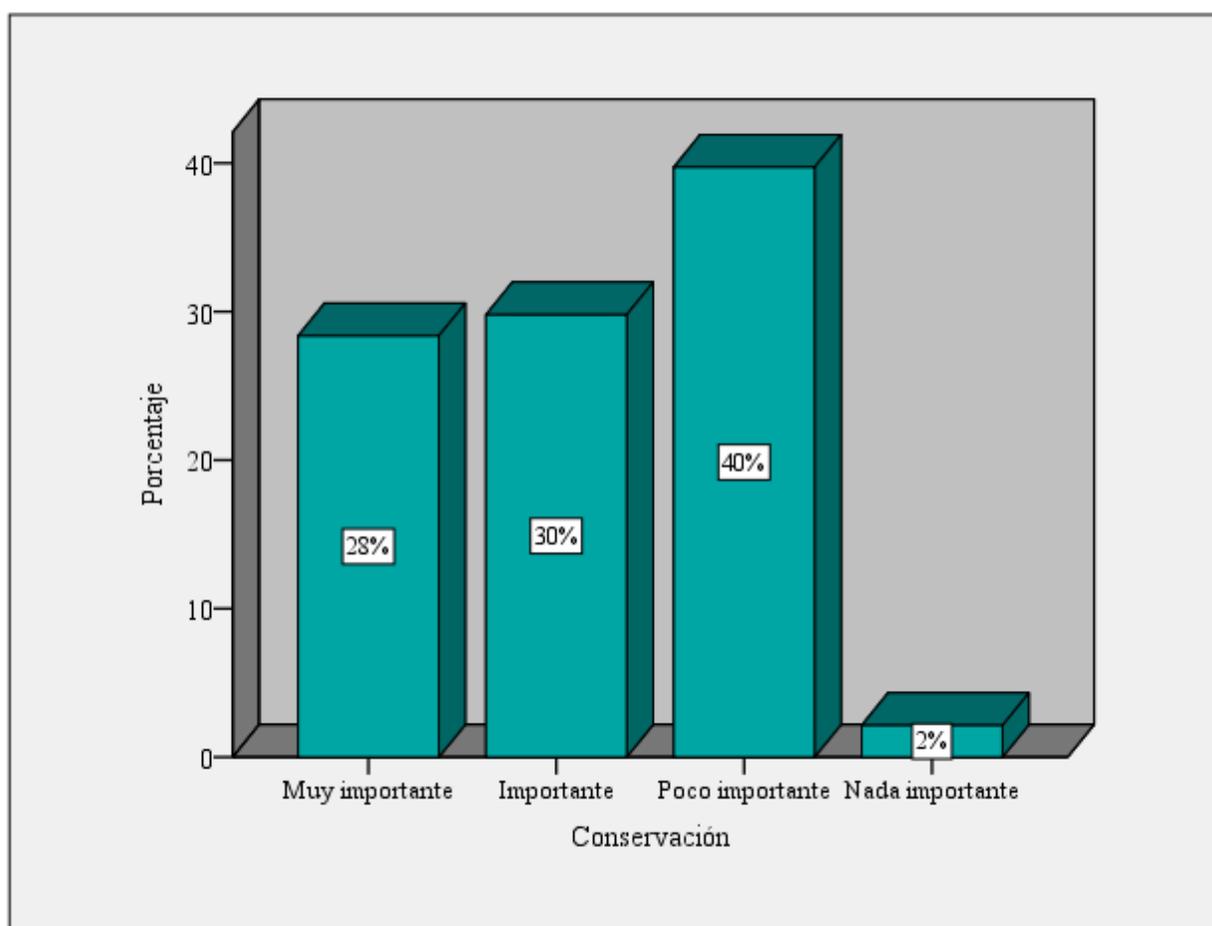


Figura 10. Análisis descriptivo de la dimensión conservación

### 4.3 Análisis descriptivo de las dimensiones de valores personales por indicadores.

#### 4.3.1 Análisis descriptivo de apertura al cambio.

En la tabla 11, muestra el nivel de la dimensión apertura al cambio e indicadores. La mayoría de los encuestados (43%), considera a esta dimensión importante. En cuanto a los indicadores: la autodirección tuvo una mayor frecuencia (36%) en el nivel importante, mientras que la estimulación alcanzó una mayor frecuencia en el nivel poco importante.

Tabla 11

*Análisis descriptivo de la dimensión apertura al cambio e indicadores*

Dimensión/indicador	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Apertura al cambio	Muy importante	4	3
	Importante	60	43
	Poco importante	58	41
	Nada importante	18	13
	Opuesto a mis valores	1	1
	Total	141	100
Autodirección	Muy importante	43	30
	Importante	51	36
	Poco importante	31	22
	Nada importante	15	11
	Opuesto a mis valores	1	1
	Total	141	100
Estimulación	Muy importante	37	26
	Importante	45	32
	Poco importante	48	34
	Nada importante	9	6
	Opuesto a mis valores	2	1
	Total	141	100

### 4.3.2 Análisis descriptivo de autoengrandecimiento.

La tabla siguiente, muestra el nivel de la dimensión Autoengrandecimiento e indicadores. La mayoría de los encuestados (48%), considera esta dimensión como poco importante. En cuanto a los indicadores: el hedonismo tuvo una mayor frecuencia (31%) en el nivel nada importante, el logro tuvo su mayor frecuencia (47%) en el nivel importante y el poder alcanzó una mayor frecuencia (31%) en el nivel poco importante.

Tabla 12

*Análisis descriptivo de la dimensión autoengrandecimiento e indicadores*

Dimensión/indicador	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Autoengrandecimiento	Muy importante	25	18
	Importante	39	28
	Poco importante	68	48
	Nada importante	9	6
	Total	141	100
Hedonismo	Muy importante	32	23
	Importante	22	16
	Poco importante	33	23
	Nada importante	44	31
	Opuesto a mis valores	10	7
Logro	Total	141	100
	Muy importante	40	28
	Importante	66	47
	Poco importante	29	21
	Nada importante	5	4
Poder	Opuesto a mis valores	1	1
	Total	141	100
	Muy importante	30	21
	Importante	34	24

Poco importante	44	31
Nada importante	28	20
Opuesto a mis valores	5	4
Total	141	100

### 4.3.3 Análisis descriptivo de autotrascender.

La tabla 13, muestra el nivel de la dimensión autotrascender e indicadores. La mayoría de los encuestados (44%), considera esta dimensión como importante. En cuanto a los indicadores: la universalidad tuvo una mayor frecuencia (45%) en el nivel importante, mientras que la benevolencia alcanzó una mayor frecuencia (43%) en el nivel muy importante.

Tabla 13

*Análisis descriptivo de la dimensión autotrascender e indicadores*

Dimensión/indicador	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Autotrascender	Muy importante	42	30
	Importante	62	44
	Poco importante	34	24
	Nada importante	3	2
	Total	141	100
Universalidad	Muy importante	23	16
	Importante	63	45
	Poco importante	44	31
	Nada importante	11	8
	Total	141	100
Benevolencia	Muy importante	60	43
	Importante	59	42
	Poco importante	16	11
	Nada importante	6	4
	Total	141	100

#### 4.3.4 Análisis descriptivo de conservación.

La tabla 14, muestra el análisis descriptivo de la dimensión conservación con sus respectivos indicadores. Se encontró que el 40% de los encuestados considera esta dimensión como poco importante. Todos los indicadores, alcanzaron su mayor frecuencia en el nivel poco importante: conformidad (35%), seguridad (34%) y tradición (35%).

Tabla 14

*Análisis descriptivo de la dimensión conservación e indicadores*

Dimensión/indicador	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Conservación	Muy importante	40	28
	Importante	42	30
	Poco importante	56	40
	Nada importante	3	2
	Total	141	100
Conformidad	Muy importante	40	28
	Importante	46	33
	Poco importante	49	35
	Nada importante	6	4
	Total	141	100
Seguridad	Muy importante	37	26
	Importante	46	33
	Poco importante	48	34
	Nada importante	10	7
	Total	141	100
Tradición	Muy importante	38	27
	Importante	38	27
	Poco importante	49	35
	Nada importante	15	11
	Opuesto a mis valores	1	1

#### 4.4 Análisis descriptivo de la variable estilos de liderazgo por dimensiones

##### 4.4.1 Análisis descriptivo de la variable estilos de liderazgo.

En la figura 11, se muestra un análisis descriptivo en forma general de la variable estilos de liderazgo, los resultados nos muestran que los encuestados practican bastante a menudo (78%) el liderazgo, mientras que el 18% refieren que lo hacen siempre. Esta información es muy favorable y significativo para el cargo que ejercen, teniendo en cuenta que para ser gerente o tener un en la organización se debiera poseer este tipo de competencias cargo.

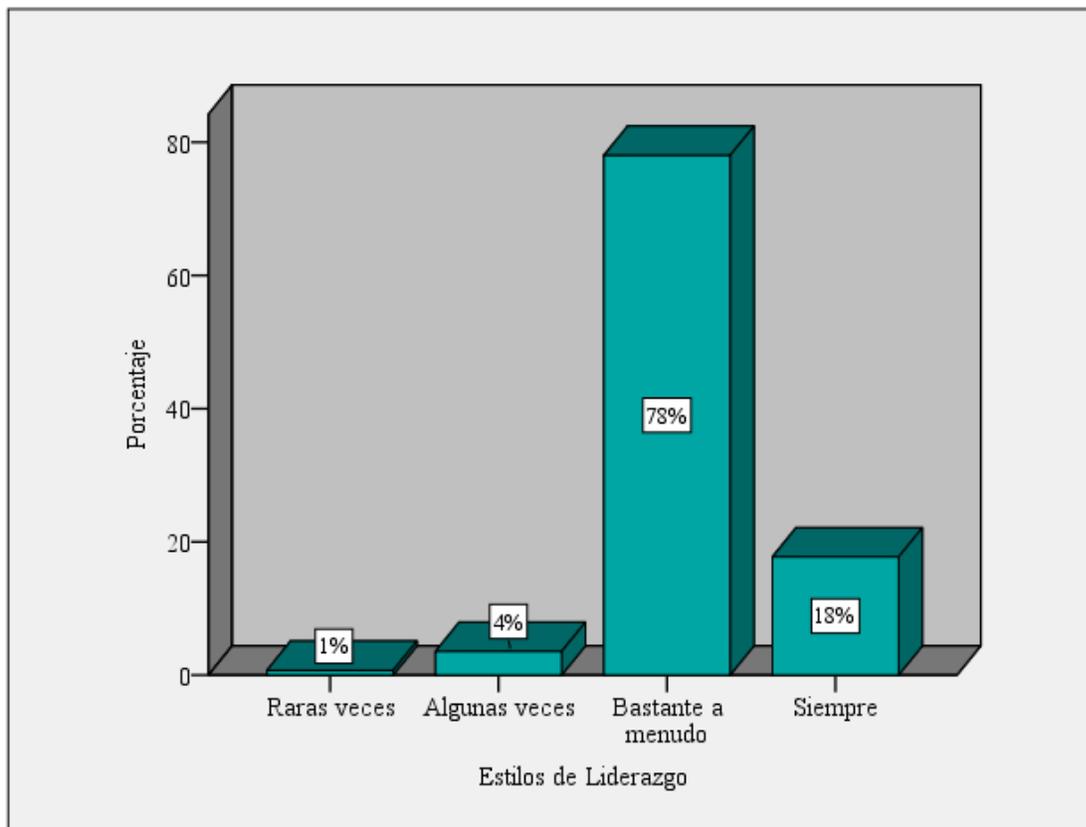


Figura 11. Análisis descriptivo de la variable estilos de liderazgo

#### 4.4.2 Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo transformacional.

En la figura 12, se encontró que los encuestados practican el liderazgo transformacional bastante a menudo el 55% y 42% del nivel siempre, este indicador es muy favorable puesto que la teoría nos indica que este es el mejor estilo de liderazgo para la dirección de personas, es importante destacar que existe mucha similitud entre los hallazgos en esta investigación y las diferentes teorías de liderazgo existentes.

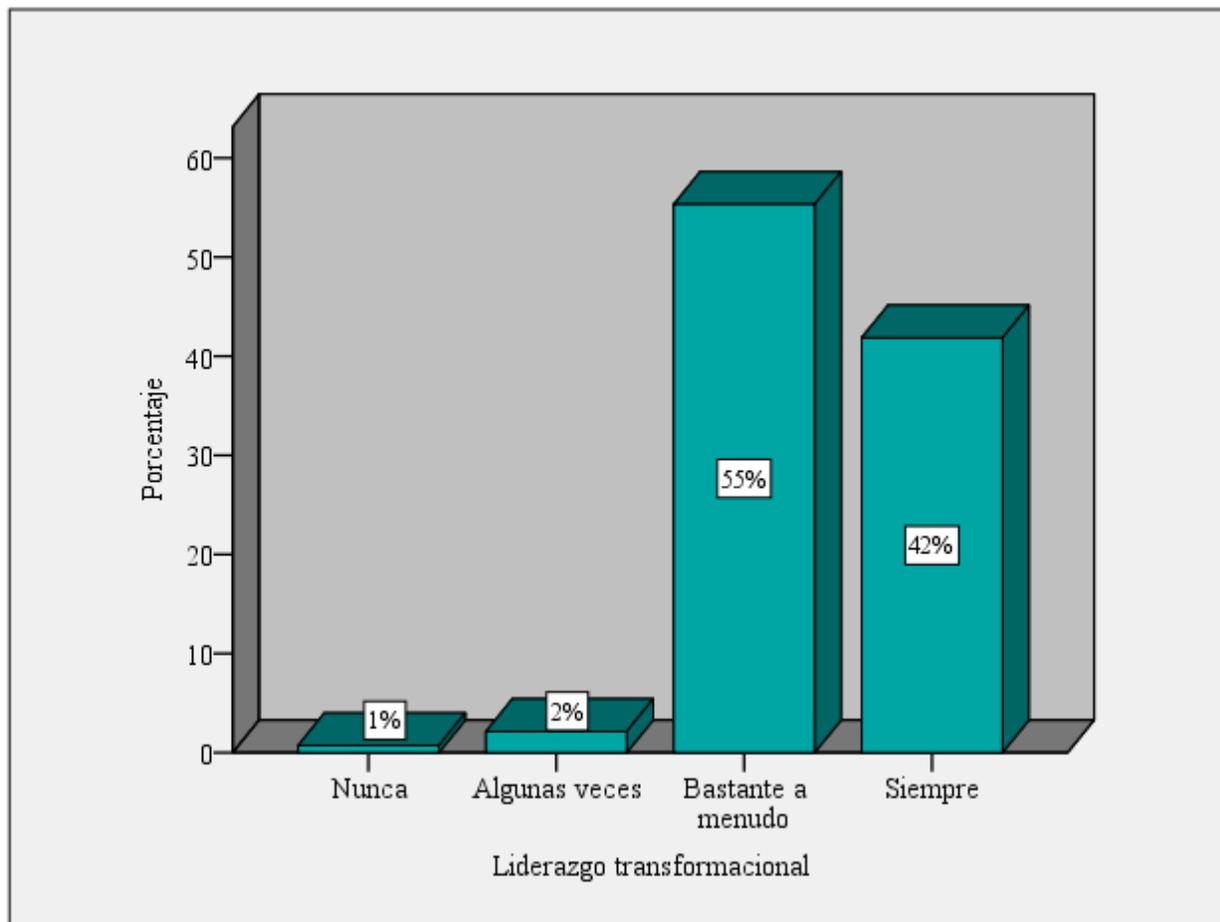


Figura 12. Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo transformacional

#### 4.4.3 Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo transaccional.

En la figura 13, se aprecia un análisis descriptivo del liderazgo transaccional, los encuestados manifestaron que siempre (65%) practica el liderazgo transformacional, mientras que un 30% indicó que bastante a menudo lo practica. Esto nos muestra que existe una fuerte tendencia a la práctica de este estilo de liderazgo por parte de los gerentes.

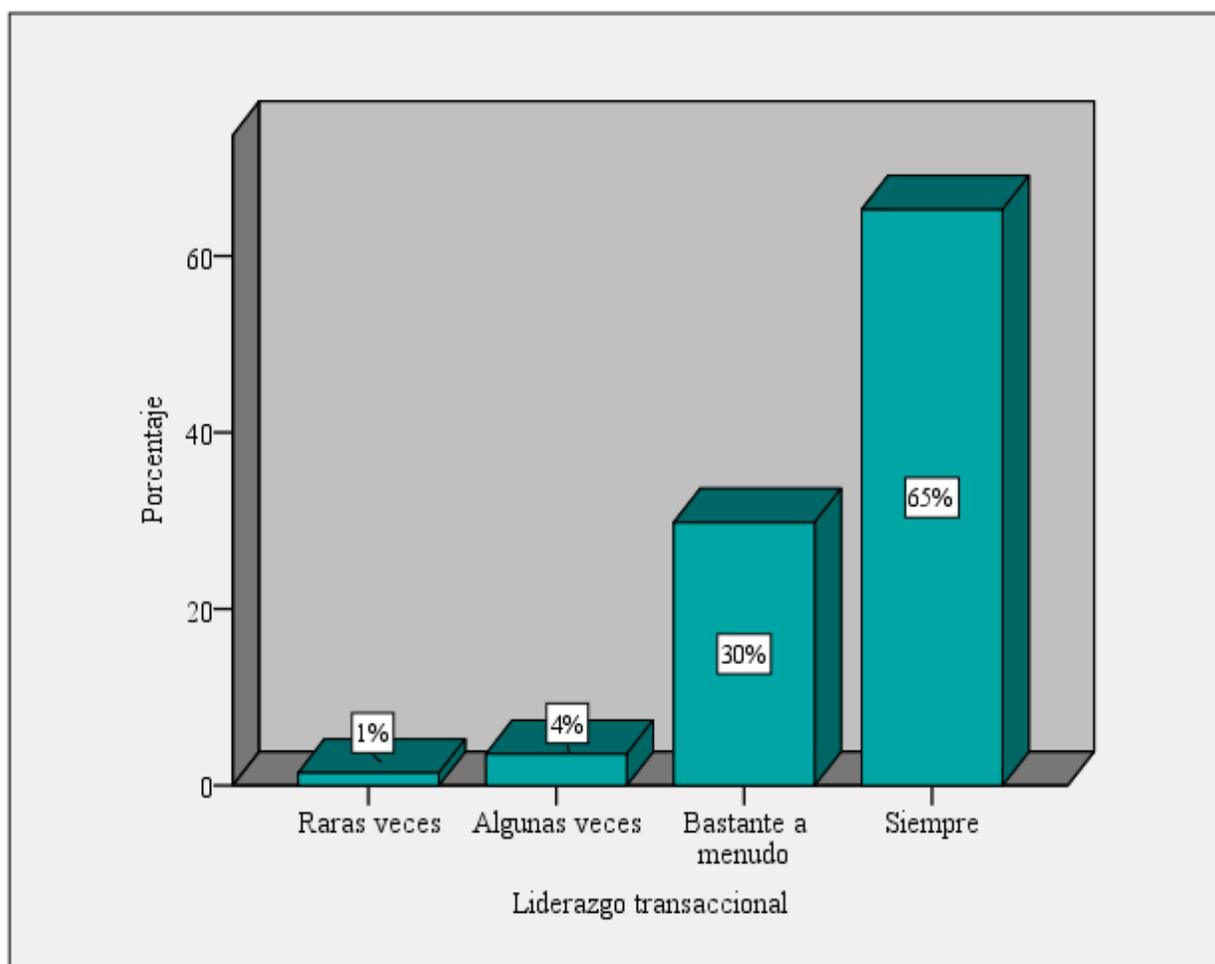


Figura 13. Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo transaccional

#### 4.4.4 Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo laissez faire.

En la figura 14, se presenta un análisis descriptivo del estilo de liderazgo laissez faire encontrados en los encuestados. Con este estudio se determinó que el 42% practica este estilo de liderazgo bastante a menudo, mientras que el 33% lo practica algunas veces, resultado que sin duda preocupa porque este estilo de liderar no ayuda a las organizaciones.

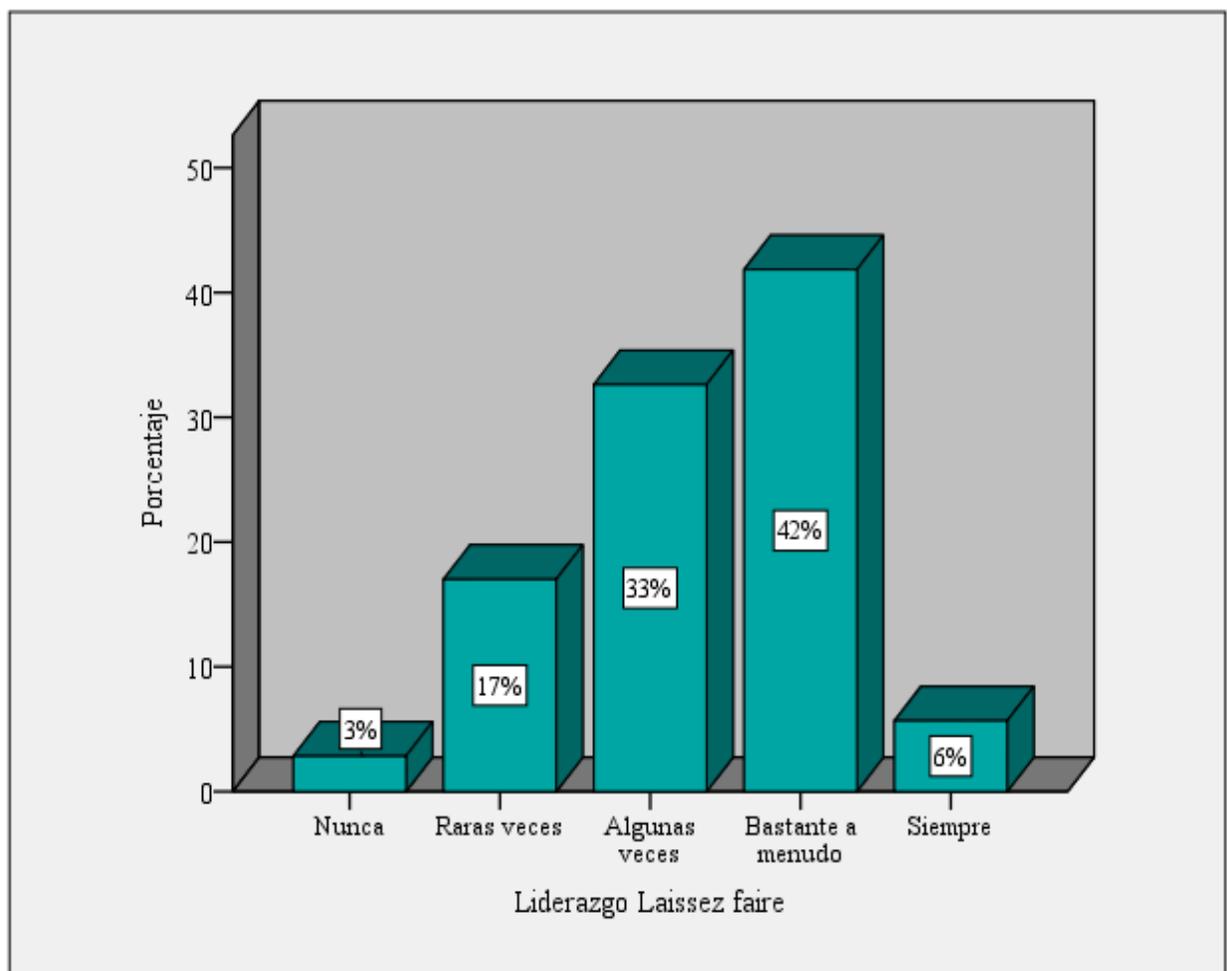


Figura 14. Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo Laissez faire

## 4.5 Análisis descriptivo de la variable estilos de liderazgo por dimensiones.

### 4.5.1 Análisis descriptivo de liderazgo transformacional.

La tabla 16, muestra el nivel de la dimensión liderazgo transformacional e indicadores. La mayoría de encuestados (55%) practican este liderazgo bastante a menudo. Todos los indicadores, alcanzaron su mayor frecuencia en el nivel siempre: Influencia idealizada (62%), motivación inspiracional (74%), estimulación intelectual (43%) y consideración individualizada (51%).

Tabla 15

*Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo transformacional e indicadores*

Dimensión/indicador	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Liderazgo transformacional	Nunca	1	1
	Algunas veces	3	2
	Bastante a menudo	78	55
	Siempre	59	42
	Total	141	100
Influencia idealizada	Raras veces	1	1
	Algunas veces	3	2
	Bastante a menudo	50	35
	Siempre	87	62
Total	141	100	
Motivación inspiracional	Nunca	1	1
	Algunas veces	7	5
	Bastante a menudo	29	21
	Siempre	104	74
Total	141	100	
Estimulación intelectual	Nunca	2	1
	Raras veces	8	6

	Algunas veces	22	16
	Bastante a menudo	48	34
	Siempre	61	43
	Total	141	100
	Raras veces	5	4
	Algunas veces	18	13
Consideración individualizada	Bastante a menudo	46	33
	Siempre	72	51
	Total	141	100

#### 4.5.2 Análisis descriptivo de liderazgo transaccional.

La tabla 16, muestra el nivel de la dimensión liderazgo transaccional e indicadores. La mayoría de los encuestados (65%) considera que se practica esta forma de liderazgo siempre. Todos los indicadores, alcanzaron su mayor frecuencia en el nivel siempre: recompensa contingente (62%) y gerencia por la excepción activa (48%).

Tabla 16

*Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo transaccional e indicadores*

Dimensión/indicador	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
	Raras veces	2	1
	Algunas veces	5	4
Liderazgo transaccional	Bastante a menudo	42	30
	Siempre	92	65
	Total	141	100
	Nunca	1	1
	Raras veces	3	2
	Algunas veces	6	4
Recompensa contingente	Bastante a menudo	44	31
	Siempre	87	62
	Total	141	100

	Nunca	2	1
	Raras veces	4	3
	Algunas veces	10	7
Gerencia por la excepción activa	Bastante a menudo	58	41
	Siempre	67	48
	Total	141	100

#### 4.5.3 Análisis descriptivo de liderazgo laissez faire.

La tabla 17, muestra el nivel de la dimensión liderazgo Laissez faire e indicadores. La mayoría de los encuestados (42%) consideran que se practica esta forma de liderazgo bastante a menudo. Todos los indicadores, alcanzaron su mayor frecuencia en el nivel bastante a menudo: gerencia por la excepción pasiva (38%) y dejar de hacer (32%).

Tabla 17

*Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo laissez faire e indicadores*

Dimensión/indicador	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
	Nunca	4	3
	Raras veces	24	17
	Algunas veces	46	33
Liderazgo Laissez faire	Bastante a menudo	59	42
	Siempre	8	6
	Total	141	100
	Nunca	8	6
	Raras veces	22	16
	Algunas veces	46	33
Gerencia por la excepción pasiva	Bastante a menudo	54	38
	Siempre	11	8
	Total	141	100
	Nunca	22	16
Dejar de hacer	Raras veces	22	16

Algunas veces	43	30
Bastante a menudo	45	32
Siempre	9	6
Total	141	100

#### 4.5.4 Análisis descriptivo de los estilos de liderazgo de los gerentes.

La tabla 18, se muestra los estilos de liderazgo que tienden a practicar los gerentes de las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín. El 33% tiene una tendencia a ser líderes transformacionales, mientras que el 41% tiende a ser líderes transaccionales, finalmente con un porcentaje de 26% estos gerentes tienen esa tendencia a ser líderes *laissez faire*.

Tabla 18

*Análisis descriptivo de los estilos de liderazgo de los gerentes*

Estilos Liderazgo	Frecuencia	Porcentaje
Transformacional	47	33%
Transaccional	58	41%
Laissez faire	36	26%
Total	141	100%

#### 4.6 Prueba de normalidad de las variables y dimensiones

Es imprescindible conocer cuándo aplicar una herramienta estadística en un trabajo científico, por tal razón con el fin de examinar la normalidad de las variables y dimensiones en estudio, se aplicó la prueba de normalidad para muestras mayores 50 datos (141 datos), esta prueba es conocida como Kolmogorov-Smirnov, el análisis se realizó por variables como también por dimensiones. A continuación, se presentan los puntajes totales de la prueba de normalidad de acuerdo a la modalidad de información.

En la prueba de normalidad para la variable estilos de liderazgo se obtuvo un p-valor de 0,000; seguidamente se realizó la prueba de normalidad para la dimensión liderazgo transformacional se obtuvo un p-valor de 0,000; Asimismo, para dimensión liderazgo transaccional se obtuvo un p-valor de 0,000; para la dimensión liderazgo laissez faire se obtuvo un p-valor de 0,000, finalmente se realizó la prueba de normalidad para la variable valores personales obteniendo un p-valor de 0,000.

En la información brindada anteriormente nos permite determinar que las variables y dimensiones no presentan una distribución normal. por lo tanto, se debe utilizar pruebas no paramétricas como el rho de Spearman.

Tabla 19

*Prueba de normalidad*

Variable	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	p-valor
Estilos de liderazgo	0.428	141	0.000
Liderazgo transformacional	0.315	141	0.000
Liderazgo transaccional	0.394	141	0.000
Liderazgo laissez faire	0.251	141	0.000
Valores Personales	0.311	141	0.000

**4.7 Relación de los valores personales y los estilos de liderazgo de los gerentes de las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018.**

$H_0$ : La relación entre los valores personales y los estilos de liderazgo no es significativa en los gerentes de las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018.

H<sub>1</sub>: La relación entre los valores personales y los estilos de liderazgo es significativa en los gerentes de las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018.

**Regla de decisión**

-Si el P - Valor es  $> 0,05$  se acepta la Hipótesis Nula (H<sub>0</sub>).

-Si el P - Valor  $< 0,05$  se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alterna (H<sub>1</sub>).

En la tabla 20, se muestra que no existe significancia entre los valores personales y los estilos de liderazgo de 0,765 (p-valor  $> 0.05$ ), lo que determinó rechazar la hipótesis alterna H<sub>1</sub> y aceptar la hipótesis nula H<sub>0</sub>. Además, se determinó la existencia de una relación positiva muy débil (Rho de Spearman igual a 0,025), por lo tanto, al no existir una fuerte relación entre los valores personales y los estilos de liderazgo, podríamos decir que las variables son independientes entre sí, una de las variables sufre una variación, la otra variable no se verá afectada en lo absoluto. En otras palabras, incrementar la percepción de los valores personales, no significa que la práctica del liderazgo sea mejor en los gerentes. Finalmente, para encontrar la relación entre las variables se usó el coeficiente de correlación Rho de Spearman.

Tabla 20

*Relación entre los valores personales y los estilos de liderazgo de los encuestados*

Valores personales	Estilo de liderazgo		
	Rho Spearman	p-valor	N
	0,025	0,765	141

#### **4.8 Relación entre los valores personales y el estilo de liderazgo transformacional de los gerentes de empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018.**

H<sub>0</sub>: La relación entre los valores personales y el estilo de liderazgo transformacional no es significativa en los gerentes de las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018.

H<sub>1</sub>: La relación entre los valores personales y el estilo de liderazgo transformacional es significativa en los gerentes de las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018.

#### **Regla de decisión**

-Si el p valor es  $> 0,05$  se acepta la Hipótesis Nula (H<sub>0</sub>).

-Si el p valor  $< 0,05$  se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alternativa (H<sub>1</sub>).

En la tabla 21, se muestra los resultados inferenciales de valores personales y el estilo de liderazgo transformacional, se obtuvo un p valor de 0,010 (p-valor  $> 0.05$ ), lo cual demuestra que, si hay significancia, por lo que se determinó rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Asimismo, se encontró la presencia de una relación (positiva débil) de 0,217, es decir existe relación positiva débil entre los valores personales y el estilo de liderazgo transformacional de los gerentes de empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018. Es decir, al incrementar la percepción de los valores personales en los gerentes, significa que aumentara la práctica del liderazgo transformacional

ligeramente. Finalmente, para encontrar la relación entre las variables se usó el coeficiente de correlación Rho de Spearman.

Tabla 21

*Relación entre los valores personales y el estilo de liderazgo transformacional*

Valores personales	Liderazgo transformacional		
	Rho Spearman	p-valor	N
	0,217	0,010	141

#### **4.9 Relación entre los valores personales y el estilo de liderazgo transaccional de los gerentes de empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018.**

H<sub>0</sub>: La relación entre los valores personales y el estilo de liderazgo transaccional no es significativa en los gerentes de las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018.

H<sub>1</sub>: La relación entre los valores personales y el estilo de liderazgo transaccional es significativa en los gerentes de las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018.

#### **Regla de decisión**

-Si el p valor es  $> 0,05$  se acepta la Hipótesis Nula (H<sub>0</sub>).

-Si el p valor  $< 0,05$  se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alternativa (H<sub>1</sub>).

En la tabla 22, se muestra un p valor de 0,045 (p-valor  $> 0.05$ ) es decir existe significancia, por lo que se determinó rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Además se

presenta una relación (relación positiva débil) de 0,169 entre los valores personales y el estilo de liderazgo transaccional de los gerentes de empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018. Es decir, al mejorar la percepción de los valores personales en los gerentes, aumenta ligeramente la práctica del liderazgo transaccional. Finalmente, para encontrar la relación entre las variables se usó el coeficiente de correlación Rho de Spearman.

Tabla 22

*Relación entre los valores personales y el estilo de liderazgo transaccional*

Valores personales	Liderazgo transaccional		
	Rho Spearman	p-valor	N
	0,169	0,045	141

#### **4.10 Relación entre los valores personales y el estilo de liderazgo laissez faire de los gerentes de empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018.**

H<sub>0</sub>: La relación entre los valores personales y el estilo de liderazgo laissez faire no es significativa en los gerentes de las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018.

H<sub>1</sub>: La relación entre los valores personales y el estilo de liderazgo laissez faire es significativa en los gerentes de las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018.

#### **Regla de decisión**

-Si el p valor es  $> 0,05$  se acepta la Hipótesis Nula (H<sub>0</sub>).

-Si el p valor  $< 0,05$  se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ).

En la tabla 23, se muestra un p valor de 0,000 (p-valor  $> 0.05$ ) es decir existe significancia, por lo que se determinó rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Además se presenta una relación (relación negativa moderada) de -0,388 entre los valores personales y el estilo de liderazgo laissez faire de los gerentes de empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018. Es decir, al incrementar la práctica del liderazgo laissez faire, la percepción de los valores personales se ve disminuida moderada. Finalmente, para encontrar la relación entre las variables se usó el coeficiente de correlación Rho de Spearman.

Tabla 23

*Relación entre los valores personales y el estilo de liderazgo laissez faire.*

Valores personales	Liderazgo laissez faire		
	Rho Spearman	p-valor	N
	-0,388	0,000	141

#### **4.11 Discusión.**

Este estudio tuvo como objetivo establecer la percepción de los valores personales y como estos se relacionan con los estilos de liderazgo de los gerentes de empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, para ello, se hizo uso de los instrumentos ya mencionados el capítulo tres.

Los resultados muestran que si bien es cierto existe un mayor porcentaje de gerentes que son del género masculino, existe un porcentaje bastante representativo de gerentes que son del género femenino, esto indica la existencia de mujeres emprendedoras y líderes, teniendo en

cuenta la existencia de empresas pequeñas y que el mismo dueño vienen a ser el gerente. Asimismo, se considera que los gerentes tienen un hogar estable ya que la mayor parte ellos refieren que son casados, a esto se añade su nivel de instrucción en donde casi todos (84%) tienen estudios universitarios.

Por otro lado, casi la mitad (49%) de los gerentes perciben a los valores personales como poco importante en la gestión que realizan a diario en la empresa, esto preocupa ya que los valores son pilares para orientar nuestra existencia y definen nuestro modo de ser, esto será debido que a medida que crecen laboralmente se enfocan más en el logro de los objetivos individuales y no los objetivos de la organización, este planteamiento es reforzado con la otra variable en estudio donde muestra que el 33% de los gerentes tienen una tendencia a ser líderes transaccionales y el 26% tienden a ser pasivo evitador o laissez faire. Según la teoría lo ideal en una organización es la existencia de líderes transformacionales. Acuña (2010) agrega que este modelo de liderar se evidencia cuando tanto los líderes como los colaboradores aumentan entre sí su motivación y sentido de lograr grandes objetivos, esto va a ocurrir siempre que el líder y el subordinado estén identificados y compartan la el propocito de la institución, mientras que el liderazgo transaccional esta mas enfocado en la asignación de tareas a los empleados. Finalmente el liderazgo pasivo evitador se refiere a la ausencia del liderazgo, evade tomar medidas, no asume compromiso y no emplea su potestad en favor de la institución.

Según las hipótesis planteadas en esta investigación en donde menciona que los valores personales se relacionan significativamente con los estilos de liderazgo y las relaciones entre valores personales y cada estilo de liderazgo. En ese sentido, los resultados muestran que los gerentes efectivamente relacionan a los valores personales y los estilos de liderazgo como se esperaba en la hipótesis planteada, pero no es significativa. Este hecho confirman los hallazgos

de Nader y Sánchez (como se citó en Angelucci et al., 2013), y las investigaciones de Angelucci, Da Silva y Serrano (2013), donde afirman la existencia de relación entre las variables mencionadas. Asimismo, Quintana (2016), afirma que si existe relación significativa entre los estilos de liderazgo y los valores laborales donde concluye también que los participantes consideran más importante los valores; a diferencia de los gerentes de las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, que consideran como poco importante los valores personales y por lo tanto se ve reflejado en que los gerentes si asocian estas dos variables.

Para el primer objetivo específico: Determinar la relación de los valores personales y el estilo de liderazgo transformacional de los gerentes de empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018. Los resultados muestran que existe relación positiva débil. A diferencia de los resultados de Angelucci, Da Silva y Serrano (2013) que en su investigación obtuvieron una puntuación media alta mostrando que los participantes se caracterizan por percibirse como líderes que ayudan a otros a obtener una forma de trabajo óptimo, modelando y manteniendo la cohesión del grupo, centrados en trascender los objetivos propuestos e ir más allá de las posibilidades de lo que los demás esperan de ellos. (Figueroa 2004), menciona que un líder transformacional opera con la base de cambiar la motivación regular basada solamente en la recompensa para llevarla al compromiso con las metas, las personas y la organización. Los resultados de esta investigación muestran también que los gerentes de las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín bastante a menudo y siempre practican el estilo de liderazgo transformacional y esto coincide con los resultados de la investigación de Chávez, Cigüeñas y Martensen (2016),

que muestran sobre los estilos de liderazgo transformacional que tiene relación significativa con la actitud de aceptación y la predisposición al cambio, respectivamente.

Para el segundo objetivo específico: Determinar la relación de los valores personales y el estilo de liderazgo transaccional de los gerentes de empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, los resultados muestran que existe relación positiva baja. Nader y Castro (2007), concluyeron en su investigación que los líderes transaccionales están dirigidos a la autopromoción, mostrando que existe una mayor inclinación hacia lo individual. Por su parte Angelucci, Da Silva y Serrano (2013), obtuvieron una puntuación de media baja manifestando un intercambio motivacional encaminado hacia el desempeño de alcanzar lo deseado. Asimismo, los gerentes de las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, muestra en los resultados que practican siempre el estilo de liderazgo transaccional en la empresa donde laboran; en la mayoría de los casos ellos mismos son los dueños y jefes de sus empresas.

Para el tercer objetivo específico: Determinar la relación de los valores personales y el estilo de liderazgo laissez faire de los gerentes de empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, los resultados señalan que existe relación negativa media, por lo cual resulta ser el menos representativo en los gerentes de las empresas asociadas a la Cámara de Comercio. Estos resultados coinciden con Pacsi, Estrada, Pérez y Cruz (2014), quienes mencionan el liderazgo laissez faire es definido como un no liderazgo, ya que generalmente es inefectivo debido a la falta de compromiso por parte del líder.

Finalmente, Robbins y Judge (2009), agrega que los valores simbolizan las evidencias fundamentales acerca de que a nivel personal y social cierto modo de comportamiento. Además,

menciona que los valores contienen elementos de criterio que incluye ideas individuales respecto a lo que es bueno, o deseable.

## Capítulo V

### Conclusiones y recomendaciones

#### Conclusiones

En concordancia a los resultados presentados en esta investigación titulada, relación de los valores personales y los estilos de liderazgo de los gerentes de las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018. A continuación, presento las conclusiones de acuerdo a los objetivos trazados.

Primera: En líneas generales los hallazgos indican la existencia de una relación no significativa entre los valores personales y los estilos de liderazgo de los gerentes de empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018. El resultado del coeficiente de correlación fue de 0,025 de acuerdo con el Rho Spearman, lo que demostró una correlación positiva muy débil, sin embargo, no es significativo 0,765. Los valores personales tienen relación positiva con los estilos de liderazgo.

Segunda: Con respecto a los valores personales y el estilo de liderazgo transformacional se descubrió que existe una relación positiva débil 0,217 y significativo p-valor 0,010. Estos aspectos son los que más se relacionan en comparación con los otros objetivos planteados en esta investigación, estos hallazgos concuerdan con la teoría existente ya los gerentes con tendencia a ser líderes transformacionales debieran ser personas que tengan una mejor percepción los valores en las organizaciones.

Tercera: Del mismo modo los valores personales y el estilo de liderazgo transaccional se encontró si bien es cierto es muy débil, pero si existe relación positiva (0,169), según el coeficiente de correlación Rho Spearman; y es significativa ya que el p-valor es igual a 0,045. Nader & Castro (2007), corrobora los hallazgos de esta investigación, puesto que en su estudio realizado, también encontraron que los valores personales se relacionan positivamente con el liderazgo transaccional.

Cuarta: Al relacionar los valores personales con el estilo de liderazgo laissez faire se pudo encontrar la existencia de una relación negativa media (-0,388) y significativa (p-valor 0,000). En este tipo de liderazgo existe relación negativa debido a que no ejercen ningún tipo de intercambios para el logro de los objetivos institucionales, no hacen uso de su autoridad, es natural presumir que no guarden relación directa con los valores personales (Angelucci, Da Silva, & Serrano, 2013).

### **Recomendaciones.**

Sobre la base de los resultados de esta investigación, se presenta las siguientes recomendaciones.

1. Es necesario que los gerentes de las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, fomenten los valores en las organizaciones, en este caso la gerencia debe asumir la responsabilidad de definirlos, informarlos y cultivarlos de acuerdo con su propia misión. Esto permitirá tener un ambiente agradable entre los miembros del equipo, propiciando resultados exitosos en favor de la prosperidad de las empresas.
2. Se recomienda a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, como parte de las capacitaciones periódicas que realizan, desarrollar un programa de capacitación que propongan actividades destinadas a fortalecer el estilo de liderazgo transformacional sus asociados.

3. En función al resultado obtenido del liderazgo transaccional se recomienda a los gerentes de los asociados a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, establecer mecanismos para que sus colaboradores sientan orgullo de pertenecer a la organización y sientan que son los más importantes, asimismo esforzarse para el logro de una misión común.
4. Con relación al liderazgo Laissez faire, existen un porcentaje considerable de gerentes que practican este tipo de liderazgo, es por ello que se recomienda a los gerentes tener más presencia en la organización, asimismo las decisiones estratégicas que se tomen sea en forma participativa entre gerente y colaboradores, finalmente mantener a un colaborador motivado para que sea más productivo.
5. Se recomienda a la institución incorporar dentro de su plan estratégico objetivos que promuevan el fortalecimiento de un liderazgo transformador (gerentes de empresas asociadas) a fin de ser más competitivos y guíen de una manera más óptima sus organizaciones.
6. En vista a lo expresado en esta investigación se recomienda estimular nuevas investigaciones con el fin de precisar el grado de asociación de un valor y cada estilo de liderazgo, donde podamos obtener resultados más exactos y conclusiones más ricas respecto a los valores personales y estilos de liderazgo.

## Referencias

- Acuña, O. P. (2010). El Liderazgo y su implicancia en la gestión integrada de clientes y servicios en telefónica del Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Angelucci, L., Luis, J., Silva, D., & Serrano, A. (2013). Relación entre liderazgo y valores en estudiantes universitarios Venezolanos, 29–40. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/836/83636194004.pdf>
- Araujo, C. S. A. (2017). Relación entre estilos de liderazgo y clima organizacional en una empresa de servicios de topografía en arequipa, 2014. Universidad Católica de Santa María. Retrieved from <https://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/6266/A6.1438.MG.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bustamante Panez, S., Kawakami Okada, R., & Reátegui Medina. (2010). Inteligencia emocional y liderazgo en los gerentes bancarios del Perú. Pontificia Universidad Católica del Perú. Retrieved from <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1675>
- Cabrera Moya, D. R. R. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 32(3), 135–143. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Caravedo, B. (2013). ¿Que tipo de liderazgo necesito el Perú? *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Castro Reyes Francisco José. (2009). Gestión directiva del líder de pequeñas congregaciones y motivación del miembro de las iglesias adventistas del distrito las margaritas de la asociación metropolitana salvadoreña. Universidad de Motemorelos. Retrieved from <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/handle/20.500.11972/299>

- Castro Solano, A., & Nader, M. (2006). La evaluación de los valores humanos con el portrait values questionnaire de Schwartz. *Interdisciplinaria*, 23(dic. 2006), 155–174. Retrieved from [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-70272006000200002&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-70272006000200002&script=sci_abstract)
- Charaja Cutipa, F. (2011). *El MAPIC en la Metodología de la investigación* (Puno : s.). Puno.
- Chávez Rimache, J. C., Cigueñas Espinel, M. I., & Martensen Minoz, R. (2016). La relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito de las organizaciones*.
- Cruz, C., Winder, C. P., & León, M. V. (2017). Estilos de liderazgo de las microempresarias del sector comercio en los distritos de San Isidro y Miraflores. Pontificia Universidad Católica del Perú. Retrieved from <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8272>
- Cuicas, M., Rovero, Y., Rivas, J., & Rivas, A. (2017). La Universidad de Zulia. *Revista Abierta Venezolana Del Núcleo Cossta Oriente Del Lago*, 12, 16. Retrieved from <http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/impacto/article/view/22700/22512>
- Damián, C. Q. (2016). Chosica , Lima , 2016 . Tesis presentada para optar el grado académico de Magíster en Salud Pública con Mención Gestión de los Servicios de la Salud . Por Ficha catalográfica elaborada por el Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investig, 167. Retrieved from [http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/690/Carmen\\_Tesis\\_Maestría\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/690/Carmen_Tesis_Maestría_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Donovan Herbster. (2017). El liderazgo empresarial en América Latina. Retrieved from <https://latam.businesschief.com/liderazgo/2068/El-liderazgo-empresarial-en-Amrica-Latina>
- Escandon-Barbosa, D. M., & Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137–145. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>
- Esther López Martínez. (2013). La importancia del liderazgo en las organizaciones. *Journal of Physics A: Mathematical and Theoretical*, 44(8), 085201. <https://doi.org/10.1088/1751-8113/44/8/085201>
- Figueroa, L. (2004). Liderazgo y equipos de trabajo, una nueva forma de entender la dinámica organizacional. *Ciencias Sociales*, III(Nº 1), 53–63.
- Fonseca, A. M. D. O., Porto, J. B., & Barroso, A. C. (2012). O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 13(3), 122–149. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000300007>
- Gestión. (2014, April). Liderazgo, 1. Retrieved from <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/53-lideres-empresas-peruanas-genera-ambientes-desmotivantes-57741>
- González-Rodríguez, M. R., Díaz-Fernández, M. C., & Biagio, S. (2014). Values and corporate social initiative : *International Journal of Business and Society*, 15(1), 19–48.
- Hernandez, J. (2013). El Liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica. *Facultad de Administracion Universidad del Rosario*, (23), 3–80. Retrieved from [file:///C:/Users/franklin/downloads/79244839-2013 \(1\).pdf](file:///C:/Users/franklin/downloads/79244839-2013%20(1).pdf)
- Idrogo, E. R. C. (2015). “Mision caleb”, compromiso misionero, vida espiritual y liderazgo de

- los jóvenes de la iglesia adventista del séptimo día de la unión peruana del norte, 2014.  
Universidad Peruana Unión.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2012). *Comportamiento organizacional*. (McGRAW-HILL, Ed.) (Primera ed). México D.F.
- Jiménez López, F. R., Roales Nieto, J. G., Vallejo Seco, G., García Vargas, G. R., Lorente Molina, M. T., & Granados Gámez, G. (2014). Valores personales en estudiantes y profesionales de enfermería. *A Program to Support Family Worker-Caregivers: An Emerging Social Phenomenon.*, 14(3), 430–439. <https://doi.org/10.5294/aqu>
- Kent, P. (2008). *Principios fundamentales para la Administración de Organizaciones*. Administración Sustentable. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Lisset. Alburqueque. (2016). *Estilo de liderazgo percibido en líder y miembro de comunidades universitarias lgbt*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Retrieved from <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7080>
- López, S. P. (2012). La influencia del liderazgo sobre el aprendizaje. El papel mediador del contexto organizativo. *REVISTA INNOVAR JOURNAL*, 22, 141–154.
- Lozano, E. F. R. (2015). *Estilos de liderazgo y su relación con el crecimiento cuantitativo de los grupos pequeños en la Asociación Peruana Central*, Lima, 2015.
- Marco Herrera. (2016). *El liderazgo en Latinoamérica*. Retrieved from <https://www.forbes.com.mx/el-liderazgo-en-latinoamerica/>
- Martín Nader, & Solano, A. C. (2007). *Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional - transaccional*. Universitas

Psychologica, 6, 689–698.

Medina, S. E. (2011). Diseño de una escala multifactorial basado en el modelo de Schwartz para medir los valores personales en las organizaciones peruanas. Alta dirección. Universidad de Sevilla. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=3897484>

Mendoza Martínez, I. A., Uribe Prado, J. F., & García Rivera, B. R. (2014). Liderazgo y su Relación con Variables De Resultado: un modelo estructural comparativo entre liderazgo transformacional y transaccional en una empresa de entretenimiento en México. Acta de Investigación Psicológica, 4(1), 1412–1429. [https://doi.org/10.1016/S2007-4719\(14\)70384-](https://doi.org/10.1016/S2007-4719(14)70384-)

Milagros del Pilar Depaz Cano Víctor Martin Celis Chávez Jorge Julio Cobián Cruz, & Falcón, C. R. S. (2014). Actitudes y estilos de liderazgo en ejecutivas en el Perú. Pontificia Universidad Católica del Peru.

Nader, M., & Castro Solano, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional - transaccional de Bass. Univ. Psychol. Bogotá (Colombia), 6(3), 689–698. Retrieved from <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/up/v6n3/v6n3a18.pdf>

Niño De Guzmán, M., & Apaza Tarqui, Effer, E. (2016). Los valores personales priorizados por los profesionales adventistas en el Perú. Apuntes Universitario, 2, 41–52. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=467647511003>

Osorio, Ramos, & Walteros. (2017). Valores personales y compromiso organizacional: más que una simple relación, 7(2), 33–51. Retrieved from [http://www.revistapcc.uat.edu.mx/index.php/RPC/article/view/140/pdf\\_1](http://www.revistapcc.uat.edu.mx/index.php/RPC/article/view/140/pdf_1)

Perilla-Toro, L. E., & Gómez-Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 33(2), 95–108.

<https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005>

Pol Rojas, R. T. (2016). La influencia de los valores personales en la gestión del conflicto a través de la negociación. Universidad de Sevilla. Retrieved from

<https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/34344>

Pons, Verdú Fernando, J., & Ramos, L. J. (2012). Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación influence of leadership styles and human resources management practices on innovation climate in organizations. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28, 19. Retrieved

from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231324583002>

Reyna, & va. (1960). Santa Biblia (Bibles.org).

Riveros Paredes, P. N., & Grimaldo Muchotrigo, M. P. (2017). Valores y clima organizacional en docentes de un instituto de educación superior de Lima. *Ciencias Psicológicas*.

Universidad San Martín de Porres. <https://doi.org/10.22235/cp.v11i2.1489>

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Development (PEARSON

ED). MEXICO. Retrieved from [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44496870/Comportamiento_Organizacional_13_edicion_-_JPR504.pdf?AWSAccess)

[44496870/Comportamiento\\_Organizacional\\_13\\_edicion\\_-\\_JPR504.pdf?AWSAccess](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44496870/Comportamiento_Organizacional_13_edicion_-_JPR504.pdf?AWSAccess)

[KeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1509032410&Signature=Ih1vgZUwL6c](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44496870/Comportamiento_Organizacional_13_edicion_-_JPR504.pdf?AWSAccess)

[R111PIeAKZFE0eLs%253D&response-content-disposition=inline%253B filename%25](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44496870/Comportamiento_Organizacional_13_edicion_-_JPR504.pdf?AWSAccess)

Romero-buj, D. (2010). La dimensión grupal en el comportamiento organizacional. *Revista*

- Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología, 3(1), 27–38. Retrieved from <http://revistas.iberoamericana.edu.co/index.php/ripsicologia/article/view/190/158>
- Ruiz, G. D. (2011). Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio “Santo Domingo De Guzman” de Lima Norte. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Retrieved from [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/923/1/Ruiz\\_cg.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/923/1/Ruiz_cg.pdf)
- Santiago, S. V., & Bajo. (2017). Liderazgo, presencia y discursos de las empresas en el sistema sanitario público Andaluz. Universidad de Sevilla.
- Santos, E. (2017). Modelo de valores para la gerencia (Publica). Deutschland. Retrieved from [www.get-morebook.com](http://www.get-morebook.com)
- Schwartz, S. (2006). Basic human values: an overview. Recuperado de [Http://Www.Yourmorals.Org/](http://www.Yourmorals.Org/) ..., (January 2005). <https://doi.org/10.1080/026999499377664>
- Serrano Orellana, B. J., & Alexandra Portalanza, C. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Suma de Negocios, 5(11), 117–125. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)
- Silva, Y. P. (2010). Aplicación del MLQ a Formadores de RRHH: Un estudio descriptivo. Cuadernos de Estudios Empresariales, 20, 127–144.
- Sotelo Valenzuela, G. R. (2015). Estilos de liderazgo y comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa avícola redondos S.A.C - huaura. Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Retrieved from [http://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/UNHEVAL/2120/TM\\_Sotelo\\_Valenzuel](http://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/UNHEVAL/2120/TM_Sotelo_Valenzuel)

a\_Gladys.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Suarez Nava, Francis; Leiva, Magaly; Negron, M. (2010). Management model in support values.

PDVSA, 2(17), 24. Retrieved from /www.revistanegotium.org.ve 17 (6)154- 176

Valbuena, María; Morillo, Roselia; Salas, D. (2006). Sistema de valores en las organizaciones.

Omnia, 12, 60–78. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/737/73712303.pdf>

Vega, C., & Zavala, G. (2004). Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ

forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno, 1–295.

Victor, Abella Garcia, Fernando, L. B., & Raquel, C. M. (2017). Evaluación de la jerarquía de

los valores humanos de Schwartz en la adolescencia : diferencias de género e implicaciones

educativas. *Revista Brasileira de Educação*, 22(68), 123–146. <https://doi.org/10.1590/S1413>

-24782017226807

White, E. G. (2013). Liderazgo cristiano. *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol.

53). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Williams, R. M., & Rokeach, M. (1974). The nature of human values. *Political Science*

*Quarterly*, 89(2), 399. <https://doi.org/10.2307/2149267>

Zaida I. Berdecía Cruz, Joyce R. González Domínguez, y C. R. C. R. (2013). Estilos de

liderazgo para el éxito organizacional : Estudio de casos múltiple en empresas

Puertorriqueñas. *Estudios avanzados de liderazgo*, 1, 21–33.

# **Anexos**

## **Anexo 1. Propuesta de un plan de mejora**

Propuesta de un plan para mejorar la percepción de los valores y el liderazgo en los asociados a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín.

### **1. Descripción de la institución.**

La Cámara de comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín. Es una institución sin fines de lucro, conformada por empresarios locales de diferentes sectores económicos de la región, la finalidad de esta organización es elevar la productividad y competitividad de sus asociados.

#### **1.1 Historia.**

La Cámara de Comercio Producción y Turismo de San Martín en adelante CCPTSM-Tarapoto, se constituyó el 14 de febrero de 1951, varios reconocidos y visionarios empresarios se reunieron para formar una institución que agrupara a todos los comerciantes e industriales de la ciudad de Tarapoto.

Entonces unánimemente estos esforzados empresarios acordaron constituir lo que hoy se conoce como la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de San Martín, aquel día también se conformó y juramentó la primera Junta Directiva quedándose constituida de la siguiente manera: Presidente Julio Samaniego Paz, Tesorero Grimaldo Reátegui Weninger, Secretario Washintong Valdivieso Romero. Esta primera junta directiva constituyó inicialmente la Cámara de Comercio Industria y Turismo de San Martín. Sin embargo, años más adelante y en concordancia con los avatares económicos de la región se cambia la denominación a Cámara de Comercio y Producción de San Martín – Tarapoto. Parte importante de nuestra historia es que el 19 de julio de 1972 los asociados deciden comprar parte del terreno en donde se construyó

posteriormente su local, con domicilio en el Jr. Manco Cápac N° 196 en la ciudad de Tarapoto, Provincia y Región San Martín.

Fue reconocida mediante personería jurídica de derecho privado, sin fines de lucro, ajena a toda posición política partidaria y religiosa, amparada en la Constitución Política y el Código Civil e inscrita en la SUNARP en el Registro de Asociaciones Fojas 79 – Tomo I Partida XXXVI – Asiento 1 San Martín.

### **1.2 Misión.**

Contribuir activamente al incremento de la competitividad de las empresas locales y apoyar el crecimiento armónico de la región San Martín.

### **1.3 Visión.**

Ser reconocidos por la comunidad empresarial y sociedad civil como una institución representativa, que defiende los intereses y brinda servicios para fortalecer capacidades y competencias de los empresarios, brinda información de mercado y tiene diversidad de asociados que innovan, desarrollan tecnologías e implementan criterios de Responsabilidad Empresarial.

### **1.4 Objetivos.**

- a. Gestionar de manera adecuada las comunicaciones y las relaciones públicas.
- b. Contar con capital humano motivado, competente y comprometido con el servicio al público.
- c. Optimizar funcionamiento interno de la organización.
- d. Contar con información de desempeño para toma de decisiones gerenciales.
- e. Incrementar los ingresos de la CCTPSM y generar nuevos.
- f. Usar de manera eficiente y eficaz los recursos.

- g. Ampliar la gama de servicios.
- h. Garantizar la calidad de servicios y la satisfacción del usuario.
- i. Promover la Responsabilidad Social Empresarial.
- j. Fortalecer a los gremios.
- k. Generar propuestas de incidencia política.

### **1.5 Estructura orgánica.**

La organización de la Cámara de Comercio Producción y Turismo de San Martín, cuenta con dos niveles en su estructura jerárquica:

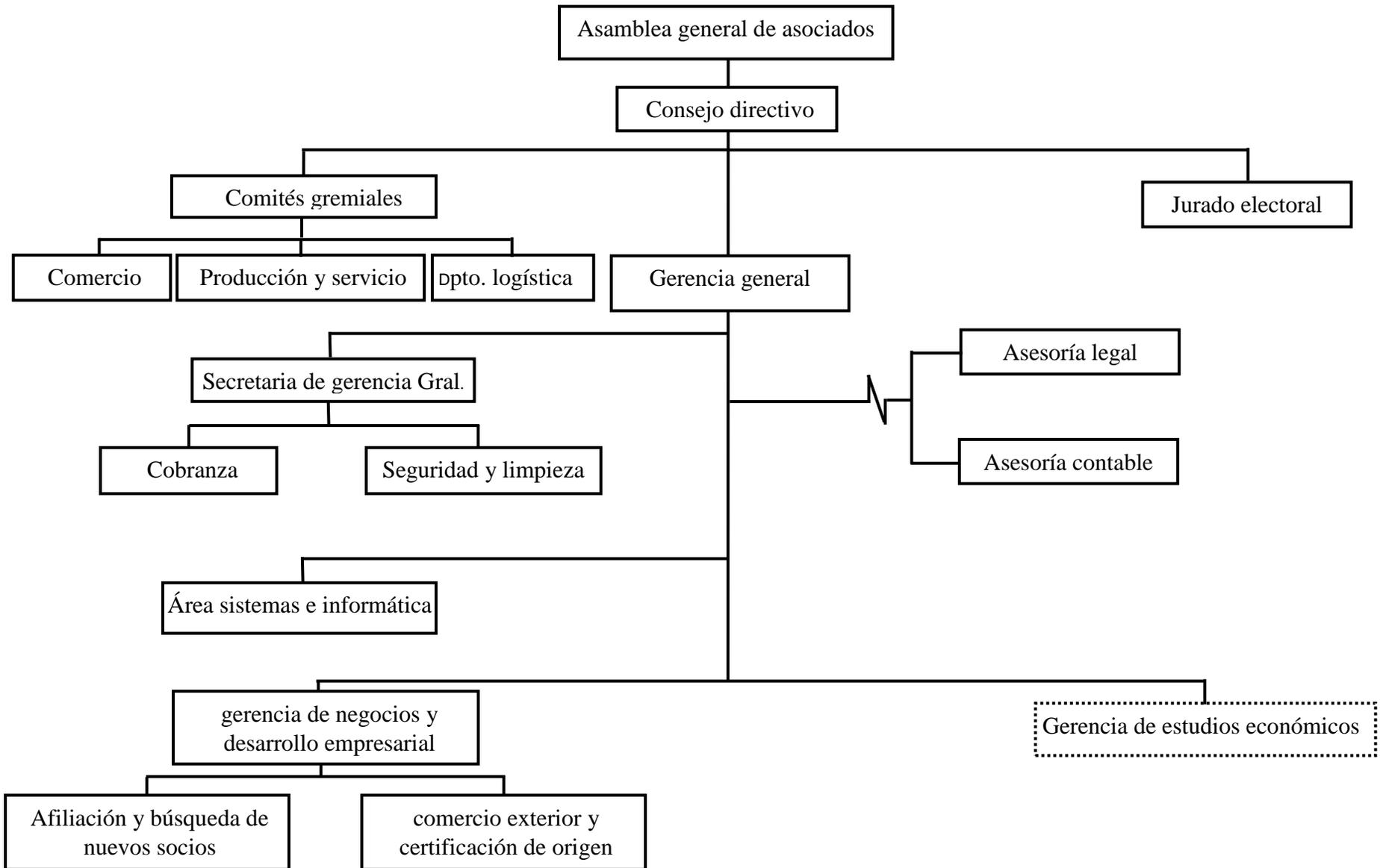
#### 1.6 Nivel representativo o asociativo.

Constituido por la Asamblea General, Consejo Directivo, Comités Gremiales, Convenios y el Comité Electoral cuyo ejercicio y mandato se establece en el estatuto y los propios reglamentos internos.

#### 1.7 Nivel ejecutivo.

Constituido por la gerencia general, las gerencias de negocios y desarrollo empresarial y la gerencia de estudios económicos, y el personal en general, cuyas funciones emanan en la ley de sociedad civil, el estatuto, y en particular de las normas y reglamentos internos.

Organigrama estructural



## 2 Propuesta

En el mundo de hoy, las organizaciones deberán hacer frente los desafíos causados por la competitividad. Existe la necesidad de gerentes capacitados, que manejen herramientas para liderar eficazmente sus organizaciones, pero al mismo tiempo que sean conocedores de la cultura de la organización, familiarizarse con el personal, con destrezas para motivar al logro, asignar responsabilidades, y alcanzar sus objetivos. A continuación, presentamos el desarrollo de la propuesta según la misión de la institución.

El liderazgo es un variable transversal en gestión de las organizaciones, es una determinante para la funcionalidad de un grupo, también podríamos decir que es un punto de partida natural para considerar el éxito de las empresas. El plan de mejora que se propone a raíz de esta investigación es para fortalecer el liderazgo en los gerentes de las empresas pertenecientes la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín. Sin descuidar un factor muy importante en el individuo que son los valores personales.

Luego del análisis descriptivo e inferencial realizados en esta investigación, logramos sacar algunas conclusiones ya expresadas en este documento, el plan de mejora que se está proponiendo en esta investigación están basados en las recomendaciones dadas. Se proponen acciones que se deben desarrollar para el mejoramiento de la percepción de los valores personales y el fortalecimiento de la práctica del estilo de liderazgo transformacional

**2.1 Institución encargada:** Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín.

**2.2 Lugar de ejecución:** Auditorio de la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín.

**2.3 Beneficiarios:** Gerentes, administradores y propietarios de las empresas asociadas a la institución.

## **2.4 Objetivo**

Fortalecer el liderazgo de los gerentes de las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín.

Promover la importancia de los valores en el cargo que desempeñan, los gerentes de las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín.

## **2.5 Metas.**

Capacitar al 100% de los gerentes, administradores y/o propietarios de las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín.

## **2.6 Público.**

Nuestro público son gerentes de los cuatro sectores gremiales que conforman la CCPTSM. Las cuales se componen de la siguiente manera.

- Sector comercio = 133
- Sector producción = 59
- Sector turismo = 11
- Sector construcción = 12

Sumando un total de 215 empresas asociadas según el padrón de asociados proporcionados por la CCPTSM.

## 2.7 Recursos - Materiales

- Auditorio con aire acondicionado, que cuente con equipo multimedia, pizarra, y con mobiliario para el desarrollo de los talleres.
- Certificados para ser entregados a los participantes al finalizar el curso
- Fólderes, lapiceros y papeles para el desarrollo de los talleres

## 2.8 Duración

La duración de los talleres será de seis meses comenzando de junio y terminado el diciembre del 2008. Dentro de este periodo se estará desarrollando 4 talleres de tres horas cada taller.

## 2.9 Contenidos de los talleres

Nº	Temas	Taller
1	Resultados del estudio valores personales y estilos de liderazgo de los gerentes de las empresas asociadas a la CCPTSM.	Primer taller
2	Evolución de las concepciones del liderazgo	Segundo taller
3	Valores personales y liderazgo transformacional	Tercer taller
4	Liderazgo transformacional y sus componentes	Cuarto taller

### **Primer Taller: Resultados del estudio valores personales y estilos de liderazgo de los gerentes de las empresas asociadas a la CCPTSM.**

Tema	Resultados del estudio valores personales y estilos de liderazgo de los gerentes de las empresas asociadas a la CCPTSM.
Objetivo	Reconocer los hallazgos del estudio: valores personales y estilos de liderazgo de los gerentes de las empresas asociadas a la CCPTSM
Metodología	- Exposición - Discusión grupal

Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación de power point</li> <li>- Equipo multimedia (proyector, laptop, audio) y una pizarra para plumón acrílico</li> <li>- Plumones, mota</li> </ul>
Producto	Diagnóstico de la situación de los valores y estilos de liderazgo en los participantes
Tiempo	150 minutos

### **Segundo Taller: Evolución de las concepciones del liderazgo**

Tema	Evolución de las concepciones del liderazgo.
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar las principales corrientes teóricas del liderazgo, su evolución y sus características.</li> <li>- Individualizar las prácticas de liderazgo de los estudiantes, identificándose con uno o más estilos de liderazgo.</li> </ul>
Metodología	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exposición de la evolución de las concepciones del liderazgo.</li> <li>- Ejercicio grupal. Discusión y presentación de características de los tipos de liderazgo más reconocidos (transformacional, transaccional, laissez faire).</li> <li>- Ejercicio individual. Reconocer mis propias características de líder</li> </ul>
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación en power point.</li> <li>- Equipo multimedia</li> <li>- Material impreso para la discusión</li> <li>- Videos para presentar los diferentes tipos de líderes</li> </ul>
Producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar un cuadro comparativo entre los distintos tipos de liderazgo.</li> <li>- Elaborar un perfil individual que incluya las características de su liderazgo.</li> </ul>
Tiempo	150 minutos

### **Tercer taller: Valores personales y liderazgo transformacional**

Tema	Valores personales y liderazgo transformacional
Objetivo	Relacionar los valores personales y los componentes del liderazgo transformacional
Metodología	<ul style="list-style-type: none"><li>- Clase expositiva y discusión de estudios que muestran relaciones de los valores personales y el liderazgo transformacional.</li><li>- Identificar la estructura de los valores personales</li></ul>
Recursos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Presentación en power point.</li><li>- Equipo multimedia</li><li>- Material impreso para la discusión</li><li>- Videos para presentar la importancia de los valores</li></ul>
Producto	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cuadro comparativo entre valores personales y el liderazgo transformacional de los gerentes</li></ul>
Tiempo	150 minutos

### **Cuarto taller: Liderazgo transformacional y sus componentes**

Tema	Liderazgo transformacional y sus componentes
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"><li>- Identificar el liderazgo transformacional y sus componentes.</li><li>- Reconocer las características que debe poseer un gerente a partir del liderazgo transformacional.</li></ul>
Metodología	<ul style="list-style-type: none"><li>- Clase expositiva. Presentación del liderazgo transformacional.</li><li>- Ejercicio grupal. Identificar las características de un líder transformacional.</li><li>- Trabajo en parejas. A partir de la lectura de un caso extraer las características del líder transformacional.</li></ul>
Recursos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Presentación en power point.</li><li>- Equipo multimedia</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Material impreso para la discusión</li> <li>- Videos para presentar los diferentes tipos de lideres</li> </ul>
Producto	- Elaborar un mapa mental con los componentes del liderazgo transformacional
Tiempo	150 minutos

## Presupuesto

Gastos para el desarrollo del plan.

Talleres	Materiales	cantidad	Unidad de medida	Costo unitario	Costo total
Resultados del estudio valores personales y estilos de liderazgo de los gerentes de las empresas asociadas a la CCPTSM.	Plumón acrílico	20	unidades	5.00	100.00
	Motas	2	unidades	5.00	10.00
	Papelote	20	unidades	1.00	20.00
	Lapiceros	20	unidades	2.00	40.00
Evolución de las concepciones del liderazgo	Copias	215	juegos	3.00	645.00
	Papelote	30	unidades	1.00	30.00
	Edición de videos	2	unidades	200	400.00
	Papel bon A4	1/2	millar	30.00	15.00
Valores personales y liderazgo transformacional	Material impreso	2015	Juegos	3.00	645.00
	Edición de videos	1	unidades	200	200.00
	Papelote	30	unidades	1.00	30.00
Liderazgo transformacional y sus componentes	Material impreso	215	juegos	3.00	645.00
	Papelote	50	unidades	1.00	50.00
	Copias - caso	120	juegos	0.30	36.00
Otros gastos	Alquiler de auditorio con audio y video	10	rentas	300	3000.00
	Material promocional	1/2	millar	400.00	200.00
Total gastos					6066.00

**Resumen por la capacitación.**

1	Ingresos por participante	180	50.00	9000.00
2	Gastos por la capacitación			6066.00
3	Saldo Final			2934.00

**Anexo 2. Matriz de consistencia**

<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Hipótesis general</b>	<b>Variables</b>	<b>Información</b>	<b>Diseño metodológico</b>
¿Qué relación existe entre los valores personales y los estilos de liderazgo de los gerentes de empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018?	Establecer la relación de los valores personales y los estilos de liderazgo de los gerentes de empresas asociadas a Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018.	Existe relación significativa entre los valores personales y los estilos de liderazgo de los gerentes de empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018.	<b>V1: Valores Personales</b>	Medina (2011) Diseño de una escala multifactorial basada en la teoría de Schwartz para medir los valores personales en las organizaciones peruanas	<b>Tipo de estudio</b>  Correlacional  <b>Diseño de investigación</b>  No experimental-transversal  <b>Área de estudio</b>  Empresas asociadas a la cámara de comercio, producción y turismo de la Región San Martín  <b>Población y muestra</b>  La población está conformada por todos los empresarios de empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018.
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicos</b>			
¿Qué relación existe entre los valores personales y el liderazgo transformacional de los gerentes de empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018?	Determinar la relación de los valores personales y el liderazgo transformacional de los gerentes de empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018.	Existe relación significativa entre los valores personales y el estilo de liderazgo transformacional de los gerentes de empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018.			
¿Qué relación existe entre los valores personales y el liderazgo transaccional de los gerentes de empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018?	Determinar la relación de los valores personales y el liderazgo transaccional de los gerentes de empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018.	Existe relación significativa entre los valores personales y el estilos de liderazgo transaccional de los gerentes de empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018.		<b>V2: Estilos de Liderazgo</b>	Cuestionario MLQ de Bass administrado por Martínez (2007)
¿Qué relación existe entre los valores personales y el liderazgo Laissez faire de los gerentes de empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018?	Determinar la relación de los valores personales y laissez fare de los gerentes de empresas asociadas a Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018.	Existe relación significativa entre los valores personales y el estilo de liderazgo laissez fare de los gerentes de empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, 2018.			

### Anexo 3. Matriz Instrumental

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Instrumento
Valores personales	Apertura al cambio	Autodirección	1. Hacer las cosas a mi manera	Escala de valores personales Medina (2015)
			11. Planear y hacer mis actividades por mí mismo	
			22. Ser curioso e intentar comprender las cosas por mí mismo	
			34. Ser independiente	
		Estimulación	6. Hacer diferentes actividades en la vida	
			15. Buscar siempre aventuras	
			30. Hacer cosas nuevas y sorprendentes	
	41. Asumir riesgos en la vida			
	Autoengrandecimiento	Hedonismo	10. Divertirme cada vez que puedo	
			26. Gozar de los placeres de la vida	
			37. Buscar diversión en la vida	
		Logro	10. Divertirme cada vez que puedo	
			4. Demostrar mis habilidades y capacidades	
			13. Ser exitoso / triunfador	
			24. Tener ambición	
		Poder	32. Ser mejor que otros	
			2. Tener mucho dinero	
			17. Estar al mando y decir a las otras personas qué hacer	
	Autotrascender	Universalidad	39. Ser el que siempre toma las decisiones	
			42. Tener mucho poder	
			3. Que cada persona en el mundo sea tratada con igualdad y justicia	
			8. Escuchar e intentar comprender a las personas que son diferentes a mí.	
			19. Cuidar del medio ambiente y de la naturaleza	
Benevolencia		23. Promover la paz para que las personas vivan en armonía.		
		29. Que cada persona sea tratada con justicia, así sea gente no conozca		
		40. Proteger la naturaleza y evitar contaminarla		
		12. Ayudar a las personas que me rodean		
Conservación	Conformidad	18. Ser leal con mis compañeros y amigos		
		27. Apoyar en las necesidades de los otros		
			33. Perdonar a las personas que me ofenden	
			7. Seguir las reglas todo el tiempo, aún si nadie me observa	

			16. Actuar apropiadamente.	
			28. Ser obediente / respetar a los parientes y/o personas mayores	
			36. No contrariar a las autoridades	
		Seguridad	5. Vivir en lugares seguros	
			14. Que el país sea seguro y libre de amenazas	
			21. Que las cosas/actividades estén siempre organizadas.	
			31. Mantenerme sano y con buena salud	
			35. Tener un gobierno estable	
		Tradicición	9. Estar satisfecho con lo que tengo	
			20. Las creencias religiosas	
			25. Seguir las costumbres y tradiciones	
			38. Ser humildes y sencillo	
Estilos de Liderazgo	Liderazgo transformacional	Influencia idealizada	06. Doy a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.	Cuestionario MLQ de Bas administrado por Martínez (2007)
			10. Hago sentir a los demás orgulloso/a de trabajar conmigo	
			14. Enfatizo la importancia de tener un fuerte sentido del deber	
			18. Va más allá de mi propio interés por el bien del grupo	
			21. Me he ganado el respeto de mis colaboradores	
			23. Considero los aspectos morales y éticos en las decisiones que tomo	
			25. Demuestro un sentido de autoridad y confianza	
			34. Enfatizo la importancia de una misión común	
		Motivación inspiracional	09. Hablo de forma optimista sobre el futuro	
			13. Hablo entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas	
			26. Presento una convincente visión del futuro	
			36. Expreso confianza en que las metas serán cumplidas	
		Estimulación intelectual	02. Proporciono a los demás, formas nuevas de enfocar problemas	
			08. Considero diferentes perspectivas cuando intento solucionar los problemas	
			30. Hago ver al resto los problemas desde muy distintos ángulos	
			32. Sugiero buscar nuevas formas de completar el trabajo	
		Consideración individualizada	15. Dedico tiempo a enseñar y capacitar al equipo de colaboradores	
			19. Trato a los demás como individuos más que como miembro de un grupo	
29. Considero que tengo necesidades y habilidades diferentes				
31. Ayudo a los demás a mejorar sus capacidades				

	Liderazgo transaccional	Recompensa contingente	01. Presto ayuda a los demás cuando observo sus esfuerzos	
			11. Personalizo las responsabilidades cuando se fijan los objetivos	
			16. Establezco los incentivos relacionados con la consecución de objetivos	
		Gerencia por la excepción activa	35. Expreso mi satisfacción cuando otros cumplen las expectativas	
			04. Centro mi atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto	
			22. Concentro toda mi atención cuando resuelvo problemas, errores o quejas	
			24. Hago un seguimiento de los errores detectados	
	Liderazgo Laissez fare	Gerencia por la excepción pasiva	27. Comunico regularmente los fracasos con el fin de superarlos	
			03. No intervengo hasta que los problemas se agravan	
			12. Espero que las cosas vayan mal antes de intervenir	
		Dejar de hacer	17. Muestro que soy partidario de “si yo no lo he roto, yo no arreglo”	
			20. Demuestro que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar	
			05. Evito involucrarme cuando surgen temas importantes	
			07. Estoy ausente cuando se me necesita	
		28. Evito tomar decisiones		
		33. Me demoro en responder los temas urgentes		

**Anexo 4. Instrumentos – Cuestionarios**



*Una Institución Adventista*

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**UPG. CIENCIAS EMPRESARIALES**

El presente cuestionario se realiza con la finalidad de obtener información acerca de los valores personales y estilos de liderazgo de los gerentes de las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín (CCPTSM). Esta información se mantendrá en reserva y si desarrolla el presente cuestionario estará expresando su decisión de participar. Por tal motivo pedimos pueda responder con sinceridad.

Si tuviera dudas respecto a la investigación puede contactarse con Jose Joel Cruz Tarrillo a Través del correo [jose.cruz@upeu.edu.pe](mailto:jose.cruz@upeu.edu.pe)

<b>Encierre en un círculo la opción que usted crea conveniente</b>	
<b>Razón Social:</b>	
<b>1. Edad.</b> _____ años	<b>4. Nivel de instrucción</b>
<b>2. Género</b>	a. Secundaria
d. Masculino	b. Técnico
e. Femenino	c. Universitario
<b>3. Estado civil</b>	<b>5. Sector</b>
a. Soltero	a. Comercio
b. Casado	b. Producción y/o servicios
c. Viudo	c. Turismo
d. Divorciado	d. Industrias de la construcción y conexos

## I. INFORMACIÓN DEMOGRAFICA

## II. INFORMACIÓN SOBRE LAS VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

A continuación, se presenta una serie de afirmaciones de valores personales y estilos de liderazgo. Por favor indique marcando con una (X) cada una de esas afirmaciones. Recuerde que no hay respuestas buenas ni malas. Responda de acuerdo a sus creencias e ideas.

### ESCALA DE VALORES PERSONALES

Muy importante	Importante	Poco Importante	Nada Importante	Opuesto a mis valores
----------------	------------	-----------------	-----------------	-----------------------

¿Qué valores son importantes para mí como guías para mi vida y qué valores son menos importantes para mí?		1	2	3	4	5
1	Hacer las cosas a mi manera.					
2	Tener mucho dinero.					
3	Que cada persona en el mundo sea tratada con igualdad y justicia.					
4	Demstrar mis habilidades y capacidades.					
5	Vivir en lugares seguros.					
6	Hacer diferentes actividades en la vida.					
7	Seguir las reglas todo el tiempo, inclusive si nadie me observa.					
8	Escuchar e intentar comprender a las personas que son diferentes a mí.					
9	Estar satisfecho con lo que tengo.					
10	Disfrutar cada vez que puedo.					
11	Planear y hacer mis actividades por mí mismo.					
12	Ayudar a las personas que me rodean.					
13	Ser exitoso / triunfador.					
14	Que el país sea seguro y libre de amenazas.					
15	Buscar siempre aventuras.					
16	Actuar apropiadamente.					
17	Estar al mando y decir a las otras personas qué hacer.					
18	Ser leal con mis compañeros y amigos.					
19	Cuidar del medio ambiente y de la naturaleza.					
20	Las creencias religiosas.					

21	Que las cosas/actividades estén siempre organizadas.					
22	Ser curioso e intentar comprender las cosas por mí mismo.					
23	Promover la paz para que las personas vivan en armonía.					
24	Tener ambición.					
25	Seguir las costumbres y tradiciones.					
26	Gozar de los placeres de la vida.					
27	Apoyar en las necesidades de los otros.					
28	Ser obediente / respetar a los parientes y/o personas mayores.					
29	Que cada persona sea tratada con justicia, así sea gente que no conozcas.					
30	Hacer cosas nuevas y sorprendentes.					
31	Mantenerme sano y con buena salud.					
32	Ser mejor que otros.					
33	Perdonar a las personas que me ofenden.					
34	Ser independiente.					
35	Tener un gobierno estable.					
36	No contrariar a las autoridades.					
37	Buscar diversión en la vida.					
38	Ser humildes y sencillo.					
39	Ser el que siempre toma las decisiones.					
40	Proteger la naturaleza y evitar contaminarla.					
41	Asumir riesgos en la vida.					
42	Tener mucho poder.					

1	Nunca	Raras veces	Algunas veces	Bastante a menudo	Siempre
---	-------	-------------	---------------	-------------------	---------

**CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO**

Nº	YO COMO GERENTE	1	2	3	4	5
43	Presto ayuda a los demás cuando observo sus esfuerzos					
44	Proporciono a los demás formas nuevas de enfocar problemas					
45	No intervengo hasta que los problemas se agravan					
46	Centro mi atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares)					

47	Evito involucrarme cuando surgen temas delicados					
48	Doy a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes de mis colaboradores					
49	Estoy ausente cuando se me necesita					
50	Considero diferentes perspectivas cuando intento solucionar los problema					
51	Hablo de forma optimista sobre el futuro					
52	Hago sentir a los demás orgullosos/a de trabajar conmigo					
53	Personalizo las responsabilidades cuando se fijan los objetivos					
54	Espero que las cosas vayan mal antes de intervenir					
55	Hablo entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas					
56	Enfatizo la importancia de tener un fuerte sentido del deber					
57	Dedico tiempo a enseñar y capacitar al equipo de colaboradores					
58	Establezco los incentivos relacionados con la consecución de objetivos					
59	Muestro que soy partidario de “si yo no lo he roto, yo no arreglo”					
60	Voy más allá de mi propio interés por el bien del grupo					
61	Trato a todos como individuos más que como miembro de un grupo					
62	Demuestro que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar					
63	Me he ganado el respeto de los colaboradores					
64	Concentro toda mi atención cuando resuelvo problemas, errores o quejas					
65	Considero los aspectos morales y éticos en las decisiones que tomo					
66	Hago un seguimiento de los errores detectados					
67	Demuestro un sentido de autoridad y confianza					
68	Presento una convincente visión del futuro					
69	Comunico regularmente los fracasos con el fin de superarlos					
70	Evito tomar decisiones					
71	Considero que tengo necesidades y habilidades diferentes					
72	Hago ver al resto los problemas desde distintos ángulos					
73	Ayudo a los demás a mejorar sus capacidades					
74	Sugiero buscar nuevas formas de completar el trabajo					
75	Me demoro en responder los temas urgentes					
76	Enfatizo la importancia de una misión común					
77	Expreso mi satisfacción cuando otros cumplen las expectativas					
78	Expreso confianza en que las metas serán cumplidas					

Gracias por su colaboración

Anexo 5. Guía para el experto

**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

**Instrucción:** sírvase encerrar dentro de un círculo, el porcentaje que crea conveniente para cada pregunta.

1. ¿Considera Ud. que el instrumento cumple el objetivo propuesto?

-----  
-----  
0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

2. ¿Considera Ud. que este instrumento contiene los conceptos propios del tema que se investiga?

-----  
-----  
0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

3. ¿Estima Ud. que la cantidad de Items que se utiliza son suficientes para tener una visión comprensiva del asunto que se investiga?

-----  
-----  
0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

4. ¿Considera Ud. que se aplicara este instrumento a muestras similares se obtendrian datos también similares?

-----  
-----  
0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

5. ¿Estima Ud. que los ítems propuestos permiten una respuesta objetiva de parte de los informantes?

-----  
-----  
0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

6. ¿Qué preguntas cree Ud. que se podrá agregar?

-----  
-----

7. ¿Qué preguntas se podrá eliminar?

-----  
-----

Fecha: 22.01.2018

Validado por: Dr. Christian D. Vallejos Arz.

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**Instrucción:** sírvase encerrar dentro de un círculo, el porcentaje que crea conveniente para cada pregunta.

1. ¿Considera Ud. que el instrumento cumple el objetivo propuesto?

-----  
0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 **100**

2. ¿Considera Ud. que este instrumento contiene los conceptos propios del tema que se investiga?

-----  
0 10 20 30 40 50 60 70 80 **90** 100

3. ¿Estima Ud. que la cantidad de Items que se utiliza son suficientes para tener una visión comprensiva del asunto que se investiga?

-----  
0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 **100**

4. ¿Considera Ud. que se aplicara este instrumento a muestras similares se obtendrían datos también similares?

-----  
0 10 20 30 40 50 60 70 80 **90** 100

5. ¿Estima Ud. que los ítems propuestos permiten una respuesta objetiva de parte de los informantes?

-----  
0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 **100**

6. ¿Qué preguntas cree Ud. que se podrá agregar?

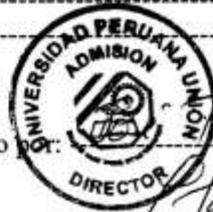
-----  
-----

7. ¿Qué preguntas se podrá eliminar?

-----  
-----

Fecha: 17/01/2010

Validado por:



*Familia Paredes*  
*Familia P*

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**Instrucción:** sírvase encerrar dentro de un círculo, el porcentaje que crea conveniente para cada pregunta.

1. ¿Considera Ud. que el instrumento cumple el objetivo propuesto?

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 **100**

2. ¿Considera Ud. que este instrumento contiene los conceptos propios del tema que se investiga?

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 **100**

3. ¿Estima Ud. que la cantidad de Items que se utiliza son suficientes para tener una visión comprensiva del asunto que se investiga?

0 10 20 30 40 50 60 70 80 **90** 100

4. ¿Considera Ud. que se aplicara este instrumento a muestras similares se obtendrían datos también similares?

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 **100**

5. ¿Estima Ud. que los ítems propuestos permiten una respuesta objetiva de parte de los informantes?

0 10 20 30 40 50 60 70 80 **90** 100

6. ¿Qué preguntas cree Ud. que se podrá agregar?

*Ninguna respondiendo a un cuestionario Tanto de Medicina (2011) Curso de Herdoso (2017)*

7. ¿Qué preguntas se podrá eliminar?

*Idem*

Fecha: 18-01-18

Validado por:

*[Firma]*  
Dr. Edgar Santos Castro

Anexo 6. Carta de aceptación

**CARGO**



*Una Institución Adventista*

**Facultad de Ciencias Empresariales**



"Año del diálogo y la reconciliación nacional"

Morales, jueves 15 de febrero de 2018

**Doctor  
Beltrán Lozano Gonzales  
Presidente de la Cámara de Comercio  
Producción y Turismo de la Región San Martín-Tarapoto  
Ciudad**

Estimado Doctor Lozano:

Tengo el agrado de dirigirme a usted para hacerle llegar un cálido saludo de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, acompañado del deseo de abundantes éxitos en la tarea que desempeña.

En esta oportunidad presento Lic. José Joel Cruz Tarrillo identificado con DNI 45431471, quien desea realizar una investigación sobre la **relación de valores personales y los estilos de liderazgo de los gerentes de las empresas asociadas a la Cámara de Comercio Producción y Turismo de la Región San Martín**, motivo por el cual solicito tenga a bien darle las facilidades de acceso a la información de las entidades asociadas a la CCPTRS entre otras que sean parte de la investigación.

En espera de su apoyo ante lo solicitado, me despido de usted agradeciéndole por su gentileza y disposición.

Atentamente,



**Dr. Christian Vallejos Angulo  
Coordinador de la Facultad de Ciencias Empresariales  
Filial Tarapoto**

Fwd: PADRON DE ASOCIADOS Recibidos x

---

 **Gerencia Camara de Comercio** <gerencia.ccptsm@gmail.com>  
para mí ▾

Estimado Jose, por la presente le remito el padrón de asociados.

ademas se le autoriza usar el nombre de la Cámara y Comercio para ser usado únicamente con fines académicos.

saludos cordiales

----- Mensaje reenviado -----

De: **Gerencia Camara de Comercio** <gerencia.ccptsm@gmail.com>  
Fecha: 26 de febrero de 2018, 11:13  
Asunto: Fwd: PADRON DE ASOCIADOS  
Para: [mariela.rojasm@pucp.pe](mailto:mariela.rojasm@pucp.pe)

----- Mensaje reenviado -----

De: **CCPTSM Tarapoto** <ccptsm@gmail.com>  
Fecha: 26 de febrero de 2018, 11:12  
Asunto: Fwd: PADRON DE ASOCIADOS  
Para: Gerencia Camara de Comercio <gerencia.ccptsm@gmail.com>



**CCPTSM**  
Cámara de Comercio, Producción y  
Turismo de San Martín - Tarapoto.

Jr. Manco Cápac N° 196 – Tarapoto – San Martín  
Telf: (042) 522872  
E-MAIL: [ccptsm@gmail.com](mailto:ccptsm@gmail.com)