



**ESPE**

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,**

**ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO LA OBTENCION DEL TÍTULO**

**DE INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA: “ANÁLISIS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE HOMBRES Y**

**MUJERES EN LAS PYMES PERTENECIENTES AL SECTOR**

**MANUFACTURERO DEL DMQ EN EL 2019”**

**AUTOR: ROCHA REISANCHO, WILLIAM PATRICIO**

**DIRECTOR: DR. OBANDO CHANGUÁN, MARCELO PATRICIO**

**SANGOLQUÍ**

**2020**



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación “ANÁLISIS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE HOMBRES Y MUJERES EN LAS PYMES PERTENECIENTES AL SECTOR MANUFACTURERO DEL DMQ EN EL 2019”. Fue realizado por el señor *Rocha Reisancho, William Patricio* el mismo que ha sido revisado en su totalidad, analizado por la herramienta de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidades de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que se sustente públicamente.

Sangolquí, 19 de febrero de 2020

Dr. Obando Changuán Marcelo Patricio Ph.D.

C.C:0400882890



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **ROCHA REISANCHO WILLIAM PATRICIO**, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: "**ANÁLISIS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE HOMBRES Y MUJERES EN LAS PYMES PERTENECIENTES AL SECTOR MANUFACTURERO DEL DMQ EN EL 2019**" es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas. Consecuentemente el contenido de la investigación es veraz.

Sangolquí, 11 de febrero de 2020

**William Patricio Rocha Reisancho**

C.C:0503059602



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **ROCHA REISANCHO WILLIAM PATRICIO** autorizo a la universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: "**ANÁLISIS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE HOMBRES Y MUJERES EN LAS PYMES PERTENECIENTES AL SECTOR MANUFACTURERO DEL DMQ EN EL 2019**" en el repositorio institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Sangolquí, 11 de febrero de 2020

**William Patricio Rocha Reisancho**

C.C: 0503059602

## **DEDICATORIA**

La presente tesis va dedicado a mis padres, hermanos y familiares, ya que con su motivación, consejos y comprensión fortalecieron mi lucha para alcanzar mi meta

También a mis queridos tutores y docentes, por guiarme y compartir sus valiosos conocimientos en esta investigación

Además, a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE y a las empresas que facilitaron abriendo las puertas para desarrollar la presente investigación

William Patricio Rocha

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero dejar constancia de mi agradecimiento sincero a mis padres, hermanos y familiares por ese apoyo incondicional durante todo este camino que comenzó como un sueño y que hoy se hace realidad.

A mi querida universidad ESPE por la formación, el conocimiento múltiple que me ha brindado durante mis años de estudiante, años en los cuales considero que aprendí de los mejores docentes y que tuve un desarrollo y crecimiento profesional.

A mis queridos docentes tutores por compartir sus sabias enseñanzas, por su tiempo por su paciencia y su estímulo personal para llevar a cabo esta investigación de la mejor manera.

También quiero agradecer a todas las instituciones que me han brindado su apoyo abriendo sus puertas como la CAPEIPI, facilitando la información para llevar a cabo la presente investigación

Finalmente un agradecimiento a mí mismo por la perseverancia y constancia de mantener siempre firme en mi meta, una meta que ahora se ha logrado alcanzar

William Patricio Rocha

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICADO DEL DIRECTOR.....	i
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD.....	ii
AUTORIZACIÓN.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xiii
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT .....	xvi
CAPÍTULO I INTRODUCTORIO .....	1
Introducción .....	1
Planteamiento del problema .....	2
Formulación del problema .....	4
Justificación e importancia .....	4
Objetivos .....	5
3.2.2    Objetivo general .....	5
3.2.3    Objetivos específicos .....	5
Hipótesis.....	5
3.2.4    Hipótesis general.....	5

3.2.5	Hipótesis específicas .....	5
CAPÍTULO II .....		6
Generalidades .....		6
3.2.6	Las PYMES en Ecuador.....	6
3.2.7	La Cámara de Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (CAPEIPI) .....	6
3.2.8	El sector Manufacturero de Pichincha .....	8
3.2.9	Estado del arte .....	10
3.2.10	Marco teórico .....	15
3.2.11	Género y techo de cristal.....	16
3.2.12	Liderazgo.....	19
3.2.13	Importancia del liderazgo.....	23
3.2.14	Características del liderazgo .....	24
3.2.15	Ventajas y desventajas del liderazgo.....	26
3.2.16	Estilos de Liderazgo .....	27
3.2.17	Liderazgo Transformacional .....	30
3.2.18	Liderazgo Transaccional .....	36
3.2.19	Liderazgo en las organizaciones .....	42
3.2.20	Relación Género - Liderazgo .....	46
3.2.21	Modelo multifactorial de liderazgo (MLQ) .....	48



3.2.22	Teoría de los rasgos .....	50
3.2.23	Teoría hacia el comportamiento del líder.....	51
3.2.24	Teoría situacional o contingencia.....	53
	Modelo de contingencia .....	53
	<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>55</b>
3.1	Diseño Metodológico .....	55
3.1.1	Enfoque de la investigación .....	55
3.2	Tipología de investigación .....	55
3.2.25	Por su finalidad .....	55
3.2.26	Por las fuentes de información.....	55
3.2.27	Por las unidades de análisis.....	56
3.2.28	Por control de variables.....	56
3.2.29	Por Alcance .....	56
	Población y muestra .....	56
3.3.1	Población.....	56
3.2.30	Muestra.....	57
3.2.31	Variables .....	57
3.2.32	Operacionalización de variables .....	58
	Técnica e instrumento de recolección de datos .....	60

3.5.1	Técnica de recolección de datos.....	60
3.5.2	Instrumento de recolección de datos.....	60
	Validacion y confiabilidad de los instrumentos .....	60
3.5.3	Validación .....	60
3.5.4	Confiabilidad.....	61
	Procedimiento para la recolección de datos .....	62
	Modelos y análisis e interpretación de datos.....	62
	CAPÍTULO IV .....	63
	Resultados .....	63
	Análisis descriptivos .....	63
4.1.2	Análisis univariado .....	63
4.1.3	Análisis bivariado.....	65
4.2	Estadísticos de percepción .....	94
4.3	Prueba de hipótesis.....	99
4.4	Chi Cuadrado .....	100
	CAPÍTULO V .....	103
	Conclusiones y recomendaciones.....	103
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA.....	108
	ANEXOS.....	115

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Tamaño de las empresas según el número de empleados e ingresos</i> .....	6
Tabla 2 <i>Capacidades de liderazgo</i> .....	22
Tabla 3 <i>Ventajas y Desventajas</i> .....	26
Tabla 4 <i>Estilos Gerenciales</i> .....	28
Tabla 5 <i>Dimensiones de liderazgo</i> .....	29
Tabla 6 <i>Ventajas y desventajas del liderazgo transformacional</i> .....	36
Tabla 7 <i>Ventajas de y desventajas del liderazgo transaccional</i> .....	40
Tabla 8 <i>Cantidad de Pymes según sectores productivos de la (CAPEIPI)</i> .....	57
Tabla 9 <i>Variables de estudio</i> .....	57
Tabla 10 <i>Operacionalización de variables</i> .....	58
Tabla 11 <i>Alfa de Cronbach para la fiabilidad del instrumento</i> .....	61
Tabla 12 <i>Distribución según Género</i> .....	63
Tabla 13 <i>Distribución de la muestra según el sector al que pertenece</i> .....	64
Tabla 14 <i>Tabla cruzada: Género y Edades (Agrupada)</i> .....	65
Tabla 15 <i>Género - Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo</i> .....	66
Tabla 16 <i>Género y Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses</i> .....	67
Tabla 17 <i>Género y Actúo de modo que me gano el respeto de los demás</i> .....	68
Tabla 18 <i>Tabla cruzada. Género y Me muestro confiado y seguro</i> .....	69
Tabla 19 <i>Género y Expreso mis valores y creencias más importantes</i> .....	70
Tabla 20 <i>Género y Considero importante tener claro en lo que se hace</i> .....	71
Tabla 21 <i>Genero y Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas</i> .....	72

Tabla 22 <i>Género y Enfatizo la importancia de tener una misión compartida</i> .....	73
Tabla 23 <i>Género y Trato de mostrar el futuro de modo optimista</i> .....	74
Tabla 24. <i>Género y Tiendo a hablar con entusiasmo sobre metas a lograr</i> .....	75
Tabla 25 <i>Género y Construyo una visión motivadora del futuro</i> .....	76
Tabla 26 <i>Género y Expreso confianza en que se alcanzarán las metas</i> .....	77
Tabla 27 <i>Género-Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos</i> .....	78
Tabla 28 <i>Género y Cuando resuelvo problemas trato de verlos de distintas formas</i> .....	79
Tabla 29 <i>Género-Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista</i> .....	80
Tabla 30 <i>Género -Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo</i> .....	81
Tabla 31 <i>Género-Dedico tiempo a enseñar y orientar</i> .....	82
Tabla 32 <i>Géner -Trato a los demás como personas y no solo como miembros de un grupo</i> .....	83
Tabla 33 <i>Género - Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades únicas</i> .....	84
Tabla 34 <i>Género y Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas</i> .....	85
Tabla 35. <i>Género y Ayudo a los demás siempre que se esfuercen</i> .....	86
Tabla 36 <i>Género y Aclaro y específico las responsabilidades de cada uno</i> .....	87
Tabla 37 <i>Género y Dejo claro lo que cada uno podría recibir si se logran las metas</i> .....	88
Tabla 38 <i>Género y Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado</i> .....	89
Tabla 39 <i>Género y Trato de poner atención sobre los errores y desviaciones</i> .....	90
Tabla 40 <i>Género y Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallos</i> .....	91
Tabla 41 <i>Género y Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen</i> .....	92
Tabla 42 <i>Género-Dirijo mi atención hacia fracasos o errores</i> .....	93
Tabla 43 <i>Prueba KMO y las variables de los estilos de liderazgo</i> .....	95
Tabla 44 <i>Anova para las dimensiones de liderazgo transformacional:</i> .....	95

Tabla 45 <i>Anova para las dimensiones de liderazgo transaccional:</i> .....	96
Tabla 46 <i>Estilos de liderazgo y sus dimensiones por género</i> .....	97
Tabla 47 <i>Promedio Total estilos de liderazgo y género</i> .....	98
Tabla 48 <i>Pruebas de Chi-cuadrado entre género liderazgo transformacional</i> .....	101
Tabla 49 <i>Pruebas de Chi-cuadrado entre género y liderazgo transformacional</i> .....	101
Tabla 50 <i>Pruebas de Chi-cuadrado entre género y estilos de liderazgos</i> .....	102

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas .....	3
<i>Figura 2.</i> Organigrama de la CAPEIPI .....	8
<i>Figura 3.</i> Modelo de liderazgo transformacional.....	31
<i>Figura 4.</i> Principios de liderazgo transformacional .....	34
<i>Figura 5.</i> Efectos del liderazgo transformacional .....	35
<i>Figura 6.</i> Proceso Transaccional.....	39
<i>Figura 7.</i> Dirección por competencias .....	42
<i>Figura 8.</i> Estructura factorial del MLQ-5x .....	49
<i>Figura 9.</i> Distribución según género.....	63
<i>Figura 10.</i> Distribución de la muestra según el sector al que pertenece.....	64
<i>Figura 11.</i> Género y Edades (Agrupada) .....	66
<i>Figura 12.</i> Género - Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo .....	67
<i>Figura 13.</i> Género y Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses .....	68
<i>Figura 14.</i> Género y Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.....	69
<i>Figura 15.</i> Género y Me muestro confiado y seguro .....	70
<i>Figura 16.</i> Género y Expreso mis valores y creencias más importantes .....	71
<i>Figura 17.</i> Género y Considero importante tener claro en lo que se hace .....	72
<i>Figura 18.</i> Genero -Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas .....	73
<i>Figura 19.</i> Género y Enfatizo la importancia de tener una misión compartida .....	74
<i>Figura 20.</i> Género y Trato de mostrar el futuro de modo optimista .....	75
<i>Figura 21.</i> Género y Tiendo a hablar con entusiasmo sobre metas a lograr .....	76

<i>Figura 22.</i> Género y Construyo una visión motivadora del futuro .....	77
<i>Figura 23.</i> Género y Expreso confianza en que se alcanzarán las metas.....	78
<i>Figura 24.</i> Género y Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos.....	79
<i>Figura 25.</i> Género y Cuando resuelvo problemas trato de verlos de distintas formas .....	80
<i>Figura 26.</i> Género y Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista .	81
<i>Figura 27.</i> Género y Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.....	82
<i>Figura 28.</i> Género y Dedico tiempo a enseñar y orientar .....	83
<i>Figura 29.</i> Género y Trato a los demás como personas y no solo como miembros de un grupo .	84
<i>Figura 30.</i> Género y Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades únicas .....	85
<i>Figura 31.</i> Género y Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas .....	86
<i>Figura 32.</i> Género y Ayudo a los demás siempre que se esfuercen .....	87
<i>Figura 33.</i> Género y Aclaro y especifico las responsabilidades de cada uno .....	88
<i>Figura 34.</i> Género y Dejo claro lo que cada uno podría recibir si se logran las metas .....	89
<i>Figura 35.</i> Género y Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.....	90
<i>Figura 36.</i> Género y Trato de poner atención sobre los errores y desviaciones de los estándares	91
<i>Figura 37.</i> Género-Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas .....	92
<i>Figura 38.</i> Género y Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen .....	93
<i>Figura 39.</i> Género y Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares...	94

## **RESUMEN**

Los diversos estudios realizados sobre los estilos de liderazgo tanto en hombres como en mujeres han llegado a la conclusión en que las mujeres establecen un estilo de liderazgo transformacional y por otra parte los hombres aplican un estilo de liderazgo transaccional. En la presente investigación se buscó analizar los estilos de liderazgo según el género que tienen las PYMES del sector de manufacturero de la ciudad de Quito. Para cumplir con este objetivo en esta investigación se utilizó un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental transversal ya que no fueron manipuladas las variables, se llevó a cabo mediante la encuesta la recolección de datos sobre las variables planteadas; se aplicó un cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ), sobre una muestra que fue tomada a conveniencia de entre 384 líderes gerentes de las PYMES del sector manufacturero del DMQ, agrupadas a la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (CAPEIPI). Los resultados dan cuenta de los planteamientos de muestra, la revisión documental y se confirman los obtenidos en otras investigaciones, puesto que, efectivamente las mujeres se orientan por el estilo transformacional en una mínima diferencia, y los hombres al esquema transaccional.

### **PALABRAS CLAVE:**

- **LIDERAZGO**
- **ESTILOS DE LIDERRAZGO**
- **TRANSFORMACIONAL**
- **TRANSACCIONAL**
- **PYMES MANUFACTURERAS**



## **ABSTRACT**

The various studies conducted on leadership styles in both men and women have concluded that women establish a transformational leadership style and, on the other hand, men apply a transactional leadership style. This research sought to analyze the leadership styles according to the gender that SMEs have in the manufacturing sector of the city of Quito. To meet this objective in this research, a quantitative approach was used, with a non-experimental cross-sectional design since the variables were not manipulated, the data collection on the proposed variables was carried out through the survey; a multifactorial leadership questionnaire (MLQ) was applied, on a sample that was taken at the convenience of among 384 managing leaders of SMEs in the manufacturing sector of the DMQ, grouped in the Chamber of Small and Medium Enterprises of Pichincha (CAPEIPI). The results account for the sample approaches, the documentary review and those obtained in other investigations are confirmed, since, in fact, women are guided by the transformational style in a minimal difference, and the men to the transactional scheme.

### **KEYWORDS:**

- **LEADERSHIP**
- **LEADERSHIP STYLES**
- **TRANSFORMATIONAL**
- **TRANSACTIONAL**
- **MANUFACTURING SMEs**

## CAPÍTULO I INTRODUCTORIO

### **Introducción**

El capital humano es considerado uno de los elementos más importantes dentro de cualquier organización, ya que, con sus conocimientos, destrezas, intereses y motivaciones dependen en gran parte del éxito o fracaso de la misma, por lo tanto a pesar de que una organización cuente con personas talentosas y capacitadas, es indispensable la presencia de un líder que lleve a cabo la orientación y coordinación del trabajo de cada integrante del equipo, con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales. El presente trabajo propone identificar los estilos de liderazgos según el género (hombre y mujer) y cómo estos afectan a las organizaciones, puesto que, para cualquier organización el líder es calificado como la persona más significativa debido a que con su influencia positiva ante sus seguidores o miembros logran alcanzar los objetivos propuestos en los diferentes departamentos dentro de la organización (Salas , Gaviria, & García, 2017).

El género en la actualidad establece nuevos elementos que se debe tomar en cuenta dentro de las organizaciones, con el pasar del tiempo las mujeres han comenzado ser tomadas en cuenta en diferentes ámbitos y cargos que antes eran ocupados exclusivamente por los hombres, en lo que respecta en la parte gerencial o de dirección las mujeres ya se están poniendo al frente de las organizaciones, no tanto como se esperaría debido a diferentes factores, como la cultura, costumbres, educación o simplemente por la manera que no están alineados los roles de su vida laboral con el de su vida familiar (Salas , Gaviria, & García, 2017). En este contexto, las empresas que tengan líderes con objetivos claros y apegados a la misión organizacional, y que establezcan el logro de objetivos de manera conjunta, alcancen al éxito empresarial. Por tal

motivo es importante identificar el efecto del género (hombre y mujer) del gerente en el estilo de liderazgo transformacional y transaccional en las pymes del sector manufacturero del DMQ

### **Planteamiento del problema**

En la actualidad, las PYMES en el Ecuador se les ha dado mucha importancia, debido a que se ha comprobado que son el motor económico en el desarrollo del país (Taborda, Nova, & Bohórques, 2017), estas empresas son las que generan mayores fuentes de empleo con una representación del 70% de la población total de acuerdo datos obtenidos del INEC (2017). La población que interesa a este estudio son los líderes de las PYMES y el estilo de liderazgo que manejan

Uno de los sectores con mayor concentración de empresas pertenece al sector del comercio con un 37,2%; seguido por el sector de la manufactura con un 8,08% y las actividades de silvicultura, ganadería y pesca con un 7,77% (INEC, 2017). El sector Manufacturero ha contribuido al Producto Interno Bruto con el 13,29% en el año 2017 y tuvo crecimiento del 1,4% hasta finales del 2018 (Banco Central del Ecuador, 2018).

De igual forma, la industria manufacturera genera gran cantidad de empleo, con una participación de 13,18% donde el Estado ha aplicado estrategias económicas y productivas que buscan impulsar la economía nacional. Por lo tanto, debido a su destacado rol dentro de la producción nacional, es pertinente desarrollar la presente investigación y comprender cómo es el liderazgo que sujeta y sostiene a este sector.

El Ecuador, en los últimos años, se ha convertido en uno de los países más emprendedores de la región, pero lamentablemente los emprendimientos no llegan a durar más tres meses según lo

afirma Argüello en su informe para el Observatorio de las PYMES de la Universidad Andina Simón Bolívar (Argüello, 2018). Pero la responsabilidad no es siempre del mercado, también radica en el estilo de liderazgo que tiene el emprendedor, siendo éste un factor trascendental para el éxito de las PYMES.

La investigación en curso busca analizar qué tipo de liderazgo se está utilizando dentro de las diferentes PYMES y establecer la diferencia que existen entre un liderazgo Transformacional y uno Transaccional, no sin antes identificar el género del líder, con el que se podría tener una mejor idea de las tendencias en cada organización. Para la definición del problema se utilizó la técnica de un árbol de problemas donde se expone gráficamente la problemática identificando las siguientes causas y los efectos:

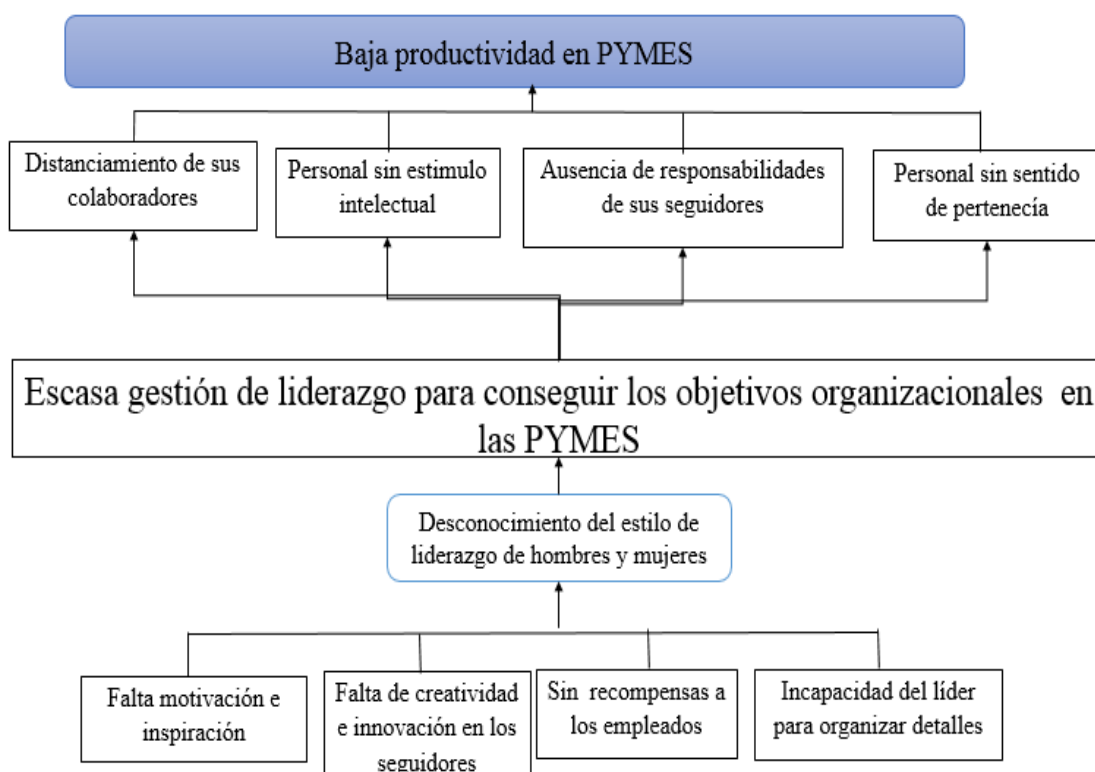


Figura 1. Árbol de problemas  
Fuente: Arguello (2018)

La escasa gestión de liderazgo en las empresas hace que las personas se encuentren desmotivadas y sin ganas de sacar a la empresa adelante, los incentivos que brinda la empresa no son suficientes, siempre piden más, esto se debe a que no se tiene un líder al frente de los diferentes grupos de trabajo; sin embargo, no solo se necesita tener solo un líder, se necesita una persona la cual motive a los empleados y logre transmitir en todos, la misma visión y los objetivos que se busca como empresa (Argüello, 2018). Tomando en cuenta el árbol de problemas se puede evidenciar que existe una relación directa entre el variable independiente género y la variable dependiente que sería los estilos de liderazgo

### **Formulación del problema**

De acuerdo con lo expuesto en lo anterior, el avance de esta investigación tiene como propósito mostrar una respuesta al problema que se expone a continuación:

¿El género del líder gerente es un factor de incidencia al momento de desarrollar los estilos de liderazgo transformacional y transaccional de las PYMES pertenecientes al sector manufacturero del cantón Quito?

### **Justificación e importancia**

En función del estilo de liderazgo que se aplica en las organizaciones dependerá la consecución de los objetivos organizacionales con base en la misión y visión establecida. De acuerdo con otros estudios, existe una diferencia notable en cuanto al ejercicio del liderazgo según el género, por cuanto, resulta importante para esta investigación conocer el estilo de liderazgo predominante en las PYMES del DMQ y su vinculación con la aplicación desde el género que lo lidera.

## **Objetivos**

### **3.2.2 Objetivo general**

Analizar los estilos de liderazgo de hombres y mujeres en las PYMES pertenecientes al sector manufacturero del Distrito Metropolitano de Quito en el año 2019.

### **3.2.3 Objetivos específicos**

- Analizar la relación existente entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional en función del género en las PYMES del sector manufacturero del DMQ.
- Aplicar un análisis de comparación de medias sobre los estilos de liderazgo y el género en las PYMES del sector manufacturero del DMQ.
- Establecer conclusiones y recomendaciones claras a partir de los resultados obtenidos de las dimensiones de los estilos de liderazgo

## **Hipótesis**

### **3.2.4 Hipótesis general**

El género masculino y femenino de los líderes gerentes de las PYMES del Sector Manufacturero en la ciudad de Quito, es influyente en la determinación del estilo de liderazgo.

### **3.2.5 Hipótesis específicas**

- Las mujeres líderes gerentes de las PYMES del Sector Manufacturero de la ciudad de Quito, se orientan hacia el estilo de liderazgo transformacional.
- Los hombres líderes gerentes de las PYMES del Sector Manufacturero de la ciudad de Quito, se orientan hacia el estilo de liderazgo transaccional.

## CAPÍTULO II

### Generalidades

#### 3.2.6 Las PYMES en Ecuador

Se entiende por PYMES, al conjunto de pequeñas y medianas empresas, que se pueden catalogar como tal, en función del volumen de ventas, patrimonio, número de trabajadores, y el nivel de producción o activos. Generalmente, en el Ecuador las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas productivas y de prestación de servicios (SRI, 2019).

Según reseña Delgado (2018), las PYMES en el Ecuador se dedican particularmente a la producción, demanda y compra de bienes y servicios con valor agregado, siendo la base del desarrollo social del país, por lo que se establecen como un agente principal en la generación de riqueza y empleo.

Tabla 1

*Tamaño de las empresas según el número de empleados e ingresos*

Tamaño de la empresa	Nº Trabajadores	Ingresos anuales \$
Micro	1 a 9	Hasta \$100.00
Pequeña	10 a 49	\$100,001 a \$1,000,000
Mediana	50 a 199	\$1,000,001 a \$5,000,000
Grande	Más de 200	Más de \$5,000,001

Fuente: Ministerio de Industrias (2014)

#### 3.2.7 La Cámara de Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (CAPEIPI)

La CAPEIDI según señala su propia página web, se identifican a través de la misión organizacional como “un gremio constituido por los sectores productivos de las MIPYMES del Ecuador, para la representación gremial y prestación de servicios empresariales de calidad a favor

de nuestros socios, apoyados en las instituciones adscritas y alianzas público – privadas” (CAPEIPI, 2019).

De igual forma, hace referencia que tienen como visión “Ser un gremio reconocido y representante de los sectores productivos de las MIPYMES a nivel nacional e internacional; desarrollando permanentemente productos y servicios innovadores de calidad, adecuados a las necesidades sectoriales, apoyando a la comunidad empresarial y a la sociedad en general, respetando la ética social, ambiental, tributaria, y laboral” (CAPEIPI, 2019).

Adicionalmente, la CAPEIPI lleva a cabo un trabajo mancomunado con el Instituto de Capacitación de la Pequeña Industria (ICAPI) y el Centro de Exposiciones Quito (CEQ) para potenciar el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa del Ecuador.

Por otro lado, la CAPEIPI (2019) divide sus objetivos organizacionales en 4 dimensiones, una dimensión relacionada con los socios en la que busca incrementar la fidelización y la participación de mismos en las actividades de la cámara; otra, desde la dimensión servicios para acrecentar las acciones con el fin de facilitar el cumplimiento de las normativas legales y técnicas de las MIPYMES y aumentar la calidad y cantidad de servicios para los afiliados; en cuanto a la dimensión política, busca extender la participación e incidencia política de la CAPEIPI con autoridades públicas y privadas; y, finalmente, desde la dimensión institucional, persigue desarrollar proyectos de apoyo a los sectores productivos y aumentar el fortalecimiento institucional de la organización.

En este sentido, con el propósito de alcanzar la misión, visión y objetivos organizacionales ha diseñado de acuerdo a la figura 2, la estructura organizativa de forma piramidal, donde se consigue en el alto nivel la Dirección General conformada por el Presidente y el Comité de



Gestión; Así mismo, de allí se desprenden la Dirección Ejecutiva; la Dirección Jurídica y la Coordinación General.

En cuanto al nivel medio, se encuentran las Direcciones de: Administración; Comunicación; Asistencia técnica; y, Ejecutiva de cuenta. Finalmente, en el nivel más bajo, es decir, el operativo se categorizan en Recepción; Recaudación; Sectores productivos; Sistemas; Mensajería y Servicios de camarera.

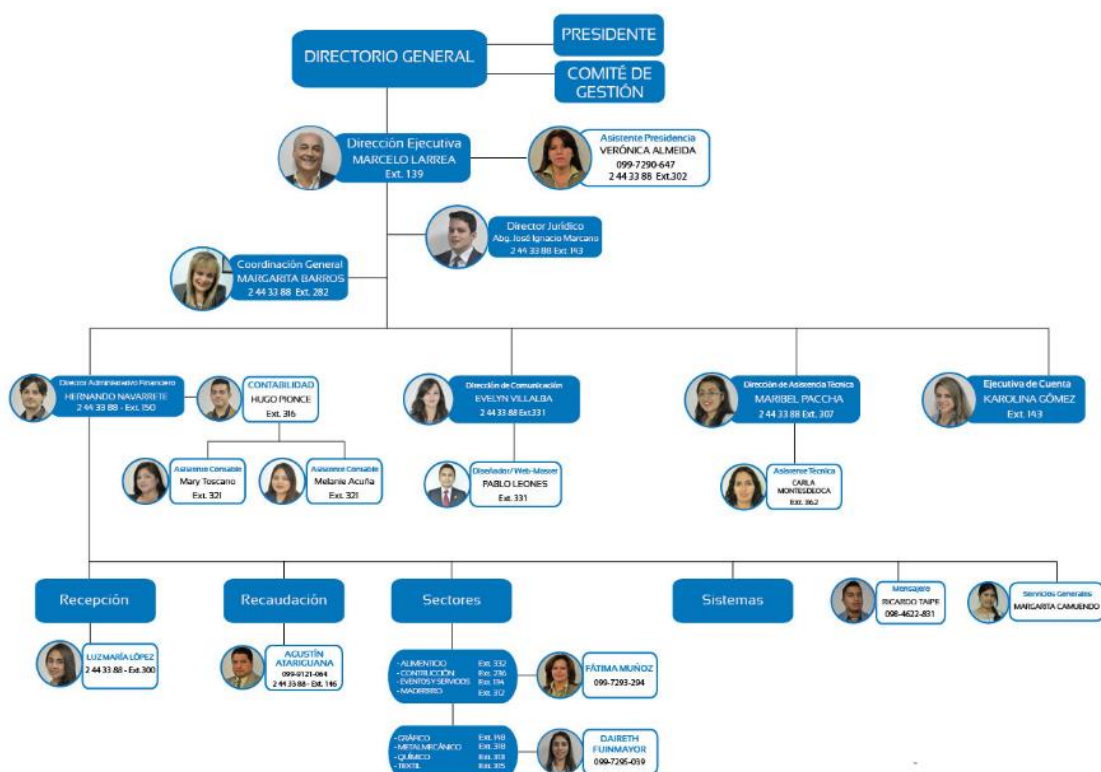


Figura 2. Organigrama de la CAPEIPI  
Fuente: CAPEIPI (2019)

### 3.2.8 El sector Manufacturero de Pichincha

La manufacturera en Ecuador, es uno de los sectores vitales económicos, puesto que, contribuye en promedio con un 12% del PIB, solo por detrás del sector petrolero y a la par del sector agrícola (Camino, Armijos, & Cornejo, 2018). Existen varios sectores a los que apoya la

CAPEIPI, entre los que se pueden nombrar: alimenticio; construcción; eventos y servicios; gráfico; maderero; metalmecánico; químico y textil.

En este orden de ideas, el sector alimenticio, dirige esfuerzos para aplicar Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) que incrementen sus ventajas competitivas, desplieguen y extiendan su dirección a distintos mercados a escala nacional, regional y mundial; y a la vez, mejoren la calidad de sus productos, diversificando la producción y el fomento del valor agregado; con respecto al sector construcción, reúne un conjunto de entidades empresariales que buscan promover el desarrollo industrial y comercial, la innovación tecnológica, la generación de empleo y divisas (CAPEIPI, 2019).

En lo que concierne al sector eventos y servicios, persiguen el fortalecimiento de la participación e inclusión en la prestación de servicios innovadores; con relación al sector gráfico dirigen sus esfuerzos en generar líneas de trabajo, coordinado y cooperativo con entidades gráficas públicas y privadas para la ejecución políticas que favorezcan el desarrollo de la Industria Gráfica Nacional con el propósito de crear fuentes empleo e incursionar en los mercados externos (CAPEIPI, 2019).

En este contexto, en el sector maderero se busca tomar acciones conjuntas con el fin de optimizar los trabajos de producción con visión sustentable y responsabilidad social; sobre el sector metalmecánico, eléctrico y electrónico persigue progresos tecnológicos de punta para procurar el incremento sostenido de la manufactura y la competitividad. Finalmente, el sector químico busca el desarrollo competitivo a través del trabajo en equipo y la toma de decisiones para el desarrollo tecnológico, económico y social del país. Y, el sector textil, es un gremio de interés colectivo responsable de promover el desarrollo de las entidades en la búsqueda de generación constante de empleo (CAPEIPI, 2019).

### **3.2.9 Estado del arte**

#### **Aportes internacionales de estudios dedicados a los estilos de liderazgo**

Según estudios realizados por Bass, Avolio, y Atwater (1996) en su artículo de investigación cuyo nombre en español es “El liderazgo transformacional y transaccional de hombres y mujeres”, en el cual se analizó una muestra (segmentada en tres partes) de hombres y mujeres, a los fines de verificar si ambos en el mundo gerencial presentaban un mismo estilo de liderazgo, bien sea, transformacional o transaccional. En dicha muestra, se le aplicó el cuestionario de liderazgo multifactorial (MLQ), llegando a la conclusión que el estudio refleja resultados muy distintos a investigaciones realizadas muchos años atrás, ya que, las ejecutivas fueron reconocidas por los evaluadores, tanto masculinos como femeninos, esto, por exhibir aspectos claves fundamentales del liderazgo transformacional (por ejemplo: carisma, consideración individualizada, entre otros) con mayor frecuencia que los hombres. Asimismo, los datos de estos estudios sugieren que las mujeres no son menos transformadoras que los hombres, y, de hecho, pueden serlo aún más.

Más adelante en otro estudio de Bass y sus colaboradores (1999) en una sesión de entrenamiento dentro de una compañía de Estados Unidos en el año de 1985, en una muestra de 12 mujeres y 12 hombres líderes evidenciaron, las mujeres demostraban un liderazgo carismático. Más tarde en una investigación de 45 líderes en Nueva Zelanda también se encontraron resultados a fines al carisma, fueron medidos por el cuestionario MLQ, donde las mujeres tenían resultados superiores a los hombres en los componentes del liderazgo transformacional.

Según Castro Solano y Fernández (2006), en una investigación realizada sobre Teorías implícitas de liderazgo, con el objetivo de verificar ajustes de una escala de atributos del líder, también para un modelo de cuatro factores, un modelo factorial de segundo orden con dos factores y para la

generalidad del modelo para personas con y sin capacidad de conducción, aplicado a una muestra de 1003 sujetos tanto hombres como mujeres utilizando un instrumento de atributos del líder con 60 ítems los resultados develan que las mujeres adoptan un liderazgo carismático participativo orientados al grupo.

En este orden de ideas, Castro y Lupano (2007) expusieron en un artículo de investigación las “Teorías Implícitas del Liderazgo y calidad de la relación entre líder y seguidor”, de cuyos hallazgos teóricos se formularon cuatro hipótesis para identificar a través de un instrumento de recolección de datos aplicado a una muestra (por conveniencia) de 1491 personas entre civiles y militares, los comportamientos sobre la forma de dirección, y aspectos relacionados al desarrollo organizacional (valores y cultura). En tal sentido, llegan a la conclusión que los civiles y militares de rango menor, alcanzan buenas relaciones con su superior, identificando la existencia de una pequeña brecha entre el estilo de liderazgo percibido contra el idóneo. Asimismo, los líderes de rango militar afirman que es implícita del líder la dimensión de orientación hacia sí mismo; entre tanto, los civiles se mostraban más carismáticos.

Otro de los estudios desarrollados en el campo del liderazgo, lo reseñan Góngora y Ortiz (2009) con la investigación presentada en el XVI Congreso de Administración del MERCOSUR (CONAMERCO) llevada a cabo en Buenos Aires – Argentina. El trabajo se centró en demostrar a través de un instrumento de recolección de datos aplicado a 143 miembros (segmentados en tres grupos) de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de la Plata durante los años 2007 y 2008, con dos objetivos claros: 1) Revisar el ejercicio de la actividad docente que le permita a los estudiantes contrastar la teoría con lo empírico; y, 2) Conocer cuál es la autopercepción que tiene el estudiante de la Facultad sobre el fenómeno del Liderazgo. Finalmente, reportaron resultados en función de los datos obtenidos, encontrando que los

estudiantes de la facultad se perciben, primeramente, como líderes transformacionales; en segundo lugar, como líderes transaccionales; y, por último, con características de Laissez Faire.

De acuerdo a Góngora y Ortiz (2009) en un estudio desarrollado a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas en la Universidad de la plata la auto percepción sobre el fenómeno del liderazgo, en donde se utilizaron 143 encuestas en un instrumento que fue desarrollado por Castro y solano en el 2005, en este estudio como resultado da que los estudiantes se inclinan como líderes transformacionales, un porcentaje menor como lideras transaccionales y también hay estudiantes con características de liderazgo Laissez Faire. También se ha evidenciado que las mujeres tienen más carisma que los hombres, mientras que los hombres orientados a la estimulación intelectual y hay una alta correlación entre carisma e inspiración.

Por otro lado León , Cifuentes , & Martines (2016) en su investigación realizada sobre las diferencias de género en el estilo de liderazgo (transformacional o transaccional) que desarrollaron las cooperativas de enseñanza, aplicando a un muestra seleccionada a 53 cooperativas de enseñanza y 10 cooperativas para realizar una entrevista en donde participaron 5 mujeres y 5 hombres Además, se estudió si los principios cooperativos de estas organizaciones inciden en la dirección que ejercen tanto hombres como mujeres. Aquellos resultados han demostrado que independiente del género, aquel estilo de liderazgo que predomina en las cooperativas de enseñanza es el transformacional, en cuanto a los principios cooperativos, la adhesión voluntaria y abierta tiene mayor influencia en la dirección para los hombres, mientras que la participación económica de los socios es el más influyente para las mujeres.

### **Aportes nacionales de estudios dedicados a los estilos de liderazgo**

Por otro lado, Galarza Torres (2019) en su tesis doctoral titulada “Liderazgo y desempeño en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas. Un acercamiento desde las contribuciones

teóricas clásicas y contemporáneas” de la Universidad de La Plata de Argentina, se propuso como objetivo general “Analizar las relaciones existentes, dentro del sector cooperativo de ahorro y crédito ecuatoriano, entre las variables de Liderazgo y Desempeño Financiero, así como también, investigar los estilos de liderazgo”, en el cual se seleccionaron como objeto de estudios a través de un muestreo no probabilístico de tipo intencional, a seis (06) entidades de ahorro y préstamo (50% del segmento 1, y el resto del segmento 2). En conclusión, de los resultados obtenidos estadísticamente se evidencia una relación débil, moderada y fuerte entre los comportamientos de liderazgo y el desempeño financiero. Así mismo, sobre el análisis de la relación existente entre los estilos y dimensiones del liderazgo con los indicadores financieros, diferencian el comportamiento mediante la variable de género y formación académica; también, se muestra que las mujeres, generalmente, se desempeñan con mayor eficacia y despiertan mayor satisfacción en sus seguidores; entre otras características.

Galarza y sus colaboradores (2019) en su investigación sobre “Estilos de liderazgo en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas: Modelo lineal de equilibrio en resultado”. Con el objetivo de identificar los estilos de liderazgo empleados por los jefes inmediatos en 5 cooperativas de ahorro y crédito hacia sus seguidores con un instrumento de Hersey con sus cuatro estilos como son indiferente, tecnicista, sociable, sinérgico aplicado a una muestra de 1004 empleados de las cooperativas los resultados indican que el estilo de liderazgo percibido por los miembros de las cooperativas está orientado al sinérgico que, se caracteriza porque los jefes inmediatos son altamente interactivos con las gestión hacia el trabajo en equipo.

Ahora bien, un estudio desarrollado por Carrillo Punina (2019) intitulado “Cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas” para obtener la titulación de Doctor en Ciencias de la Administración de la Universidad de La Plata de

Argentina, se planteó como objetivo general “Identificar la relación entre el tipo de cultura organizacional y sus dimensiones, con los resultados financieros de un grupo de cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas”, para lo cual se escogió como unidades de investigación a un grupo de cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador pertenecientes al segmento 1, mediante la aplicación de 1004 encuestas, las cuales fueron procesadas estadísticamente obteniendo como resultados que la cultura y sus manifestaciones intervienen en el desempeño financiero de las organizaciones. Por consiguiente, las mismas, para conseguir un elevado desempeño financiero, han de orientarse a la tipología de culturas organizacionales exigentes e integrativas, puesto que, son las que están alineadas a alcanzar resultados financieros y el mejor desarrollo para las personas.

En otro estudio desarrollado por Carrillo Punina y Sierra (2016), en donde habla sobre los Modelos Organizacionales en el marco de la cultura, poder y liderazgo, el objetivo de estudio se realizó un análisis de revisión documental para tener información actual de los modelos organizacionales occidental, japonés, latinoamericano y chino desde el marco de cultura, poder y liderazgo, se utilizó una metodología de 41 documental de las principales bases de datos, como conclusión llegan a determinar que existen diferencias en aquellos modelos estudiados y establecen una propuesta de líneas de investigación.

Por último, un artículo de investigación publicado por Galarza Torres, García, Ballesteros, Cuenca, y Fernández (2017) sobre la “Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha” con el objetivo de “determinar cualitativamente los estilos de liderazgo utilizados por los gerentes de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la provincia Pichincha” relacionándolos con las estructuras organizacionales de las mismas. Metodológicamente, aplicaron a 60 gerentes de las cooperativas el “Cuestionario Multifactorial

sobre Liderazgo (MLQ)”, llegando a la conclusión que, en las cooperativas estudiadas, los estilos utilizados por directivos son: transaccional, transformacional y Laissez Faire, siendo este último el que predomina en las estructuras organizacionales.

### **3.2.10 Marco teórico**

La presente investigación se encuentra enmarcada en las Ciencias Económicas y Sociales, cuyo fundamento teórico principal está contenido en la Teoría de Liderazgo Transformacional de Bernard M. Bass (1985), como predecesor a los estudios desarrollados por James MacGregor Burn (1978) sobre este tema.

Bass con sus estudios en el ámbito militar, permitió con los hallazgos obtenidos, extrapolar la experiencia a empresas públicas o privadas, instituciones educativas, de salud, entre muchas otras, puesto que los principios del liderazgo transformacional son de aplicación general. Dichas investigaciones se centraron en el desarrollo y aplicación del “*Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*”, permitiendo sentar las bases epistemológicas para considerar sus hallazgos como una teoría, en función de las dimensiones relacionadas con carisma, consideración individualizada, estimulación inspiradora y tolerancia psicológica. En definitiva, todos estos elementos serán desarrollados a lo largo de este capítulo.

En efecto, a continuación, se exponen elementos relacionados al género y su comportamiento en función del estilo de liderazgo; la conceptualización, importancia, características, ventajas y estilos de liderazgo. Finalmente, se desarrolla los conceptos principales de la teoría de liderazgo transformacional de Bass (1985) con respecto a las dimensiones, ventajas, mecanismos, procesos, el MLQ, entre otros.



### 3.2.11 Género y techo de cristal

El término género, se acopla a las características psicológicas y sociales que presenta un individuo, refiriéndose a las normas, actividades y comportamientos que establece la sociedad, según dichas características, estableciendo séase hombre o mujer un valor o significado en la sociedad (UNICEF, 2013).

No obstante, la aplicación del término a lo largo de la historia se ha basado en esencia, en la clasificación de alguien o algo, según el sexo, especie y clase. Conceptualizándose, como la categorización o diferenciación que se define a partir de un conjunto de ideas, representaciones, prácticas y preinscripciones sociales, que desarrollan una cultura de una sociedad, simbolizando lo que es propio de un hombre, y lo que es propio de una mujer (Lamas, 2013).

Según Osborne y Molina (2013), al principio el término “género”, se estableció con el propósito de especificar las características, tanto físicas como simbólicas, que definen al hombre y a la mujer. Estas diferencias entre lo “femenino” y “masculino”, pueden variar de una sociedad a otra, es decir, son definidas de acuerdo a las normativas y costumbres que presenta una sociedad; generalmente, se establece una relación de jerarquía entre ambos, primando los valores y características del masculino sobre el femenino.

La Organización Mundial de la Salud (2014), establece una definición similar a las aportadas con anterioridad, indicando que el género constituye un conjunto de características sociales, culturales y económicas, que determinan las diferencias entre los hombres y las mujeres.

Durante los últimos años se han venido desarrollando diversos estudios sobre la problemática que existe dentro de las organizaciones uno de los factores es el estilo de liderazgo, el cual es un

tema muy importante porque tiene relación directa con el género del líder. La aplicación o uso del término género, se remonta al siglo XX, donde correspondía a una connotación social, para referirse tanto para mujeres y hombres; posteriormente se comenzó a utilizar para diferentes aspectos sociales y culturales que rigen en las sociedades, marcando una diferencia entre las acciones y comportamientos que realizan los hombres y mujeres (Novoa, 2017).

En la actualidad, se tiende a igualar o asociar los términos sexo y género, considerándolos como iguales, lo cual es erróneo. El sexo, se basa en las características fisiológicas o biológicas que presenta una persona, mientras que el género se basa en las características sociales y culturales que son establecidas, según su sexo (Ribas, 2018).

Por otra parte, Raffino (2018), expresa que el género no es más que características homogéneas que tiene los seres humanos, el género es también utilizado en diferentes actividades adquiriendo una definición propia dependiendo de la situación; el género es cada ser vivo que nace, no solo en los seres humanos, sino también en los animales y diferentes especies.

Es por ello, que surge la igualdad de género, que busca eliminar esa suposición social, sobre que un hombre es superior a una mujer o viceversa, busca garantizar los mismos derechos y oportunidades, indistintamente del género, demostrando que todos los seres humanos tienen las mismas capacidades, aptitudes y actitudes (Novoa, 2017).

Para Fernández (2010), desde una perspectiva didáctica, el término género es algo más que una categorización del ser humano, sino una imposición jerárquica y social del hombre y la mujer. Además, señala que:

El género nos permite pensar, desde cualquier tiempo histórico, sobre los problemas del tiempo presente en el ámbito de las relaciones entre los géneros

desde perspectivas muy diversas. Y este proceso de relación del pasado con el presente nos abre el camino a pensar el futuro que deseamos y las posibles vías por las que podemos avanzar en el sentido apuntado. (pág. 147)

De acuerdo con la estructura jerárquica y social que estableció el género a lo largo de la historia, la relación de poder adoptada en la sociedad del hombre sobre la mujer en todos los aspectos, es que surgió la idea de equidad de género. Busca eliminar esa estructura jerárquica y cultural, y brindar las mismas oportunidades tanto a hombres y mujeres considerando que el techo de cristal crea barreras invisibles que impiden a las mujeres ascender hacia los niveles superiores de la escalera corporativa, independientemente de sus calificaciones o logros (Reyes, Moreno, & Camacho, 2017).

En el mundo empresarial el género se ha enfocado en las capacidades físicas que tienen tanto los hombres como las mujeres, así como en los cargos que cada uno ellos desempeñan, y siempre existiendo esa desigualdad y dejándole a las mujeres en un rango de menor jerárquica que los hombres. La equidad del género según lo señala, la página web Visa Empresarial (2018), en la actualidad existe una mayor equidad de género, pero no se llega al cien por ciento, puesto que existen muchas organizaciones donde aún predomina el machismo, esto se debe a que tienen una cultura tradicional, muy arraigada, con pensamientos obsoletos.

De acuerdo con Ribas (2018), en los ámbitos tanto económicos, laborales y profesionales, tradicionalmente ha existido una distinción sobre las actividades y responsabilidades que debe tener los hombres y mujeres, justificando que existan puestos de trabajo de acuerdo al género. Esta diferenciación se fundamenta en teorías, enfoques y argumentos que valorizan la productividad y desarrollo económico, se centra en indicadores de rendimiento y producción de

bienes y servicios, y en cuál género demuestra un mejor desenvolvimiento y desarrollo. Este hecho se puede observar, en diferentes ámbitos laborales y profesionales, generalmente los puestos de trabajo de producción que requieren de esfuerzo físico, son ocupados por hombres.

Históricamente, la proporción de inclusión de las mujeres en actividades económicas y profesionales era mínima, y era muy variable, dependía de la edad y su estado familiar, generalmente las mujeres con hijos y mayores, tenían menos oportunidades de alcanzar un puesto de trabajo, en comparación de las jóvenes y que aún no han quedado embarazadas. Sin embargo, con el avanzar del tiempo y el desarrollo cultural de las sociedades, estos patrones de participación laboral han cambiado, hoy en día, las mujeres tienen una mayor participación en el ámbito económico, laboral y profesional, y mayor estabilidad en sus puestos de trabajo, a lo largo de su adultez (Don & Hellrigel, 2014).

No obstante, como menciona Ribas (2018), a pesar que las circunstancias de las mujeres en el ámbito económico y profesional han cambiado en comparación al siglo pasado, aun no se ha logrado modificar su relación con la sociedad, en término de género. Aún siguen siendo una imagen de garante familiar y del cuidado o la crianza de los hijos, y que aún prevalecen en las subjetividades personales y sociales.

### **3.2.12 Liderazgo**

El término de liderazgo se le define como las habilidades y actitudes que presenta una persona y/o individuo para influenciar en las acciones y pensamientos de otros o de un grupo determinado.

Sin embargo, es un término que presenta diferentes definiciones o conceptos, que varían según autores y ámbitos de aplicación. Para Chiavenato (1999), el liderazgo es “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”, por lo tanto, es una definición realizada con los rasgos personales que presenta un individuo.

Según Navarro (2016), las definiciones que parten de un enfoque de los rasgos personales, se basan en las características innatas que presenta una persona, y que la define como líder, esto hace destacarse frente a los demás. Atribuyendo factores como: la personalidad, las motivaciones, los valores y las habilidades.

El liderazgo es un factor que ha estado presente a lo largo de la existencia del ser humano, y que se ha evidenciado en diferentes civilizaciones a lo largo de la historia, observando figuras como emperadores, reyes, guerreros y entre otros, que destacan por su posición de liderazgo. Se estima que cuando el hombre comenzó a vivir en grupos y organizar civilizaciones, surgió la figura de líder, una persona con las habilidades y capacidades para actuar y tomar decisiones por el grupo. A medida que las civilizaciones se expandían y desarrollaban, de igual forma lo hacía el liderazgo, en virtud que las sociedades exigían mejores habilidades, conocimientos y capacidades (Giraldo & Naranjo, 2014).

Algunos autores consideran que los inicios del liderazgo presentan una connotación divina, donde las sociedades consideraban a sus líderes como enviados de los mismos dioses, por lo tanto, tenían la potestad de guiarlos y gobernarlos. En pocas palabras, consideraban a sus líderes como semidioses, o personas divinas, que estaban por encima de ellos (Zuzama, 2014).

El liderazgo también puede ser considerado como un arte, pero se debe trabajar en ello y desarrollarlo de la mejor manera, no es simplemente ejercerlo con el instinto o carisma, existen diversas técnicas y principios para desarrollarlos, el líder antes de manejar un grupo debe liderarse a sí mismo, esto quiere decir que debe tener una actitud positiva antes cualquier situación y con ella tratar de transmitir al grupo o seguidores (Expósito, 2003).

Para, Mico (2010) “hace una referencia en que el líder nace, el líder no se hace”; desde los primeros años una persona que nació para ser líder va despuntando en su entorno son mucho más proactivos, emprendedores, comunicadores y convincentes, todo esto se puede ir manejando y desarrollando hacia los objetivos propios de las personas pero hay casos en que desaparecen estas cualidades o se duermen por distintas circunstancias del ámbito en que se desenvuelve una persona; por otro lado esta cualidades también se las desarrolla en ocasiones para hacer el mal, esto quiere decir que existen líderes buenos y malos dependiendo del punto de vista y el objetivo que cada uno persiga.

No obstante, la definición o concepto de liderazgo ha evolucionado con el pasar del tiempo y con la historia de la humanidad; anteriormente, se enfocada desde una perspectiva individual, y las capacidades del líder. Actualmente, se consideran otros elementos o factores que contribuyen al liderazgo, como el grupo, el entorno y la cultura. Es decir, el término ya no es descrito únicamente como una característica individual, sino más bien como una dinámica global, compleja y social estratégica (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009).

Para Aguirre, Serrano y Sotomayor (2017), el liderazgo es considerado como un proceso de coordinación y de influir a las actividades de los demás, para garantizar el trabajo en equipo y el alcance los objetivos propuesto. Pero el rendimiento del líder, depende no únicamente de sus

competencias y características, sino también de las condiciones y los valores que presenta el grupo de personas, que apoyen el desarrollo de su influencia en ellos.

Al hablar de las competencias o características de un líder, generalmente se asumen sus habilidades para influenciar a las personas, logrando coordinar, organizar y motivar de acuerdo a sus objetivos. En la siguiente tabla, se detalla las capacidades que habitualmente se desean en un líder, especialmente en las organizaciones o empresas.

Tabla 2

*Capacidades de liderazgo*

<b>Capacidad</b>	<b>Descripción</b>
<b>Capacidad Técnica</b>	Corresponde a los conocimientos prácticos y metodológicos que demuestra, con o sin especialización, se manifiesta a través de capacidad analítica, facilidad de manejo de instrumentos y técnicas, y una habilidad a de combinar sus conocimientos, experiencias e ideas, para solventar diferentes circunstancias.
<b>Capacidad Humana</b>	Se relaciona con las capacidades que presenta para interactuar y relacionarse adecuadamente con otras personas, y que le permite manejarse con desenvoltura antes las actitudes, opiniones y suposiciones de otras personas o grupos, así como intuir y mostrar sensibilidad hacia sus sentimientos, lo cual le permite influir en su conducta
<b>Capacidad Intelectual</b>	Se basa en el sentido de saber contemplar la empresa u organización como un todo y en la captación de todos los elementos relevantes que pueden influir en ella. La capacidad intelectual se convierte en la

CONTINÚA 

---

corona que hace que las personas que desarrollen ampliamente, y se alcancen rápidamente los objetivos planteados, sacando el máximo provecho a todos los elementos.

---

Fuente: López (2013)

Estas tres capacidades están muy relacionadas entre sí, sin embargo, sus efectividades y sus conexiones sistemáticas, depende en gran medida de las habilidades y competencias de líder.

### **3.2.13 Importancia del liderazgo**

El liderazgo es importante porque ayuda a cambiar las diferentes situaciones que se presentan en diferentes ámbitos como el social, empresarial, militar, entre otros; es fundamental por la manera en que influye el líder sobre sus seguidores para alcanzar los diferentes objetivos o metas. Los seguidores son tan importantes como los líderes, existen seguidores que fácilmente logran influir en los líderes de diferentes maneras, ya sea proponiendo ideas, soluciones, sugerencias o caminos por donde se puede seguir para llegar al objetivo en común (Novela, 2016).

Desde el punto de vista organizacional o empresarial, el liderazgo es un elemento indispensable y fundamental para el desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de sus objetivos. No obstante, su importancia no solo radica en dichas condiciones, sino en su capacidad para cubrir y guiar las actividades, coordinar y alentar al personal para que desempeñe sus actividades eficientemente, y busquen cumplir los objetivos propuestos (Noriega, 2008).

Fernández (2019) considera que el liderazgo es importante en todos los aspectos de la vida, más allá del ámbito organizacional y empresarial, en virtud que “líder es el responsable de la consecución de los objetivos de una manera mucho más efectiva y rápida” y de acuerdo al contexto que se aplique, determina su nivel de importancia e influencia.



Para Ignacio Martínez (2017), la importancia del liderazgo en las organizaciones o empresas, se avala a través de los siguientes factores:

- Qué es lo que la empresa hace: La importancia del liderazgo en la organización, radica en sus capacidades de definir la misión, visión y la dirección de la misma. Logrando así, establecer los planes y estrategias que permitirán alcanzarlas.
- Trabajo en equipo: Un líder tiene la capacidad y competencia de influenciar positivamente en el personal de la organización, manteniéndolos motivados e incentivados en el logro de objetivos. Gestionando e incentivando el potencial de los integrantes del equipo, para descubrir oportunidades que favorezcan a la organización.
- Aprendizaje: El aprendizaje es un factor de suma importancia en las organizaciones, y que es aplicado constantemente por los líderes a lo largo de sus actividades y responsabilidades, para desarrollar experiencias que le faciliten la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Rol de un líder: El líder tiene la capacidad de establecer diálogos e impulsar la colaboración con los integrantes del grupo, con el objetivo de que aporten conocimientos, ideas y experiencias, que beneficien a todos.

En pocas palabras, se asume que el liderazgo es importante y clave en diferentes ámbitos de la vida de las personas, desde el punto de vista organizacional y social; en vista que asume el rol de capital y coordina el rumbo adecuado para satisfacer los objetivos del grupo.

### **3.2.14 Características del liderazgo**

En virtud que la definición del liderazgo cambia según el contexto o el ámbito que se aplique, es comprensible que sus características generales puedan variar de igual forma. Como menciona

Valdés (2009) las características y estilo de liderazgo se define en función de las circunstancias y del escenario, reconfigurando en los casos necesarios.

En el ámbito organizacional o empresarial, Rodríguez (2017) menciona 10 características fundamentales que debe presentar cualquier buen líder:

- Visionarios: los líderes crean una imagen al futuro o visión, donde quiere llevar la organización. Plantea un escenario ficticio, y que espera que trascienda a la realidad, buscar crear o alcanzar esa imagen futura planteada.
- Responsables: los líderes no abusan del poder que presentan en la organización, la utilizan para beneficios de todos, y para asegurar el potencial y rendimiento del equipo. Además de asumir las responsabilidades ante la toma de decisiones o en la resolución de problemas.
- Establecer metas y objetivos: el líder tiene la capacidad de establecer las metas, objetivos, y la dirección que se desea alcanzar en la organización, y que sea canalizados según las capacidades del grupo, para garantizar su cumplimiento.
- Compromiso: los líderes deben demostrar sus convicciones y compromisos con el proyecto, a los integrantes del grupo de trabajo; planificando las actividades y contribuciones que se requiere de su parte, para alcanzar los objetivos
- Carisma: Los líderes presentan una habilidad natural de seducir e influenciar a las personas, demuestran un magnetismo personal. Lo que permite ganarse la confianza de los integrantes del equipo.

- Comunicador: los líderes son capaces de comunicarse efectivamente con sus colaboradores y grupos de trabajo, dando a conocer sus visiones y objetivos para la organización.
- Motivador: el líder entiende que las personas de su organización son lo más valioso para conseguir el progreso y por eso los miembros del equipo sienten la inspiración y motivación del líder

El liderazgo es fundamental para el éxito de la organización porque nos ayuda en el camino hacia alcanzar los objetivos, dentro de la empresa es muy difícil conseguir una persona que desarrolle el liderazgo de la manera correcta esto se debe porque las personas tienen distintas definiciones equivocadas de liderazgo, lo que conlleva a que existan constantes errores. El líder de una organización debe ser aquella persona que inspire, motive y guíe a los miembros del equipo de trabajo, a que todos sigan una misma dirección teniendo en cuenta que el éxito o fracaso en la consecución de los objetivos dependerá de cada uno de ellos (Martinez, 2017).

### 3.2.15 Ventajas y desventajas del liderazgo

Tabla 3  
*Ventajas y Desventajas*

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
- Buen ambiente de trabajo.	- Perdida de oportunidades de negocio.
- Mejora del trabajo en equipo.	- Mal ambiente laboral.
- Toma de decisiones compartidas (Empleados y Directivos)	- Bajo índice de ventas.
- Mayor beneficio para todos.	- Disminución de la productividad.
	- Fracaso en la consecución de los objetivos.

CONTINÚA 

- 
- Aumento del rendimiento empresarial.
  - Empleados mejor motivados.
  - Mejora de la marca e imagen de la empresa.
- 

Fuente: Puchades (2017)

### **3.2.16 Estilos de Liderazgo**

Los estilos de liderazgo están encaminados a estructurar las formas o conductas que utilizan los líderes para desempeñar sus roles, sin ahondar en las diferencias que existen entre conducta y estilo, con una clara diferenciación en la especificidad que tiene la conducta (Zuzama, 2014).

Northouse afirma que “los estilos de liderazgo son el tipo de conducta que pueden influenciar a los miembros de un grupo. Tratándose de una descripción de los componentes de la conducta que despliegan los líderes y que generan influencia” (2007, pág. 48). A partir de ellos, han surgido varios tipos de comportamiento como son los orientados hacia las tareas y hacia las personas. El primero ofrece dirección que logran el cumplimiento de objetivos y el segundo enfoca sus intereses en el bienestar y confort del grupo (Ayoub, 2010).

En la medida que se logre un equilibrio entre los dos comportamientos, se podrá alcanzar niveles mayores de eficacia en el liderazgo (Horton & Farnham, 2007, pág. 434). Por ende, mantener varios enfoques orientados al cumplimiento de objetivos y el bienestar de las personas, permiten tener resultados positivos, en relación con la orientación a un solo estilo.

Dentro de los principales estilos de liderazgo, que se enmarcan en los perfiles gerenciales están:

Tabla 4  
*Estilos Gerenciales*

Estilo de Liderazgo	Definición
Transformacional	Estilo de liderazgo que busca en los seguidores un cambio mental para así lograr los objetivos planteados por la organización, manteniendo en un segundo plano sus intereses personales. En cuanto a los líderes, buscan siempre motivar a sus seguidores, tratando de que den lo mejor de ellos, con frecuencia rompiendo barreras de conformismo.
Transaccional	Se centra en el intercambio de recompensas o castigos, de acuerdo con los resultados de trabajo de los seguidores y al logro de objetivos que se han alcanzado.
Laissez-Faire	Ausencia de liderazgo.
Directivo	Ofrece a los seguidores una serie de instrucciones a lo largo de la ejecución de su trabajo.
Considerado	Este tipo de liderazgo ofrece a sus seguidores una atención especial a cada uno de ellos, con procura de su bienestar.
Participativo	Estilo de liderazgo donde los seguidores toman participación de las decisiones gerenciales, es decir son escuchados.
Orientado a metas	Busca de una u otra forma alcanzar las metas propuestas, manteniendo estándares exigentes y controlados.

Fuente: (Campos del Valle, Pérez, & Martínez, 2010)

Para Galarza (2019) en un estudio realizado en las COACs ecuatorianas distinguió tres estilos de liderazgo con sus respectivas dimensiones en cada uno de ellos, como el liderazgo orientado al trabajo en equipo, liderazgo carismático orientado a sí mismo y liderazgo competente como se detalla a continuación los diferentes tipos de liderazgo el cual hace referencia a tres enfoques distintos como son:

Tabla 5  
*Dimensiones de liderazgo*

<b>Dimensión</b>	<b>Marginal</b>	<b>Definiciones</b>
Liderazgo carismático orientado al trabajo en equipo	Honesto, lógico, motivador, gestor de emociones, merecedor de confianza, coaching, democrático, participativo, ordenado, tolerante, igualitario, Administrador efectivo comunicativo, administrador de grupos de forma adecuada y gestor de recursos.	Esta dimensión está definida en los principios morales, estableciendo lazos emocionales muy fuertes entre líder y seguidor, para llegar a cumplir con los objetivos el líder crea equipos de trabajo efectivos e implementa una meta en común entre sus miembros participantes
Liderazgo orientado así mismo	Autoritario, dictatorial, dominante, elitista	Esta dimensión los líderes o jefes toman decisiones de manera aislada sin la participación de los demás
Liderazgo competente	Orientación a resultados, constructor de redes de contactos, competencia técnica, informado, negociador efectivo, innovador y visionario.	En esta dimensión se enfatiza en la obtención de resultados por medio de conocimientos técnicos, experiencia, administración efectiva y red de contactos

Fuente: (Galarza Torres S. , 2019)

Los estilos de liderazgo marcan los rasgos fundamentales de un líder, los cuales le permitirán alcanzar los objetivos planteados por la organización, influyendo directamente en el nivel de producción, el clima laboral, la competitividad entre compañeros y el bienestar de los mismos (Kahai, Sosik, & Avolio, 1997).

El autor Bass (1990) divide a los estilos de liderazgo entre transformacional, transaccional y laissez faire, además desarrolló un instrumento capaz de medirlos como es el *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ).

### **3.2.17 Liderazgo Transformacional**

#### 1.1.1.1 Reseña Histórica

El estudio de liderazgo transformacional es un enfoque que data de varios años, fue mencionado por James MacGregor Burns en 1978, donde hace referencia a dos estilos de liderazgo: el Transformacional y el Transaccional (Silva, 2015).

Asimismo, Weber House (1971) expone teorías acerca del liderazgo carismático, el cual se asemeja mucho acerca en su metodología, puesto que en ambos las capacidades expresivas y de comunicación del líder juegan papeles importantes.

A quien se le atribuye el concepto de liderazgo transformacional es al autor (Bass B. , 1990), quien abarca es un amplio enfoque la definición junto con la dimensión y aplicación de este estilo de liderazgo, además de otras teorías representativas como el liderazgo transaccional.

#### 1.1.1.2 Estilo Transformacional

Es un enfoque que motiva a las reacciones emocionales de los seguidores y en los procesos colectivos de motivación, con el interés de generar cambios en la organización (Van Wart, 2007).

Koehler y Pankowsky definen al liderazgo transformacional como el proceso de generar cambios en los seguidores, alcanzando niveles más altos de desempeño, de tal manera que contribuya positivamente en la organización (Koehler & Pankowski, 1997).

Es un proceso en el cual el líder utiliza sus habilidades y conocimientos para transmitir a sus seguidores autoconfianza, compromiso, motivación, a fin de que estos logren desempeños superiores a los esperados o alcanzados anteriormente (Ayoub, 2010). Expone que “el estilo de liderazgo transformacional permite aumentar la eficacia del desempeño, llevando al seguidor a realizar un esfuerzo extra” (2010, pág. 84).

El estilo de liderazgo transformacional estudia del líder sus habilidades de motivación, las cuales son capaces de influir en sus seguidores, de tal manera que los lleva a desarrollar nuevos niveles de rendimiento y compromiso con la organización. En definitiva permite a los seguidores un desarrollo personal acompañado de autoestima, autorrealización, importantes aportes para lograr un mayor rendimiento en el trabajo (Bass B. , 1985).

En los últimos años podemos determinar que este estilo se ha venido implementando en varias organizaciones ya que de acuerdo con Silva quien menciona que “el liderazgo transformacional es percibido como el estilo adecuado en relación con los nuevos valores de la cultura organizacional” (2015, pág. 55).



Figura 3. Modelo de liderazgo transformacional.

Fuente: *Innovation Factory Institute* (2013).

En la Figura 3 podemos determinar las principales características del liderazgo transformador, donde se destacan la proactividad y la motivación que permitirán alcanzar los objetivos o resultados planteados para el presente y futuro; además permitir la potencialidad y desarrollo de



las personas que integran la organización y finalmente la integración entre grupos de personas para crear equipos sólidos de trabajo.

#### 1.1.1.3 Dimensiones del liderazgo transformacional

- **Influencia Idealizada o carisma:** dimensión con la cual el líder comparte con sus seguidores varios rasgos de su personalidad, llevando a la confianza y respeto, generando un vínculo de confianza e integridad. Puede subdividirse en la influencia idealizada atribuida y conductual (Silva, 2015).

Las características de este tipo de líderes tienen que ver con una elevada autoestima, excelente capacidad de expresión, alto compromiso y responsabilidad; lo que los lleva a conocer y valorar a cada miembro de su equipo y estar atento a sus necesidades (Bass B. , 1990).

- **Motivación Inspiracional:** capacidad del líder para mostrarse como un ejemplo a seguir, infundiendo admiración y motivando a sus seguidores a desempeñarse de una mejor manera.

Este tipo de líderes poseen una buena expresión oral, utilizan todo tipo de recursos comunicativos, llevan una relación más cercana con sus subordinados, alcanzando mayores niveles de autoconfianza, pasión y colaboración por parte de sus seguidores.

- **Estimulación Intelectual:** permite desarrollar en los seguidores habilidades que permitan la resolución de problemas, generen ideas, planteen acciones a favor de la organización. Este tipo de líderes poseen flexibilidad, creatividad y están abiertos a la posibilidad de cualquier cambio, generando así niveles de desempeño altamente competitivos.

- **Consideración Individualizada:** reconoce a cada seguidor y lo estimula a desarrollar sus capacidades individuales. Bajo el estilo transformacional se desarrolla en los seguidores que se involucren con los objetivos de la organización y se comprometan con sus fines (Noruega, Pitarch, & Esparcia, 2009). Este tipo de líderes posee capacidades de consejero, escucha activa y preocupación por los puntos de vista de sus seguidores.

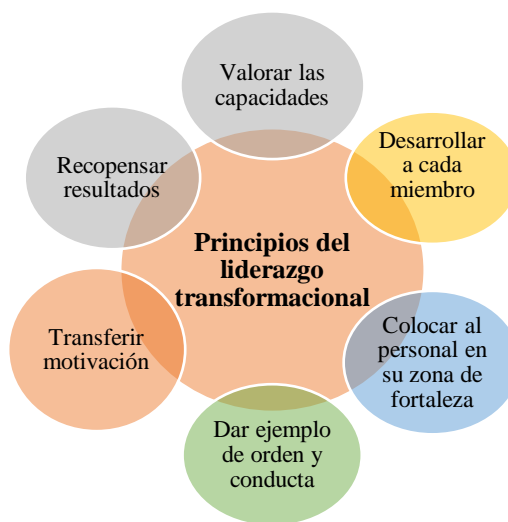
#### 1.1.1.4 Características del líder transformacional

De acuerdo con la autora Silva (2015) las características de un líder transformacional son:

- **Creatividad:** capacidad de desarrollar nuevas metodologías, técnicas, sistemas que utiliza la organización para lograr sus objetivos.
- **Interactividad:** altos niveles participar activa en la organización.
- **Comunicación:** saber expresar sus ideas de manera clara y precisa.
- **Visión:** adelantarse a problemas futuros y encaminar a la organización por la senda del éxito.
- **Pasión:** dedicación en cada tarea que realiza, buscando los mejores resultados posibles.
- **Ética:** mostrar un comportamiento transparente ante cualquier situación que se genere en la organización.
- **Prestigio:** mantener una imagen impecable tanto física como moral.
- **Servicial:** orientación hacia las personas y sus necesidades, manteniéndose preocupado ante cualquier inconveniente que sus seguidores puedan sufrir.
- **Motivación:** desarrollar en sus seguidores autoconfianza y deseos de superación, a través del apoyo y aliento.

- **Asesoramiento:** forma y asesora a sus seguidores sobre problemas o dificultades en el desarrollo de sus tareas.
- **Coherencia:** entre las acciones y decisiones que tome con respecto a sus subordinados y la organización.

#### 1.1.1.5 Principios del liderazgo transformacional



*Figura 4.* Principios de liderazgo transformacional

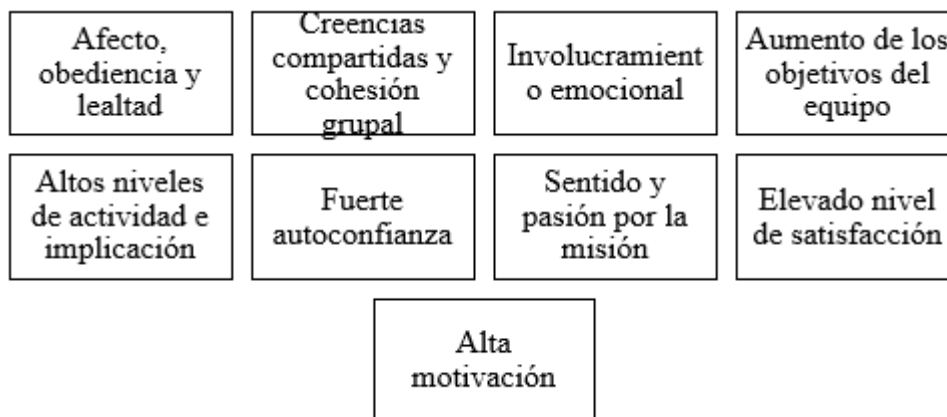
Fuente: (Maxwell, 2009)

Los principios del liderazgo transformacional mostrados en la Figura 4, permiten al líder tener una línea clara de liderazgo que está ejerciendo y genera una guía para desempeñar mejor sus tareas como líder. De esta manera podrá encaminar a sus seguidores al desarrollo máximo de sus capacidades, mejorar el desempeño en sus actividades y aumentar el compromiso con la organización.

### 1.1.1.6 Mecanismos de motivación del liderazgo transformacional

- Teoría jerárquica de las necesidades: se propone la satisfacción de las necesidades, son un punto de motivación para las personas. Puede existir necesidades de carencia o de crecimiento.
- Teoría EGR de Aldefer: se mencionan tres tipos de necesidades de existencia, de relación y de crecimiento, por las cuales un individuo está motivado.
- Modelo homeostático de la motivación: en este estudio se revela que una persona busca el equilibrio, y si se detecta alguna desviación, reacciona en dirección opuesta para mantener el equilibrio

### 1.1.1.7 Efectos del Liderazgo Transformacional



*Figura 5.* Efectos del liderazgo transformacional

Fuente: Silva (2015)

### 1.1.1.8 Ventajas y desventajas del liderazgo transformacional

Las ventajas y desventajas que han identificado muchos autores dentro de los estilos de liderazgo están marcado de la siguiente manera:

Tabla 6  
*Ventajas y desventajas del liderazgo transformacional*

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Reconoce las necesidades de autoestima, confianza, afecto de los seguidores	Requiere del seguidor un esfuerzo adicional, que muchas veces no está dispuesto a entregar.
Genera cambios de nivel superior como es en actitudes, creencias, valores.	Necesita de un compromiso tanto de nivel gerencial como de empleados.
Las situaciones de crisis, incertidumbre y estrés se consideran mejor manejadas en el liderazgo transformacional.	Necesita tiempo para obtener resultados.
Menores costos de rotación de personal	Depende de la personalidad y atributos de la persona
Nuevas iniciativas	
Aprendizaje corporativo	

Fuente: Ayoub (2010)

### **3.2.18 Liderazgo Transaccional**

#### 1.1.1.9 Reseña Histórica

Las primeras teorías se enfocaron principalmente en el líder, mas no en los seguidores ni en la organización, para los siguientes años se habría incrementado la exploración de las situaciones. Estas consideraciones han servido para el concepto actual del liderazgo transaccional (Ayoub, 2010).

Homans (1974) planteó un nuevo enfoque de la teoría uniendo los conceptos de líder y seguidores, mostrando las relaciones que de dos vías de intercambio social que se generan entre los líderes y los seguidores. Refiriéndose como intercambio a los beneficios o correctivos que genera esta relación según el comportamiento de los seguidores. Ambos enfoques abarcan periodos de los 60's y 80's, etapas de gestación relativamente amplios, donde existen importantes hipótesis que justifican la decisión de los conceptos para fines de estudio (Van Wart, 2007).

#### 1.1.1.10 Estilo Transaccional

Tiene que ver con la interacción entre el líder y sus seguidores, donde esta relación se fundamente en dar y recibir. El líder da algo y recibe algo a cambio (Ayoub, 2010).

Se determina como un intercambio social al otorgar beneficios y recibir recompensas, manteniendo siempre relaciones equitativas (Hollander, 1979).

Este enfoque permite a las organizaciones mantener relaciones claras con sus empleados de tal manera que lo se da se recibe, planteando un ejemplo, si un líder recibe algo de lo que no está conforme, tendrá que dar a sus seguidores un llamado de atención, viceversa de lo que podría pasar si recibe algo a satisfacción, otorgará algún beneficio a sus seguidores.

Puede ser determinado como un intercambio de bienes palpables e impalpables entre el líder y sus seguidores, todo esto buscando siempre un objetivo en común (Ayoub, 2010).

En conclusión, el estilo transaccional destaca la importancia de las relaciones entre líder y seguidores, junto con los procesos de intercambio e interacción social.

El autor Ayoub afirma que el liderazgo transaccional “representa la base para la eficacia del liderazgo permitiendo alcanzar metas contractuales u originalmente pactadas a través de la transacción” (2010, pág. 84).

#### 1.1.1.11 Dimensiones del Liderazgo Transaccional

- **Recompensa Contingente:** tienen que ver con los beneficios que son otorgados por líder a sus seguidores al haber cumplido satisfactoriamente con sus tareas (Villalón, 2014).
- **Dirección por excepción (activo y pasivo):** en la dirección por excepción activa, el líder controla paso por paso cada actividad de sus seguidores, donde tiene el control de corregir una desviación en ese momento, mientras que en la dirección por excepción pasiva, el líder espera al finalizar la tarea para tomar los correctivos pertinentes (Thieme, 2005).

#### 1.1.1.12 Características del líder transaccional

Las principales características que debe tener un líder transaccional deberían ser:

- Proactivo y actuar de manera oportuna ante cualquier situación.
- Habilidad para comunicarse asertivamente con sus seguidores, a fin de que tengan una comprensión clara de lo que desea obtener.
- Saber reconocer los logros y sancionar lo errores.
- Responsable de las acciones y resultados de su equipo de trabajo.
- Concentrarse en el objetivo sin desviarse en ninguna circunstancia.

### 1.1.1.13 Proceso transaccional

El proceso de liderazgo transaccional parte del hecho de dar y recibir, puesto que se fundamenta en la relación del líder y su capacidad para reconocer y evaluar a sus seguidores trabajo realizado, y en función de estas consideraciones existirá por parte de él una recompensa o un correctivo.

El proceso transaccional como se muestra en la Figura 6, tiene que ver con el liderazgo de alcance pleno el cual predice que el transformacional tendrá un efecto aumentativo en el transaccional, es decir, que el transformacional no sustituye al transaccional sino que lo complementa, en las siguientes páginas se hará evidente cómo el proceso transaccional generalmente es utilizado por él líder y cómo con la presencia de cualquiera de los factores transformacionales los resultados se verán incrementados de un esfuerzo contractual a un esfuerzo extra o mediante un incremento sustancial en la satisfacción del seguidor y en la eficacia percibida. (Ayoub, 2010, pág. 122)

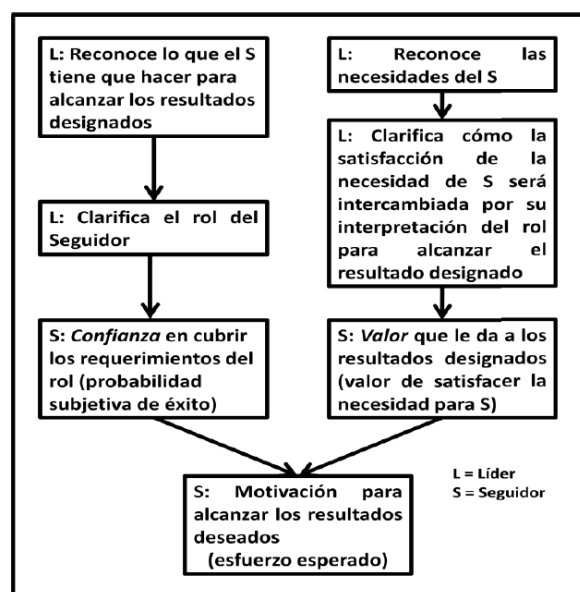


Figura 6. Proceso Transaccional

Fuente: Bass (1985)



#### 1.1.1.14 Mecanismos de motivación del liderazgo transaccional

La motivación viene dada por los siguientes aspectos:

- Valoración: apreciación de la recompensa o correctivo impuesto por el líder a los seguidores, valor que puede ser susceptible algún cambio.
- Expectativa: sensación de que todo trabajo tendrá un resultado positivo, relacionado con el nivel que tiene el seguidor para percibir el mismo.
- Instrumentalidad: sensación del seguidor por recibir una recompensa al haber finalizado su trabajo.

Con estos mecanismos el líder transaccional tiene alternativas de especular entre las expectativas de recompensas, valoración y percepción de las mismas, u otorgarlas como valores reales que justifiquen el trabajo y el desempeño empleado por los seguidores.

Los líderes deben tener claro cuál es la meta que desea conseguir, con esto podrá transmitir correctamente al seguidor su tarea, así tendrá la confianza de trabajar y alcanzar lo anhelado, satisfaciendo sus necesidades y manteniendo una relación de dar y recibir. (Bass B. , 1985).

#### 1.1.1.15 Ventajas y desventajas del liderazgo transaccional

Tabla 7

*Ventajas de y desventajas del liderazgo transaccional*

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<p>Aumento de la efectividad, ya que el tiempo del líder no se ve consumido con la resolución de problemas personales o afectivos de sus seguidores.</p> <p>Este tipo de liderazgo garantiza un mayor</p>	<p>No existe gran aporte de nuevas técnicas o metodologías por parte de los seguidores.</p> <p>Las relaciones personales verticales en la</p>

*CONTINÚA* 

cumplimiento de objetivos. organización es muy baja, solo existe la relación de trabajo.

---

El seguidor se siente más motivado ante la posibilidad de alcanzar las recompensas pactadas. No existe la lealtad de los seguidores, a la mejor oferta se marcharán.

Todos los miembros de la organización trabajan por un mismo objetivo, sin la posibilidad de que los criterios y opiniones los desvíe del mismo. El ambiente de trabajo no es el mejor, al existir una competencia entre seguidores y su desempeño.

---

El líder evalúa solo los resultados obtenidos e intervienen al ser necesario aplicar algún correctivo. Al existir diferencias entre los líderes y seguidores la eficiencia y productividad decaen.

---

Fuente: Enciclopedia Económica (2019)

#### 1.1.1.16 Liderazgo Transformacional vs Liderazgo Transaccional

Ambos liderazgos buscan la satisfacción de los seguidores, mientras el liderazgo transformacional se preocupa por el bienestar personal, sentimental de los colaboradores, el liderazgo transaccional se ocupa de la estabilidad, rendimiento y satisfacción del trabajo (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009).

Se visualizan marcados cambios en lo seguidores, el enfoque transformacional genera estos cambios a nivel de creencias, actitudes, compromiso con la organización, a diferencia del liderazgo transaccional donde los cambios se ven reflejados en ritmos de trabajo, calidad de los mismos (Ayoub, 2010).

Ambos estilos pueden ser utilizados por un mismo líder para alcanzar los objetivos planteados por la organización, pero existen consideraciones en cuanto al nivel de inclinación por uno de los estilos, lo cual varía dependiendo del tipo de organización, objetivos que busca, cualidades del equipo de trabajo (Bass B. , 1999).

Existe un efecto positivo al combinar ambos enfoques, puesto que el liderazgo transaccional, que en si se basa en el cumplimiento de los objetivos de una manera u otra aumenta el impacto del liderazgo transformacional.

### 3.2.19 Liderazgo en las organizaciones

El liderazgo es un punto clave en las organizaciones, ya que de ello depende el éxito de la misma, dependiendo de cómo se potencie a los empleados en búsqueda de los objetivos de la empresa y el nivel de compromiso y capacidad tengan, transformándolos en los más valioso de la organización (Gonzalez, 2014).

#### 1.1.1.17 Dirección por competencias

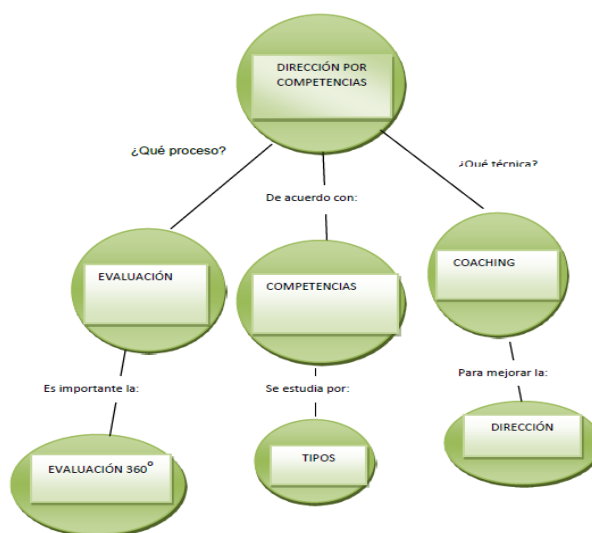


Figura 7. Dirección por competencias

Fuente: Bonifaz (2012)

Actualmente las organizaciones buscan modelos para ser aplicados en el ámbito del liderazgo, puesto al crecimiento de la competencia en todos los sectores industriales, y buscando siempre desempeños eficaces por parte de sus empleados, este grupo de aspectos los ha llevado a generar nuevos modelos de gerencia y liderazgo que permiten una dinámica en las organizaciones y los niveles gerenciales, en la Figura 7, se muestra en modelo de Dirección por competencias que emplea técnicas como la evaluación del desempeño y el coaching.

#### 1.1.1.18 Nueva realidad empresarial

Las organizaciones hoy en día se enfrentan a una gran variedad de cambios como de mercadeo, competencia, globalización; estos aspectos crean la necesidad de generar nuevas estrategias a nivel de producción y gerencialidad. Según Bonifaz (2012) en su publicación Liderazgo Empresarial, expone que:

Se está registrando una transición a la era digital, lo que implica gran competitividad y escaso tiempo. La nueva economía está descrita por verdaderos cambios en tres aspectos: una excelente relación con el cliente, la innovación en el producto y las funciones con los negocios actuales. Por ejemplo, el concepto de espacio ha cambiado por los medios electrónicos que han eliminado las rentas de locales y el uso de los medios de transporte. Otro aspecto que cobra relevancia es el tiempo: ya no hay un horario definido: se debe estar disponible todas las horas de todos los días. (pág. 77)

#### 1.1.1.19 Evaluación del desempeño

Tiene como finalidad medir los resultados que ha obtenido el trabajador en sus actividades diarias, comprometiendo varios factores como el tiempo, la calidad, la innovación de las tareas que ha realizado. Algunas de las técnicas utilizadas para esta finalidad suelen ser:

- Análisis escrito: mide fortalezas y debilidades de los empleados de la organización.

- Incidente crítico: toma en cuenta conductas de los trabajadores.
- Escalas gráficas de calificación: determina el nivel de conocimiento, cooperación, compromiso con la organización.

Con estas metodologías los líderes de las organizaciones están en capacidad de determinar los seguidores más eficientes y eficaces que deberían continuar en la organización, o establecer estrategias para mejorar las calificaciones obtenidas por ellos, además premiar los desempeños más altos a fin de fomentar una cultura de trabajo competitiva.

#### 1.1.1.20 Tipos de competencias

Las competencias dependen del tipo de organización o el puesto que desempeña la persona, y pueden ser desarrolladas en base a enseñanzas o aprendizajes. “Las competencias son definidas como las habilidades o capacidades para desarrollar un trabajo” (Bonifaz, 2012, pág. 79).

Las competencias pueden estar clasificadas como:

- Competencias estratégicas: son usualmente usadas para resultados económicos.
- Competencias intratégicas: utilizadas en la gestión de personal, para el desarrollo de mayor compromiso, rendimiento por parte de los empleados.
- Competencias de eficacia personal: competencias generadas por los propios trabajadores como si propia iniciativa, conocimientos adquiridos, disciplina.

#### 1.1.1.21 Coaching. Elemento clave en la dirección por competencias

Este elemento se convierte en una relación entre líder y seguidor, puesto que el primero se convierte en un preparador, maestro, mentor para el desarrollo de las actividades dispuestas al empleado.

“El coaching (entrenamiento), es una de las últimas novedades en el liderazgo. Se basa en la retroalimentación y comunicación. Es el proceso de aportar una retroalimentación motivadora para mantener y mejorar el desempeño” (Luisser, Roberto, & Achua, 2008 ).

El coaching comprende los siguientes aspectos:

- Comprende una relación entre líder y seguidor, en la guía y aprendizaje mutuo.
- Debe existir el debido reconocimiento a los logros alcanzados por parte de los empleados.
- Los líderes deben enfocarse en preponderar las mejores habilidades de cada seguidor.
- Los líderes no deben enfocarse en los aspectos personales, deben tener en claro los comportamientos dentro del trabajo.
- Dar a conocer las evaluaciones a los empleados para conocer, de tal manera que exista una retroalimentación.
- Enseñar con base al ejemplo.

#### 1.1.1.22 Relevancia e importancia del liderazgo en una organización

El liderazgo en una organización es un tema muy considerado en la misma, ya que un buen líder podrá ser el motor de toda su empresa. Se puede interpretar dos puntos acerca del liderazgo en las organizaciones: a partir de carácter propio de un líder o como una función que se realiza en una organización (Arreola & González, 2010).

Podemos considerar que un buen líder debe poseer estas condiciones para lograr el crecimiento de su empresa y la prosperidad: compromiso, comunicación, confianza e integridad. Además de ciertas virtudes que lo guiarán por sendas de éxito que son: prudencia, justicia, templanza y fortaleza. Como tal el liderazgo debe definirse como un proceso de interacción entre

colaboradores, en donde una persona está destinada a la dirección hasta alcanzar un fin en común (Noriega, 2008).

En conclusión, la importancia de un buen líder puede ser crucial en el direccionamiento que va a tener la organización a futuro, puesto que la falta de una correcta planificación y control no permite el crecimiento de empresa.

### **3.2.20 Relación Género - Liderazgo**

Existe una clara vinculación entre el género y su influencia en el estilo de liderazgo según el contexto socio-laboral, en tal sentido, Cuadrado (2003) sustenta en sus trabajos que las mujeres tienen un estilo de liderazgo propio y diferente de los hombres; razón por la cual se fundamenta con esta investigación sus estudios.

Al respecto, Díaz (2012) señala que los hombres han estructurado las instituciones desde el modelo social jerárquico, con la imposición de un modo competitivo y agresivo a la aplicación del liderazgo, cuyo fin primordial es obtener ganancia y éxito, y esto, solo se logra mediante el control de las emociones y la racionalidad.

Por el contrario, las mujeres tienen una modalidad de trabajo cooperativo y colaborativo procurando minimizar las estructuras jerárquicas e inflexibles. Se orientan en un estilo de liderazgo en el que conforman y dirigen equipos de trabajo con el propósito no de triunfar sino de obtener la calidad en lo que emprenden (Díaz, 2012). Esto es conseguido por medio de una comunicación abierta y bidireccional, comunicando información y el firme poder que esto significa (Gutierrez, 2015).

Afirmando lo anterior, Gutierrez (2015) indica que las féminas se identifican por aplicar un liderazgo encaminado en la visión de la entidad empresarial; procura además, el progreso de las

personas con un enfoque de cooperación direccionado al trabajo en equipo con menor control. Asimismo, en la resolución de problemas se basa atendiendo la intuición y la racionalidad con el propósito de conseguir calidad. Por otro lado, el estilo de liderazgo masculino se caracteriza por un modelo operativo competitivo, con una estructura organizacional piramidal, empleando la racionalidad en la solución de los problemas con un mayor control a detalle, y, su cometido principal está dirigido a obtener el éxito.

Desde los años 90, se viene realizando estudios sobre los tipos de liderazgo que se aplican en función del género, cuyos resultados han evolucionado en la medida en que las mujeres han ido ganando espacios en aspectos de dirección organizacional en indistintos ámbitos, por ejemplo, Eagly y Johnson (1990) con respecto a la afinidad existente entre el género y los roles de liderazgo, afirma que las diferencias de género están estrechamente correlacionadas con la identidad de roles de hombres y mujeres, es decir, las mujeres tienen un menor rendimiento en espacios en que el liderazgo es definido en términos masculinos, sobretodo en ambientes militares, y los hombres muestran un menor desempeño en lugares en que el liderazgo es menos definido en términos masculinos. Los líderes de cada sexo se comportan más orientados a la tarea cuando sus roles ocupacionales coinciden con sus roles de género. Y con respecto al grado en que los roles de liderazgo este dominado numéricamente por hombres, debilita las posibilidades de demostrar que las mujeres líderes están más orientadas a las relaciones interpersonales y ser más democráticas que los hombres líderes.

Otro estudio fue el de Eagly y Karau (1991), en el cual demostraron con relación al surgimiento de liderazgo entre hombres y mujeres, que en grupos inicialmente sin líder, los hombres emergieron como líderes en mayor proporción de lo que lo hicieron las mujeres. Así, los hombres surgen más frecuentemente como líderes en medidas de liderazgo en general formado



por evaluaciones de conducta que son relevantes para el desarrollo de las actividades; mientras que, las mujeres surgen como líderes más frecuentes que los hombres en términos de liderazgo social, es decir, relaciones interpersonales y simpatía.

Desde el punto de vista con respecto a la evaluación sobre el estilo de liderazgo que ejercen hombres y mujeres, investigaciones realizadas por Eagly, Makhijani, y Klonsky (1992) concluyeron que las mujeres son evaluadas negativamente cuando ejercen un liderazgo autocrático (propio de los hombres). No obstante, los hombres no son evaluados negativamente cuando desempeñan un liderazgo basado en las relaciones sociales y democráticas (propio de las mujeres).

En resumen, los hombres se han caracterizado por ejercer un rol dirigido a concentrar el poder, competir y desempeñar autoridad. Por el contrario, las mujeres se han centrado comúnmente en accionar a través de las interacciones humanas y el apoyo social, y no tanto por roles enfocados en el poder o mando. En los últimos años se han producido cambios sociales, legales y culturales importantes que promueven la incorporación de la mujer en cargos más altos en las empresas e, incluso, gobernar países. No obstante, para poder llegar a la cima de las organizaciones, las mujeres deben soslayar muchas más dificultades que los hombres. En este contexto, el estilo de liderazgo resultó ser un problema adicional, puesto que la dirección y el liderazgo, tradicionalmente, ha sido asociado con los hombres (Gutierrez, 2015).

### **3.2.21 Modelo multifactorial de liderazgo (MLQ)**

El MLQ es un instrumento diseñado por Bass Bernard a mediados de los años 80, el cual con el transcurrir del tiempo ha sufrido modificaciones a los fines de adecuarlo y afinarlo para su aplicación en el estudio del liderazgo, En tal sentido, según Cuadra y Veloso (2007) lo

conceptualizan como una herramienta de medición usando una escala tipo Likert, con el propósito de medir diversas variables pertenecientes al modelo de liderazgo de rango total, permitiendo valorar el mismo según las respuestas de forma independiente de líderes y seguidores; en la figura 8, se muestra las dimensiones según el factor de liderazgo.

<b>Factores de liderazgo transformacional</b>	
<b>Dimensiones</b>	<b>Descripciones</b>
Consideración individual	Los líderes altos en este factor prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros del equipo, actuando como mentores o coaches.
Estimulación intelectual	Estos líderes estimulan a sus colaboradores a ser innovadores, creativos y buscar por si mismos la solución a los problemas que pueden plantearse.
Motivación inspiracional	Se refiere a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo. Asimismo, el líder formula una visión de futuro atractivo para los empleados y la organización.
Influencia idealizada (atributo)	Los líderes altos en este factor son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos.
Influencia idealizada (comportamiento)	Tienen el mismo significado que el factor anterior, pero los ítems que lo miden están centrados en conductas específicas.
<b>Factores de liderazgo transaccional</b>	
<b>Dimensiones</b>	<b>Descripciones</b>
Reconocimiento contingente	Mediante el uso de las conductas descritas en este factor el líder clasifica las expectativas de sus seguidores y proporciona reconocimiento cuando se consiguen los objetivos.
Manejo por excepción activa	Este tipo de líderes se centra en corregir los fallos y desviaciones en los empleados a la hora de conseguir los objetivos propuestos por la organización.
Manejo por excepción pasiva	Estos líderes suelen dejar las cosas como están y, en todo caso, solo intervienen cuando los problemas se vuelven serios.
<b>Factor de liderazgo Laissez-Faire</b>	
<b>Dimensiones</b>	<b>Descripciones</b>
No liderazgo	Señala a aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicados en los asuntos importantes.

*Figura 8.* Estructura factorial del MLQ-5x

Fuente: Molero, Recio, y Cuadrado (2010)

En tal sentido, el instrumento incorpora una escala en función de la siguiente ponderación y asignación; 0: nunca, 1: rara vez, 2: a veces, 3: a menudo, 4: frecuentemente.

Finalmente, el cálculo del puntaje total obtenido por cada componente corresponde a la puntuación máxima a obtener, permitiendo poder realizar la comparación planteada y reconocimiento del estilo de liderazgo predominante. Y el análisis de la respuesta, se hace a partir de la creación de una matriz, que dentro de sus filas contempla los factores de liderazgo junto con las dimensiones predominantes; y, en lo que concierne a las columnas, se fija el número de preguntas; las respuestas de cada participante y, el puntaje óptimo, que permite evidenciar el estilo de liderazgo predominante en la organización.

### **3.2.22 Teoría de los rasgos**

Esta teoría se basa principalmente en los rasgos y habilidades que son consideradas como características únicas de líder, la cual centraba la efectividad de líder en características propias que lo distinguen de ser o no ser un líder, los rasgos consideran las características personales de cada líder, como la inteligencia, confianza, honradez y habilidad emocional. Dicha teoría surge después de realizar una investigación denominada “Método del gran hombre (o de la gran persona) la cual en su momento buscaban establecer las cualidades y las características de un buen líder. De tal manera que, con dichas bases, se comenzaron a analizar los rasgos de la personalidad, las capacidades físicas y las características sociales de los líderes (Sánchez Manchola, 2009).

Estos rasgos y habilidades excepcionales, según plantea la teoría, permanecen en el espacio. Los rasgos han sido denominados como las características que distinguen a cada persona. La

personalidad es una combinación de rasgos que definen el comportamiento de un individuo (García, Salas, & Gaviria, 2017).

Según Galarza Torres (2019), se ha evidenciado que uno de los personajes más significativos de esta teoría es Cattell, señala que a través de los grandes líderes de la historia se pueden identificar en las personas un grupo de rasgos propios de la personalidad que definen el liderazgo. Cattell agrupó los rasgos de cuatro formas:

- Los comunes, (propios de las personas),
- Superficiales (fáciles de observar),
- Constitucionales (dependen de la herencia),
- Dinámicos (motivan a las personas hacia las metas)

Muchos investigadores ampliaron la teoría de los rasgos, estudiando aquellas características de cada líder realizando pruebas sociológicas y de aptitudes personales, donde se consideraban rasgos de la personalidad, los rasgos físicos, características sociales y características relacionadas al trabajo, una de las herramientas más utilizadas como instrumentos de evaluación de personalidad de esta teoría fue el cuestionario 16PF que contiene 185 reactivos desarrollados por Catell que midió a través del análisis funcional 16 dimensiones de personalidad , diversos estudios descubrieron una sucesión de cualidades que habitualmente se dan entre los líderes de distintos grupos, estas son: Buen nivel de inteligencia, Extroversión alta, Seguridad en sí mismo, y Buena empatía (Galarza Torres S. , 2019).

### **3.2.23 Teoría hacia el comportamiento del lider**

Esta teoría se basa principalmente en el tipo de comportamiento que el líder en donde tres grandes grupos de investigadores enfocados en la búsqueda de una explicación válida para conocer la efectividad del líder dentro de los cuales se encuentran Robert Bales (Universidad de Harvard), los investigadores del centro de liderazgo de la Universidad de Ohio y los miembros del grupo de

investigación social de la Universidad de Michigan. Dentro de los aportes más significativos al paradigma del liderazgo comportamental se encuentran la identificación por estos grupos de investigadores de dos tipos de comportamientos adoptados por parte del líder: el líder orientado a las tareas y el líder orientado a las personas.

De acuerdo con esto, Robbins (2010) menciona que la diferencia entre la teoría de los rasgos y la del comportamiento es que la primera da por sentado que los líderes nacen con una serie de características propias que no pueden ser aprendidas ya que son innatas y únicas en cada individuo. Por el contrario, las teorías del comportamiento afirman que las personas pueden aprender ciertos comportamientos específicos propios de los líderes con el propósito de llegar a ser uno. Dentro de las principales limitaciones de las teorías comportamentales se resaltan, de acuerdo con Gaviria (2015) al igual que en la teoría de los rasgos, la falta de soporte teórico sobre el tema de estudio y la característica inductiva de las investigaciones empíricas encaminadas a dar soporte a la teoría del liderazgo comportamental

Por otra parte, según esta teoría si los empleados se sienten satisfechos, es decir motivados, valorados, por el liderazgo que maneje de la organización ellos trabajarán con más esmero y dedicación, para lograr esto se debe tener un líder el cual ayude a entender a cada uno de los empleados su situación y los motiva, para que de esta manera prevenir los posibles errores que afecten a la organización, como se sabe un empleado bien tratado, motivado, y valorado va ser leal a la organización y en su trabajo va entregar más de lo requerido, tomado de, Ardila (2017).

En lo expuesto anteriormente esta teoría nos ayudó a entender cómo se comportan los seres humanos y determinar cuáles son las principales deficiencias que de esta manera el líder a cargo ya sea hombre o mujer pueda identificar, prevenir y controlar a subordinados para que la productividad de la organización se mantenga siempre mejorando.

### **3.2.24 Teoría situacional o contingencia**

La teoría destaca los enfoques básicos de la contingencia en el liderazgo, esta teoría se apoya principalmente en los estudios adoptaron un enfoque situacional, sin embargo existe una gran diferencia. Ellos acentúan el uso por parte del líder de un estilo flexible de liderazgo, dependiendo del juicio que se realice en cuanto a la situación. Además la teoría sostiene que el estilo de liderazgo más eficiente sufre variaciones de acuerdo a la “disposición” o “madurez” de los subordinados. Hersey y Blanchard definen disposición o madurez como el deseo de superación, la voluntad para aceptar responsabilidades y la capacidad, las habilidades y la experiencia relativas a las tareas., entre los modelos desarrollados fue el modelo de contingencia (Sanches Manchola, 2009).

#### **Modelo de contingencia**

En tercer lugar, se presentan las teorías contingenciales de liderazgo las cuales de acuerdo con Kreitner y Kinicki (1997) presentan un grupo de teorías dentro de las cuales se toma al contexto y la situación que enfrenta el líder como variables que pueden influenciar el comportamiento del líder, escenario que de una manera global puede afectar la efectividad del mismo. Dentro de las principales teorías del liderazgo contingencial se encuentran, siguiendo lo expuesto por House y Aditya (1997) y Robbins (2009) las siguientes: *La teoría del liderazgo contingencial de Fiedler, la teoría situacional de Hersey y Blanchard y la teoría del Camino- Meta de Robert House*. Dentro de las principales limitaciones de las teorías del liderazgo contingencial, Robbins menciona la exclusión que presentan los seguidores en el análisis del comportamiento que pueda adoptar el líder frente a una situación o contexto determinado (Gaviria , 2015).

A consecuencia del acercamiento teórico sobre las teorías de liderazgo presentadas anteriormente y sus diversos desarrollos, autores como Sánchez (2007) busco agruparlos de acuerdo a su perspectiva, orientación y sus autores, dando como resultado la siguiente.

El modelo de contingencia propuesto por Friedler Fred a finales de los años 60, según Figueroa (2012) explica que dicho modelo parte del hecho de que la mayor o menor efectividad de los diferentes tipos o formas de dirección y liderazgo desempeñados depende de determinado número de factores interconectados de la situación en que se ejercen. Por tanto, es irreal tratar de encontrar el tipo de dirección ideal, capaz de tener éxito en todas las situaciones.

Por otro lado, Stoner (1995) el cual fue un autor clásico dentro de la administración, recalca que este modelo se sustenta y se origina en la teoría de los sistemas, orientándose en detalles referidos a las relaciones entre los subsistemas del sistema, buscando delimitar aquellos elementos que resultan decisivos para un aspecto o una tarea específica y aclarando las interacciones funcionales entre ellos.

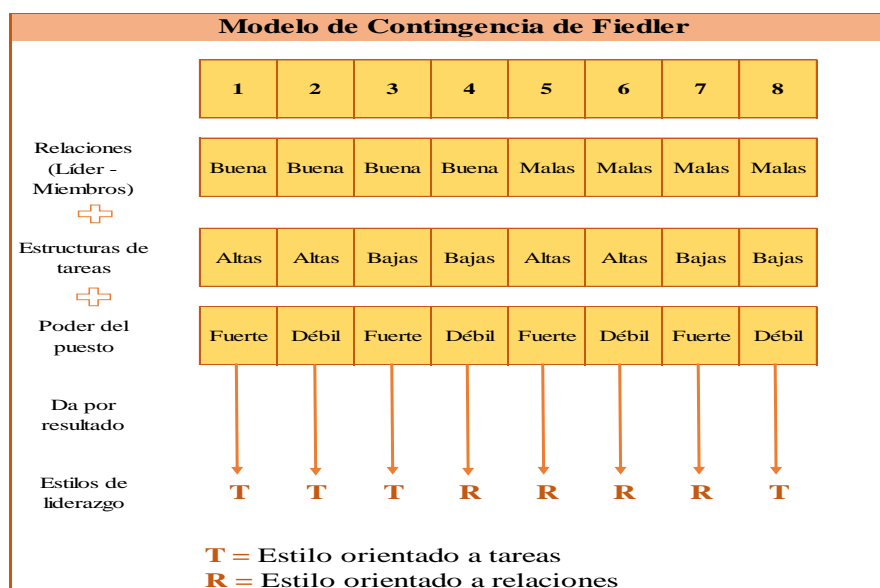


Figura 5: Aplicación Modelo de Contingencia de Fiedler  
 Nota: Tomado de Don Slocum (1998)

## **CAPÍTULO III**

### **3.1 Diseño Metodológico**

#### **3.1.1 Enfoque de la investigación**

En la presente investigación se utilizó un enfoque cuantitativo, esto debido a que previamente se plantearon, objetivos, una pregunta de investigación y por las consiguientes hipótesis, las cuales deben ser probadas. Este tipo de enfoque ayudará en la investigación debido a que su principal técnica es la recopilación de datos por medio de encuestas, entre otros, para que posteriormente se pueda realizar la medición numérica y el análisis estadístico (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

### **3.2 Tipología de investigación**

#### **3.2.25 Por su finalidad**

Esta investigación tiene como finalidad ser aplicada, porque al concluir la misma, pueda servir como guía para los empresarios, con recomendaciones claras y precisas para cada uno de los líderes de las diferentes PYMES, de tal manera sustentar el problema de la presente investigación.

#### **3.2.26 Por las fuentes de información**

La información tendrá fuentes primarias, que será el material original e intelectual que consigue el investigador. Para la presente investigación fueron las encuestas que se obtuvo mediante la recopilación y medición de las dos variables planteadas, esta información resultó del estudio de campo, al momento de aplicar directamente el instrumento, que mide el género y el estilo de liderazgo de las PYMEs en el Distrito Metropolitano de Quito.



Fuentes secundarias, es la información que se obtuvo mediante la investigación en libros, revistas, artículos científicos, entre otros. En la presente investigación como fuente secundaria, se utilizó la información disponible en revistas científicas.

### **3.2.27 Por las unidades de análisis**

En la presente investigación se realizó *In situ* o de campo, lo que conllevó a realizar el estudio a los gerentes líderes de las PYMES pertenecientes a la industria manufacturera que están agrupadas en la CAPEIPI del Distrito Metropolitano de Quito.

### **3.2.28 Por control de variables**

En la investigación se aplicó un diseño no experimental, el cual no se manipula las variables se la considera tal cual se las obtiene para posteriormente analizarlos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Por otra parte, también es diseño transversal porque la investigación se la realiza en un tiempo y espacio previamente analizado y determinado.

### **3.2.29 Por Alcance**

En la investigación tuvo un alcance descriptivo porque se definieron y se profundizó en los hechos de las dos variables en cuestión y por otra parte la investigación correlacional permitió determinar la asociación lógica que tienen las variables de estudio.

## **Población y muestra**

### **3.3.1 Población**

La población se estableció en las PYMES del DM de Quito del sector Manufacturero agrupados en la CAPEIPI que en número son 384 distribuidas de la siguiente manera.

Tabla 8

*Cantidad de Pymes según sectores productivos de la (CAPEIPI)*

<b>Sector</b>	<b>Número</b>	<b>Porcentaje</b>
Alimentos	78	20,3%
Construcción	22	5,7%
Gráfico	31	8,1%
Maderero	14	3,6%
Metalmecánico	86	22,4%
Químico	85	22,1%
Textil	68	17,7%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Quito 2019

De este grupo poblacional se busca dirigir la encuesta a los Gerentes o Directivos de cada empresa, con el fin de establecer su estilo de liderazgo.

### 3.2.30 Muestra

Por ser una población pequeña, no se calculará una muestra, más bien se realizará un censo a toda la población.

### 3.2.31 Variables

Posterior al análisis de la problemática se identificó las siguientes variables de estudio:

Tabla 9

*Variables de estudio*

<b>Variable Independiente</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Variable Dependiente</b>	<b>Dimensión</b>
Género	Masculino	Liderazgo transformacional	Influencia Idealizada atribuida
	Femenino		Influencia Idealizada de conducta
			Motivación Inspirada
			Estimulación Intelectual
			Consideración Individualizada
		Liderazgo transaccional	Recompensa Contingente
			Gestión Por Excepción

### 3.2.32 Operacionalización de variables

Tabla 10  
Operacionalización de variables

<b>Objetivo general:</b> Analizar los estilos de liderazgo de hombres y mujeres en las PYMEs manufactureras de Distrito Metropolitano de Quito en el año 2019						
Objetivos específicos	Dimensión	Variable	Definición de la variable	Indicador	Ítem	Instrumento
Analizar la relación existente entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional en función del género en las PYMES del sector manufacturero del DMQ.	Documental	Liderazgo y género	Liderazgo: es “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (Chiavenato, 1999), Género: características psicológicas y sociales que presenta un individuo, refiriéndose a las normas, actividades y comportamientos que establece la sociedad, según dichas características, estableciendo séase hombre o mujer un valor o significado en la sociedad (UNICEF, 2013)	Análisis documental de los conceptos liderazgo y género	Conceptualización de liderazgo y género	Revisión documental y análisis de contenido
	Demográfica	Sexo	Sexo: se basa en las características fisiológicas o biológicas que presenta una persona (Ribas, 2018)	Descriptivos de la muestra	¿Sexo? , edad y sector productivo al que pertenece	Encuesta
Aplicar un análisis de comparación de medias sobre los estilos de liderazgo y el género en las PYMES del sector manufacturero del DMQ.	Influencia Idealizada	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transformacional: Este tipo de liderazgo lo tienen las personas con mucha visión y personalidad, las cuales tienen el don de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones que poseen las personas, así como también son capaces de liderar el cambio dentro de cualquier organización. Para Bass y Avolio (1988), el líder transformacional se lo mide en nivel que lograr influir en cada uno de los seguidores, los mismos que sienten admiración, respeto, lealtad y son capaces de hacer más de lo que espera el líder. El líder sobre todo busca nuevas formas de trabajo con las cuales busca frenar las amenazas y debilidades que existen dentro de la organización.	Influencia Idealizada (Admiración, respeto y confianza de los empleados)	¿Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo?	Encuesta
					¿Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses?	Encuesta
					¿Actúo de modo que me gano el respeto de los demás?	Encuesta
					¿Me muestro confiado y seguro?	Encuesta
	Influencia de conducta			Influencia de conducta (Fomento de conductas carismáticas)	¿Expreso mis valores y creencias más importantes?	Encuesta
					¿Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace?	Encuesta
					Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas?	Encuesta
					¿Enfatizo la importancia de tener una misión compartida?	Encuesta
	Motivación inspiracional			Motivación inspiracional (Ofrecer motivación y visión de futuro atractiva)	¿Trato de mostrar el futuro de modo optimista?	Encuesta
					¿Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas a lograr?	Encuesta
					¿Construyo una visión motivadora del futuro?	Encuesta
					¿Expreso confianza en que se alcanzarán las metas?	Encuesta
					¿Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son	Encuesta

CONTINÚA 

	Estimulación intelectual			Estimulación intelectual (Promover ser innovador, creativo y autobuscar la solución a problemas de los empleados)	apropiados?		
					¿Cuándo resuelvo problemas trato de verlos de distintas formas?	Encuesta	
					¿Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista?	Encuesta	
					¿Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo?	Encuesta	
	Consideración individualizada				Consideración individualizada (Prestar atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los empleados)	¿Dedico tiempo a enseñar y orientar?	Encuesta
						¿Trato a los demás como personas y no sólo como miembros de un grupo?	Encuesta
						¿Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas?	Encuesta
						¿Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas?	Encuesta
	Recompensa contingente		Liderazgo Transaccional	Liderazgo Transaccional: Este tipo de liderazgo es el más común dentro de las organizaciones porque se fundamenta en el intercambio el trabajador cumple con sus tareas diariamente con el fin de obtener una recompensa en este caso un salario, sueldo y de más beneficios. El líder reconoce que sin la mano de obra los objetivos nunca se lograrán plasmar, por ello facilita a los trabajadores todos y cada uno de los recursos que necesitan, en términos simples el objetivo de este liderazgo es que el trabajador haga lo que dice el líder, y el líder sea claro y concreto en las tareas que encomienda para conseguir los objetivos.	Recompensa contingente (Clarificar las expectativas hacia los empleados y proporcionales reconocimiento cuando logran objetivos)	¿Ayudo a los demás siempre que se esfuerzan?	Encuesta
						¿Aclaro y específico la responsabilidad de cada uno para lograr los objetivos?	Encuesta
						¿Dejo claro lo que cada uno podría recibir si se logran las metas?	Encuesta
						¿Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado?	Encuesta
Dirección por excepción		Liderazgo Transaccional	Liderazgo Transaccional: Este tipo de liderazgo es el más común dentro de las organizaciones porque se fundamenta en el intercambio el trabajador cumple con sus tareas diariamente con el fin de obtener una recompensa en este caso un salario, sueldo y de más beneficios. El líder reconoce que sin la mano de obra los objetivos nunca se lograrán plasmar, por ello facilita a los trabajadores todos y cada uno de los recursos que necesitan, en términos simples el objetivo de este liderazgo es que el trabajador haga lo que dice el líder, y el líder sea claro y concreto en las tareas que encomienda para conseguir los objetivos.	Dirección por excepción (Corregir fallos y desviaciones de los empleados en el logro de sus objetivos)	¿Trato de poner atención sobre los errores y desviaciones de los estándares requeridos?	Encuesta	
					¿Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallos?	Encuesta	
					¿Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen?	Encuesta	
					¿Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares?	Encuesta	
Establecer conclusiones y recomendaciones a partir de los resultados obtenidos de las dimensiones de los estilos de liderazgo	Factores de Liderazgo	Análisis de los estilos de liderazgo	Análisis de los estilos de liderazgo: determinar conclusiones y recomendaciones claras en base a las dimensiones de los estilos de liderazgo	Determinar conclusiones y recomendaciones	Determinación del tipo de estilo de liderazgo según el género	recomendaciones	

## **Técnica e instrumento de recolección de datos**

### **3.5.1 Técnica de recolección de datos**

La encuesta se utilizó para recolectar los datos, ya que la encuesta es una herramienta que reúne información sobre las características, acciones u opiniones de un grupo de personas (López & Fachelli, 2015).

### **3.5.2 Instrumento de recolección de datos**

El instrumento que se utilizó es el cuestionario, ya que este utiliza preguntas o ítems que ayudan a medir ciertas variables, el mismo debe estar alineado con el planteamiento del problema y las hipótesis (Hernández et al., 2014). En la presente investigación, se utilizó el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ) para medir los estilos de liderazgo en función de su desempeño categorizado por el variable género. En tal sentido, el instrumento consta de la valoración de dos estilos específicos transformacional y transaccional usando una escala de Likert (nunca, rara vez, a veces, a menudo, frecuentemente); para el primero, se aplican 20 ítems en su evaluación, y, para el segundo, tan solo 8 ítems.

## **Validación y confiabilidad de los instrumentos**

### **3.5.3 Validación**

Los instrumentos que fueron utilizados en la presente investigación han sido validados previamente en diversos estudios, tanto empíricos como científicos, que han sido aplicados a las ciencias sociales.

### 3.5.4 Confiabilidad

Previo a la aplicación de los instrumentos a los individuos seleccionados como parte del censo, se calculó el Alfa de Cronbach con el propósito de determinar la confiabilidad de las variables a un grupo de 38 sujetos que representan el 10% de la muestra seleccionada. Finalmente, se procesó la información mediante el uso del programa SPSS 24, donde se obtuvo los siguientes resultados de fiabilidad:

Tabla 11  
*Alfa de Cronbach para la fiabilidad del instrumento*

Fiabilidad del instrumento a través del coeficiente de Cronbach		
Alfa de Cronbach	Nº. de elementos	Variables
0,810	20	Liderazgo transformacional
0,710	8	Liderazgo transaccional

Se obtuvo un coeficiente de Cronbach de 0,810 para la variable Liderazgo transformacional y 0,710 para la variable liderazgo transaccional, donde ambos coeficientes son superiores a 0,7; y, según Lacave, Molina, Fernández, y Redondo (2016) mencionan que un valor superior a 0,7 se considera aceptable por lo que se decidió aplicar el instrumento de recolección de datos. Finalmente, calculando el alfa de Cronbach para todo el instrumento incluyendo ambas variables, se obtuvo un coeficiente de 0,841 que refuerza la fiabilidad del cuestionario, de un total de 28 elementos.

### **Procedimiento para la recolección de datos**

Primeramente, se aplicó un instrumento piloto al 10% de la muestra a los fines de determinar la fiabilidad del instrumento; posteriormente, una vez verificada la confiabilidad a través del coeficiente de Cronbach, obteniendo valores por encima de 0,70, se decidió aplicarla a las 384 personas seleccionadas que pertenecen a las PYMES en cada uno de los sectores manufactureros de la CPAIPI del Distrito Municipal de Quito de manera individual.

En efecto, se hizo la visita correspondiente para su aplicación, previa confirmación de agendamiento con los individuos. Cabe señalar, que se explicó el instrumento en cuanto a estructura y contenido, sin detalles en las respuestas para evitar los sesgos estadísticos durante la aplicación.

### **Modelos y análisis e interpretación de datos**

Con respecto a las técnicas y análisis de los datos, toda vez que se recolectaron los mismos, se procedió a tabular en el paquete de hoja de cálculo Excel y fueron exportados al software de análisis estadístico SPSS versión 24; con el propósito de realizar el análisis estadístico descriptivo y el contraste de hipótesis.

## CAPÍTULO IV

### Resultados

#### Análisis descriptivos

A partir del análisis descriptivo se puede “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 92)

#### 4.1.2 Análisis univariado

Para esta investigación una de las variables relevantes es el género, por consiguiente, se diferencia a los entrevistados según su sexo:

Tabla 12

*Distribución según Género*

		Genero			Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	acumulado
Válido	Masculino	294	76,6	76,6	76,6
	Femenino	90	23,4	23,4	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

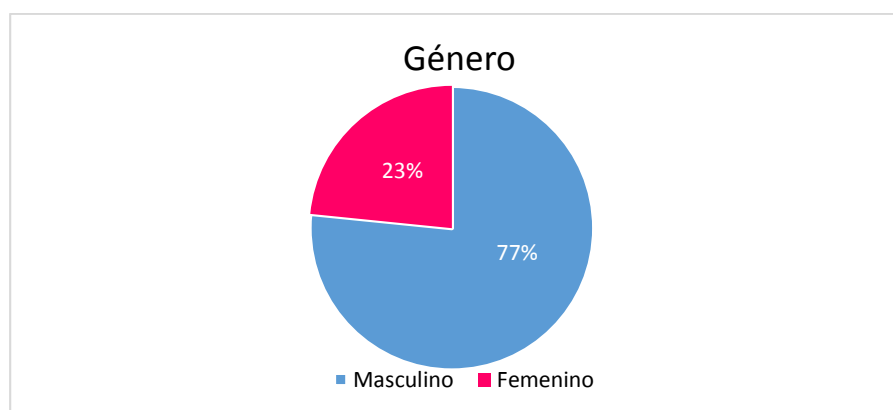


Figura 9. Distribución según género



De los resultados obtenidos, con relación al sexo, la muestra está compuesta por 294 hombres y 90 mujeres, para un total de 384 encuestados. En términos porcentuales, son más los hombres que mujeres, con una representación del 76,6% y 23,4%, respectivamente.

Ahora corresponde denotar la distribución de los encuestados en función del sector al que pertenecen:

Tabla 13  
*Distribución de la muestra según el sector al que pertenece*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Alimenticio	78	20,3	20,3	20,3
Construcción	22	5,7	5,7	26,0
Gráfico	31	8,1	8,1	34,1
Maderero	14	3,6	3,6	37,8
Metalmecánico	86	22,4	22,4	60,2
Químico	85	22,1	22,1	82,3
Textil	68	17,7	17,7	100,0
Total	384	100,0	100,0	

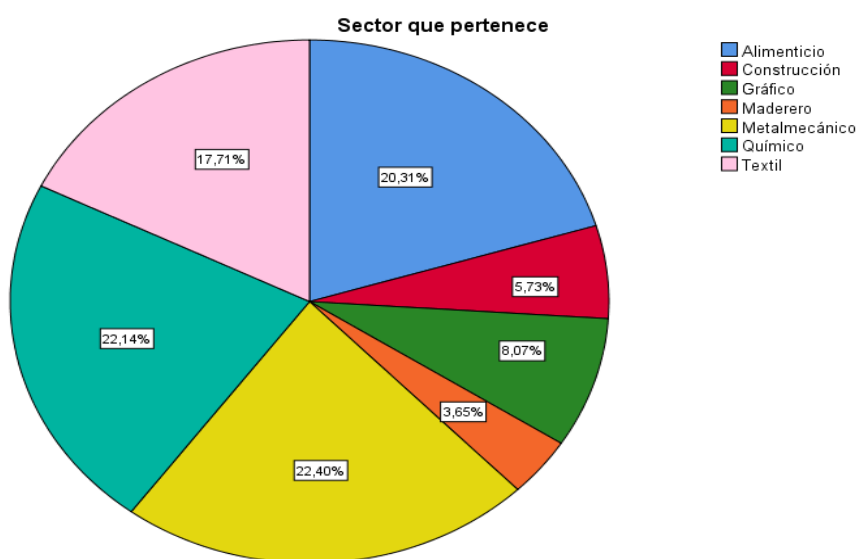


Figura 10. Distribución de la muestra según el sector al que pertenece

De acuerdo con la distribución de los encuestados, la mayor concentración se encuentra en el sector metalmecánico con un 22,40%, seguido del sector químico con un 22,14%, luego, el sector alimentario con 20,31% y el textil con 17,71%. Finalmente, el resto se reparten entre los demás sectores económicos como el maderero, gráfico y construcción.

### 4.1.3 Análisis bivariado

Se inicia el análisis bivariado, cruzando las variables de género con las edades agrupadas por intervalos según la frecuencia de edades de los líderes, tal como se muestra en la siguiente tabla y gráfico:

Tabla 14

*Tabla cruzada: Género y Edades (Agrupada)*

		Edades (Agrupada)					
		25-35	36-45	46-55	56 a más	Total	
Género	Masculino	Recuento	10	98	100	86	294
		% dentro de Género	3,4%	33,3%	34,0%	29,3%	100,0%
	Femenino	Recuento	2	29	30	29	90
		% dentro de Género	2,2%	32,2%	33,3%	32,2%	100,0%
Total		Recuento	12	127	130	115	384
		% dentro de Género	3,1%	33,1%	33,9%	29,9%	100,0%

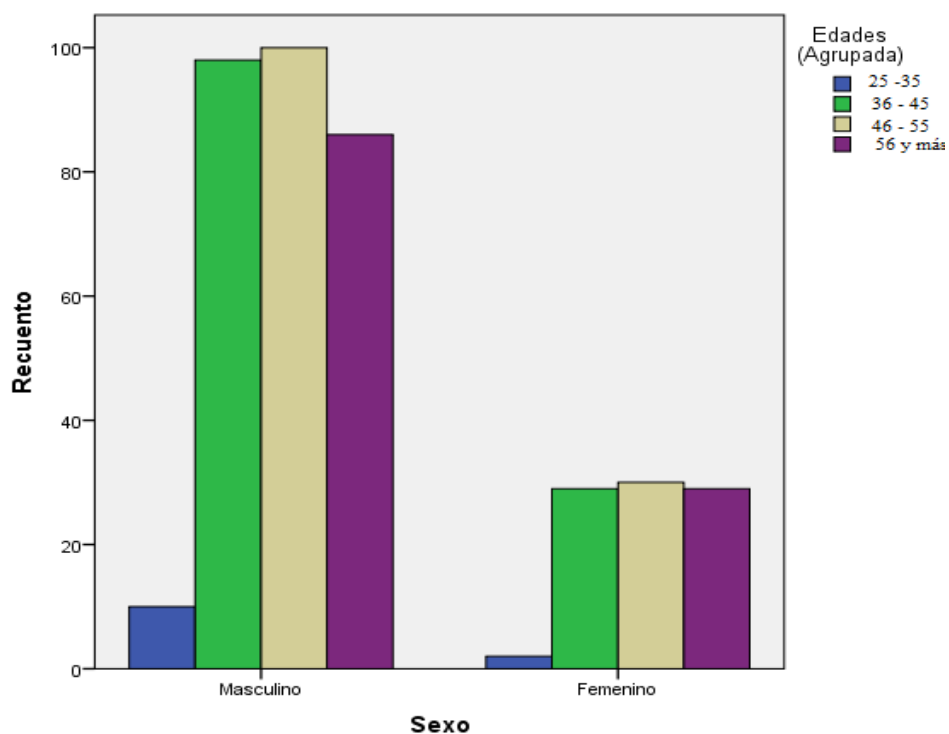


Figura 11. Género y Edades (Agrupada)

Para la edad, los rangos establecidos van desde los 25 hasta los 56 o más años, las edades más representativas de los gerentes líderes en las pymes están entre 46-55 años con un porcentaje de 33.9%, seguidos de los 36-45 años con un 33,1% y con una baja participación de entre los 25 y 35 años con un 3.1%

Con respecto a las preguntas realizadas para determinar las respuestas en cuanto al estilo de liderazgo transformacional, se obtuvo lo siguiente según el género:

Tabla 15

*Género - Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo*

		Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo				
		Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente	Total
Género	Masculino	29	92	81	92	294
	Femenino	6	23	34	27	90
Total		35	115	115	119	384

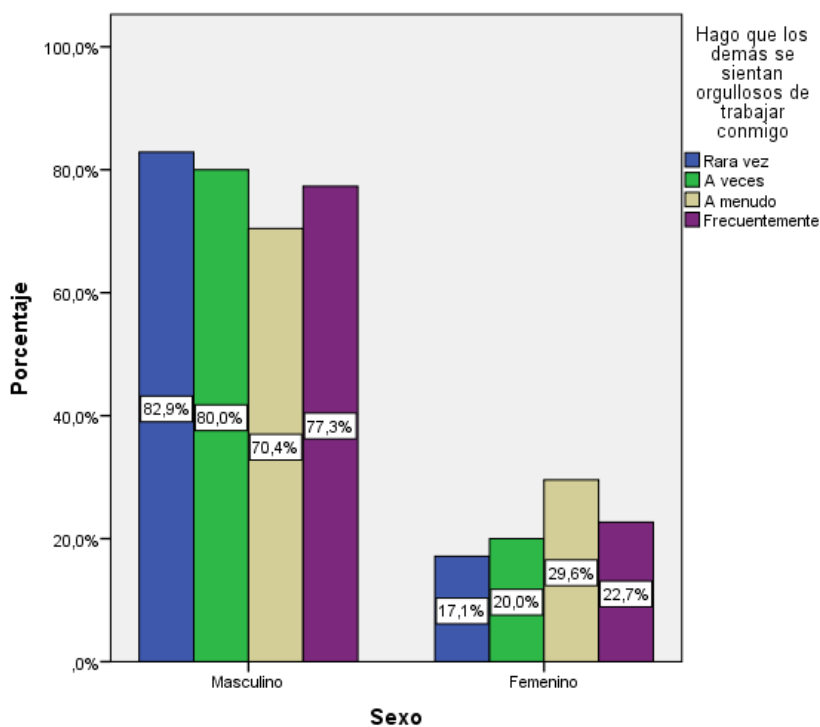


Figura 12. Género - Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo

Analizando el gráfico anterior, se puede indicar que, de los encuestados, en el caso de los hombres, la mayoría con un 82,9%, indica que rara vez “hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar ellos”; mientras que las mujeres, expresan que a menudo se preocupan por lograr tal condición con un 29,6%.

Tabla 16

*Género y Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses*

		Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses					
		Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente	Total
Género	Masculino	25	82	85	89	13	294
	Femenino	9	21	25	27	8	90
Total		34	103	110	116	21	384

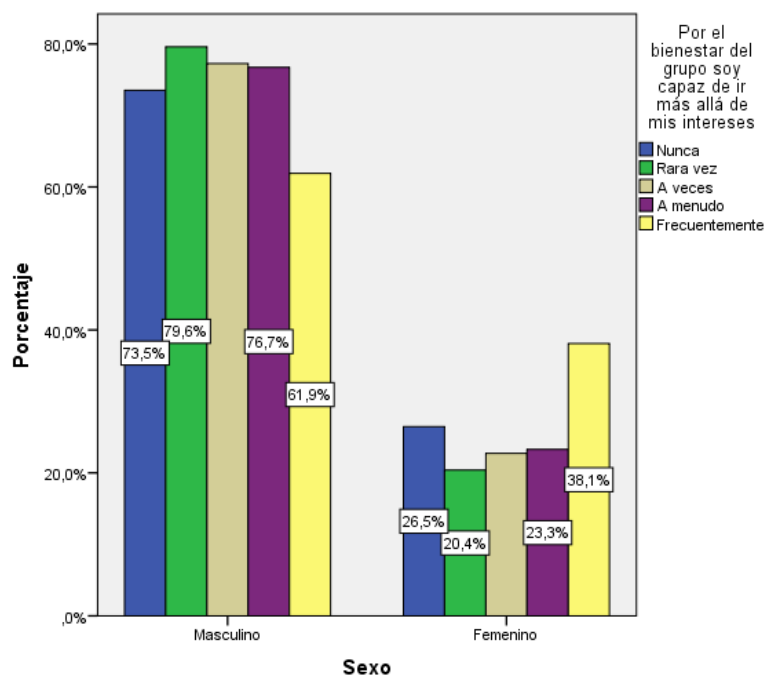


Figura 13. Género y Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses

Nótese en esta relación en particular, que mientras las mujeres se preocupan frecuentemente “por el bienestar del grupo siendo capaz de ir más allá de sus intereses” con un 38,1%; los hombres, por el contrario, rara vez se preocupan con un 79,6%.

Tabla 17

*Género y Actúo de modo que me gano el respeto de los demás*

		Actúo de modo que me gano el respeto de los demás				
		Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente	Total
Género	Masculino	17	101	104	72	294
	Femenino	4	26	30	30	90
Total		21	127	134	102	384

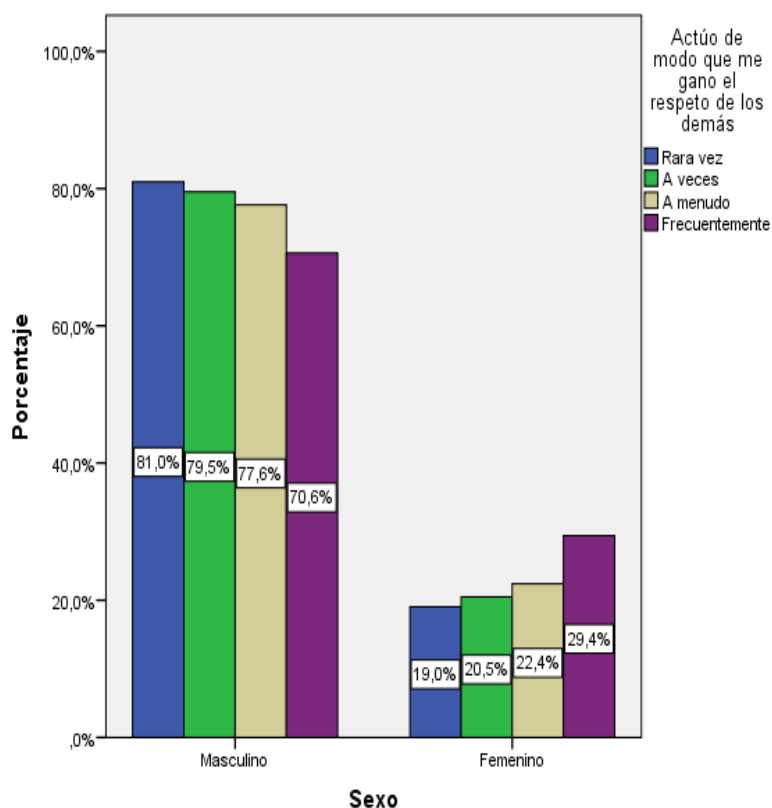


Figura 14. Género y Actúo de modo que me gano el respeto de los demás

Con respecto al cruce de estas variables, se obtiene que las mujeres frecuentemente “actúan de modo que se ganen el respeto de los demás” con un 29,4%; caso contrario ocurre con los hombres, ya que, el 81% rara vez actúa para alcanzar tal cometido.

Tabla 18

Tabla cruzada. Género y Me muestro confiado y seguro

		Me muestro confiado y seguro				
		Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente	Total
Geénero	Masculino	20	67	96	111	294
	Femenino	6	26	33	25	90
Total		26	93	129	136	384

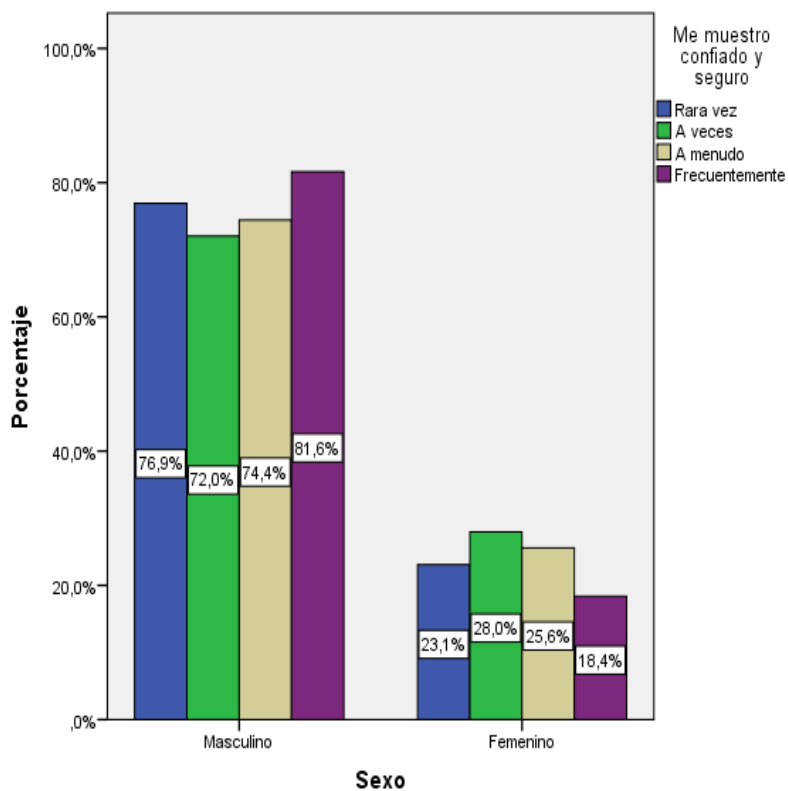


Figura 15. Género y Me muestro confiado y seguro

Con respecto a la confianza y seguridad que perciben en sí mismo, la mujer a veces se siente de esa forma con un 28%; por el contrario, los hombres se muestran frecuentemente más seguros y confiables con un 81,6%.

Seguidamente, se analizará los factores correspondientes a la influencia de conducta en el mismo liderazgo transformacional.

Tabla 19

*Género y Expreso mis valores y creencias más importantes*

		Expreso mis valores y creencias más importantes					
		Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente	Total
Género	Masculino	23	28	79	84	80	294
	Femenino	7	6	19	31	27	90
Total		30	34	98	115	107	384

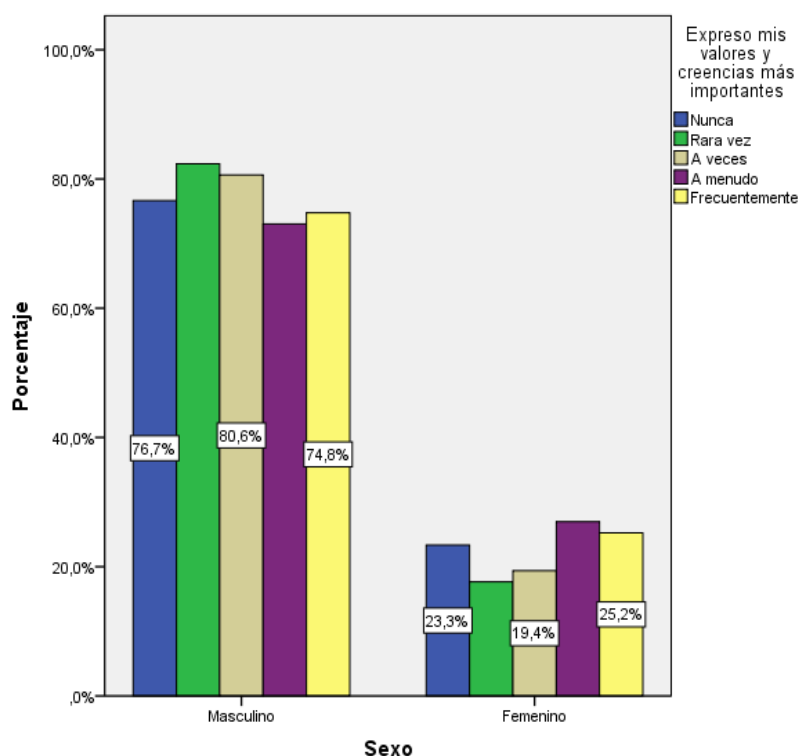


Figura 16. Género y Expreso mis valores y creencias más importantes

En función de los resultados obtenidos, los hombres en un 82,35% rara vez expresan sus valores y creencias; mientras que, las mujeres a menudo en un 26,96% se preocupan por mostrarlos.

Tabla

20 *Género y Considero importante tener claro en lo que se hace*

		Considero importante tener claro en lo que se hace					
		Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente	Total
Género	Masculino	8	10	66	106	104	294
	Femenino	2	2	20	30	36	90
Total		10	12	86	136	140	384



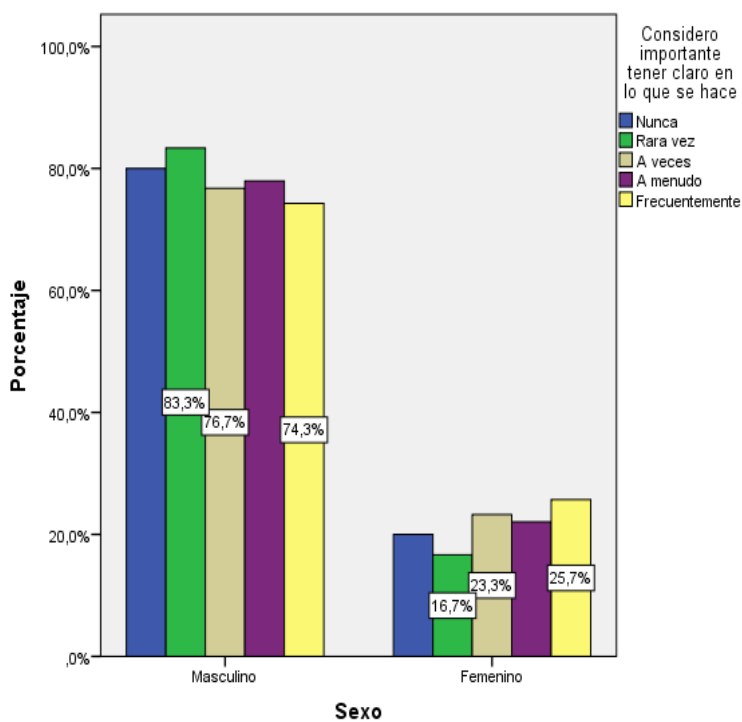


Figura 17. Género y Considero importante tener claro en lo que se hace

Bajo este ítem, con frecuencia las féminas están pendiente de tener claro lo que se hace con un 25,7%; caso contrario lo que ocurre con el sexo masculino, ya que, el 83,3% rara vez se encarga de ello.

Tabla 21

*Genero y Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas*

		Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas					
		Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente	Total
Género	Masculino	25	29	64	101	75	294
	Femenino	7	6	22	23	32	90
Total		32	35	86	124	107	384

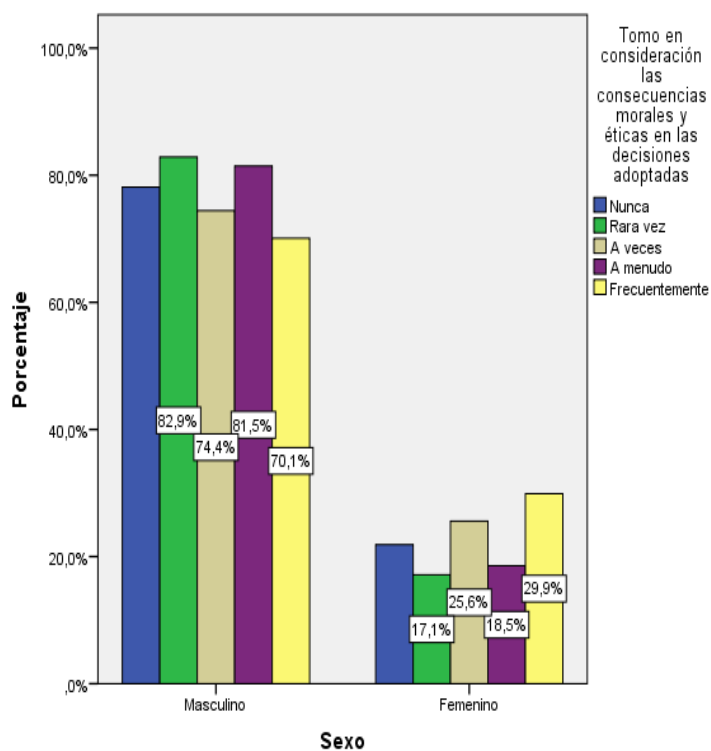


Figura 18. Género -Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas

Por otro lado, con respecto a “si toman en consideración las consecuencias morales y ética de sus decisiones”; la mayoría de las mujeres con un 29,9%, indicaron que frecuentemente lo consideran; no obstante, los masculinos expresan que rara vez lo consideran en un 82,9%.

Tabla 22

*Género y Énfasis la importancia de tener una misión compartida*

		Énfasis la importancia de tener una misión compartida				
		Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente	Total
Género	Masculino	34	68	99	93	294
	Femenino	8	28	20	34	90
Total		42	96	119	127	384

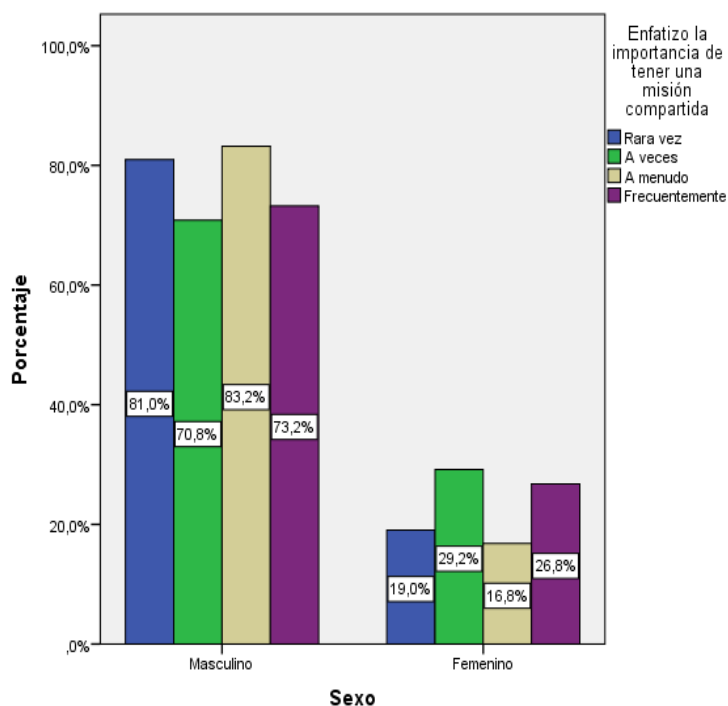


Figura 19. Género y Enfatizo la importancia de tener una misión compartida

En este orden de ideas, con respecto a la “importancia de tener una visión compartida”; las mujeres encuestadas aluden que a veces enfatizan en este aspecto con un 29,2%; mientras que, los hombres a menudo lo hacen con un 83,2%.

En este orden de ideas, siguiendo bajo el estilo de liderazgo transformacional, a continuación, se analizan las respuestas relacionadas con la dimensión de inspiración y motivación futurista.

Tabla 23

*Género y Trato de mostrar el futuro de modo optimista*

		Trato de mostrar el futuro de modo optimista				
		Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente	Total
Género	Masculino	19	78	101	96	294
	Femenino	6	29	29	26	90
Total		25	107	130	122	384

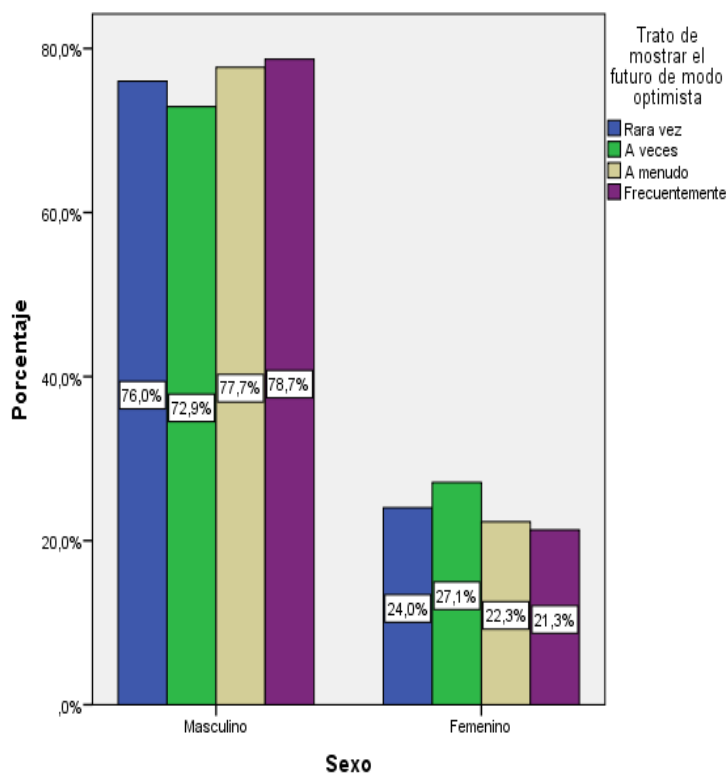


Figura 20. Género y Trato de mostrar el futuro de modo optimista

De acuerdo con los resultados obtenidos, los hombres en un 78,7% se preocupan siempre por mostrar el futuro de manera optimista; y, las mujeres, en un 27,1% a veces. No obstante, ambos se preocupan por la visión futurista.

Tabla 24.

*Género y Tiendo a hablar con entusiasmo sobre metas a lograr*

		Tiendo a hablar con entusiasmo sobre metas a lograr				Total
		Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente	
Género	Masculino	36	86	92	80	294
	Femenino	6	29	25	30	90
Total		42	115	117	110	384

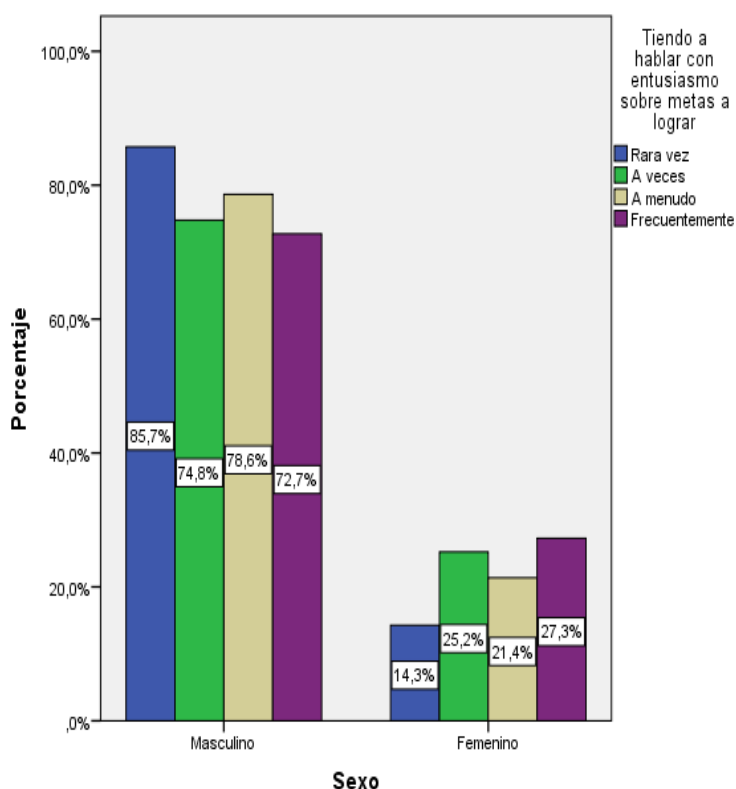


Figura 21. Género y Tiendo a hablar con entusiasmo sobre metas a lograr

En función de los datos obtenidos, se pudo encontrar que las mujeres en un 27,3% con mayor frecuencia procuran conversar con entusiasmo a los fines de lograr las metas. Entre tanto, los hombres también lo aplican en algunas ocasiones.

Tabla 25

*Género y Construyo una visión motivadora del futuro*

		Construyo una visión motivadora del futuro				
		Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente	Total
Género	Masculino	65	86	93	50	294
	Femenino	15	30	27	18	90
Total		80	116	120	68	384

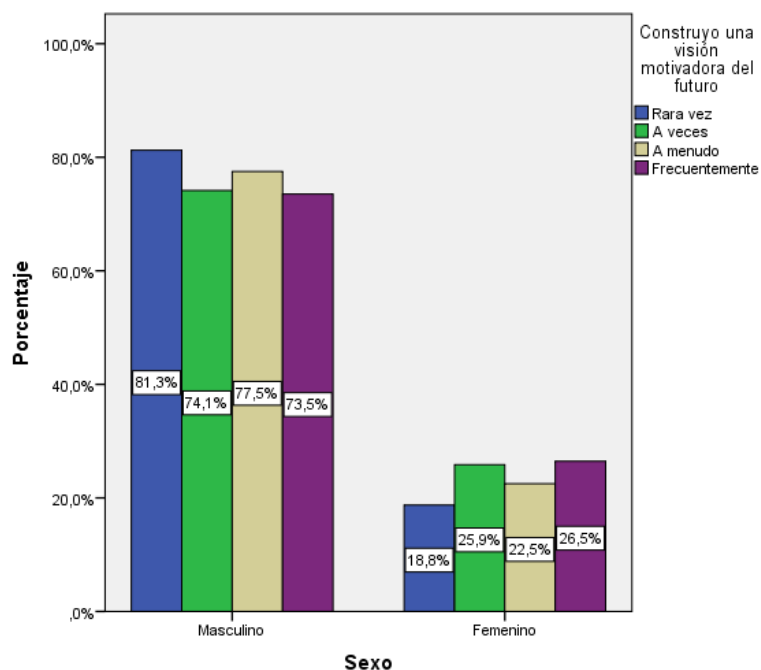


Figura 22. Género y Construyo una visión motivadora del futuro

Al cruzar la variable Género con la inquietud sobre la construcción de una visión motivadora, las mujeres en comparación con los hombres lo hacen de manera frecuente con un valor del 26,5%; mientras que ellos, algunas veces lo hacen.

Tabla 26

Género y Expreso confianza en que se alcanzarán las metas

		Expreso confianza en que se alcanzarán las metas				
		Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente	Total
Género	Masculino	40	84	82	88	294
	Femenino	7	25	25	33	90
Total		47	109	107	121	384

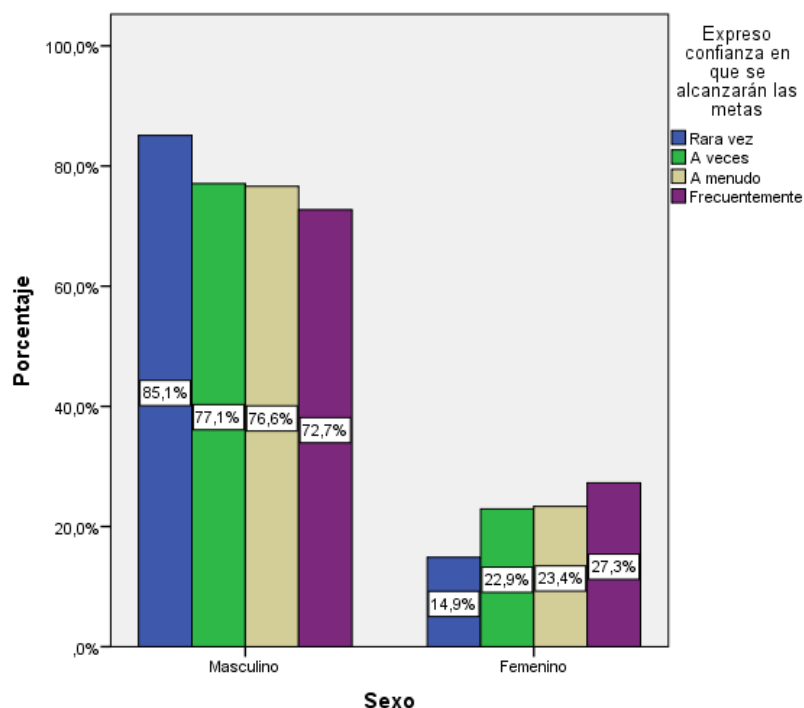


Figura 23. Género y Expreso confianza en que se alcanzarán las metas

Como se puede apreciar en la información anterior, las mujeres frecuentemente en un 27,3% se ocupan de mostrar confianza en que las metas se cumplirán; entre tanto los hombres en comparación con las damas, rara vez se preocupan de ese detalle en un 85,1%.

Con respecto a la dimensión que se encarga de estimular intelectualmente, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 27

*Género-Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos*

		Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados					
		Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente	Total
Género	Masculino	60	95	94	38	7	294
	Femenino	16	19	37	18	0	90
Total		76	114	131	56	7	384

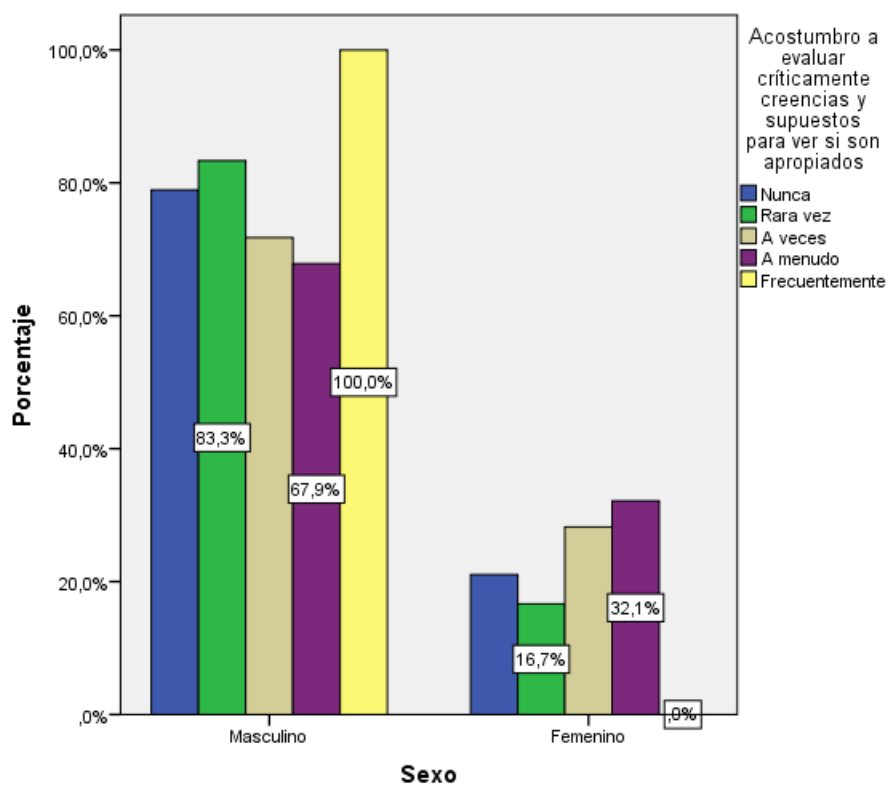


Figura 24. Género y Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos

En función de los datos obtenidos, generalmente los hombres tienden a criticar en algunas ocasiones las creencias y supuestos para ver si son apropiados; por otro lado, las mujeres lo hacen a menudo con un 32,1%.

Tabla 28

*Género y Cuando resuelvo problemas trato de verlos de distintas formas*

		Cuando resuelvo problemas trato de verlos de distintas formas				
		Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente	Total
Género	Masculino	31	84	77	102	294
	Femenino	6	27	22	35	90
Total		37	111	99	137	384



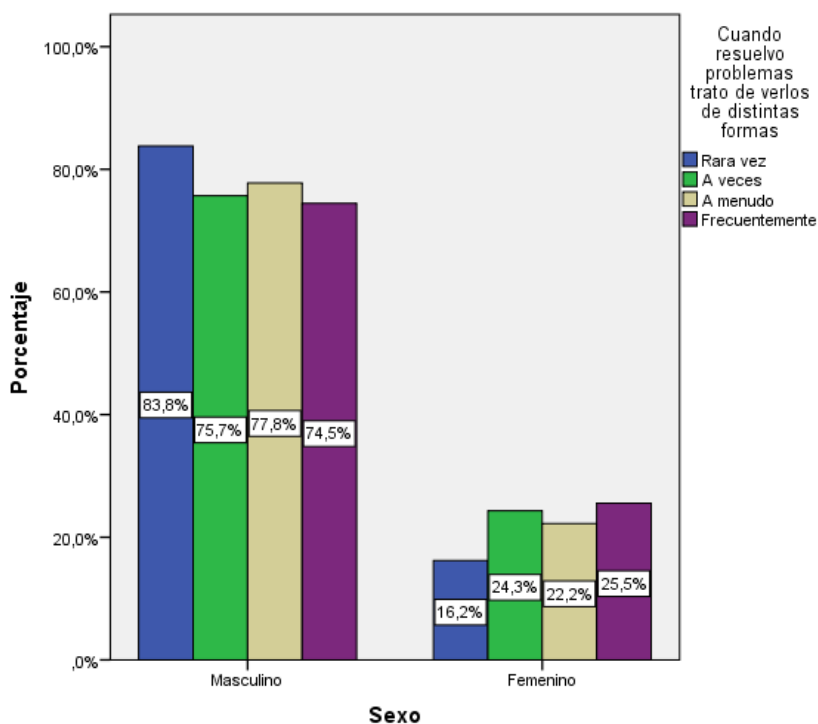


Figura 25. Género y Cuando resuelvo problemas trato de verlos de distintas formas

Estableciendo comparaciones entre los datos según el género, con respecto a la resolución de problemas con distintas visiones, generalmente, las mujeres lo ejecutan frecuentemente con un 25,5%; mientras que los hombres raras veces aplican distintas visiones en la resolución de un inconveniente.

Tabla 29

*Género-Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista*

		Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista					
		Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente	Total
Género	Masculino	14	24	54	99	103	294
	Femenino	5	4	19	33	29	90
Total		19	28	73	132	132	384

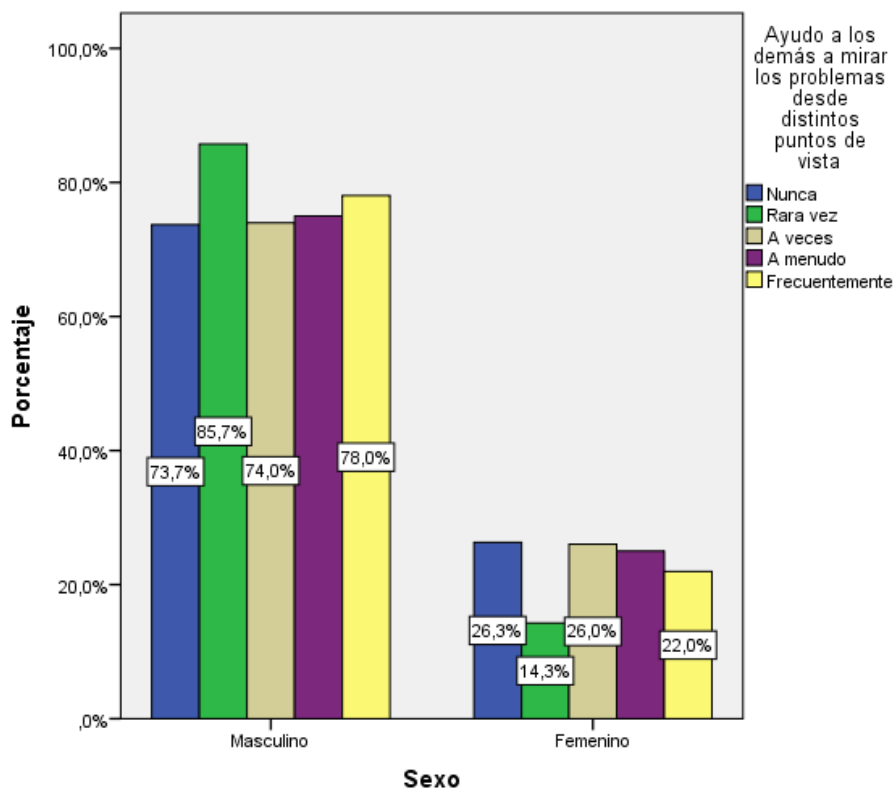


Figura 26. Género y Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista

De acuerdo con los resultados obtenidos, las mujeres entre un 26% se preocupan menos por ayudar a otros a ver los problemas desde distintos puntos de vistas que los hombres, quienes lo ejecutan rara vez con un 85,7%.

Tabla 30

*Género -Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo*

		Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo				
		Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente	Total
Género	Masculino	18	89	93	94	294
	Femenino	9	20	31	30	90
Total		27	109	124	124	384

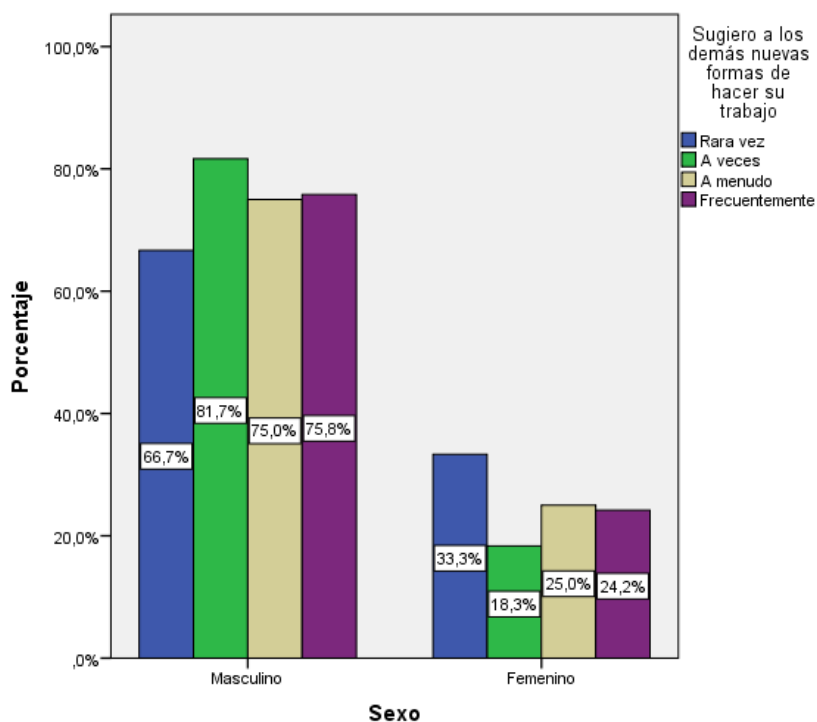


Figura 27. Género y Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo

Al cruzar las variables anteriores, se denota que predomina en los hombres el hecho que a veces sugieren nuevas formas de hacer las cosas con un 81,7%, mientras que las mujeres lo hacen rara vez con un 33,3%, es decir, otorgan autonomía y confianza al ejecutor de las tareas.

En lo sucesivo se muestran los ítems que engloban a la dimensión que se encarga de analizar la Consideración individualizada sobre los miembros de la organización.

Tabla 31  
Género-Dedico tiempo a enseñar y orientar

		Dedico tiempo a enseñar y orientar				
		Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente	Total
Género	Masculino	33	74	97	90	294
	Femenino	11	23	32	24	90
Total		44	97	129	114	384

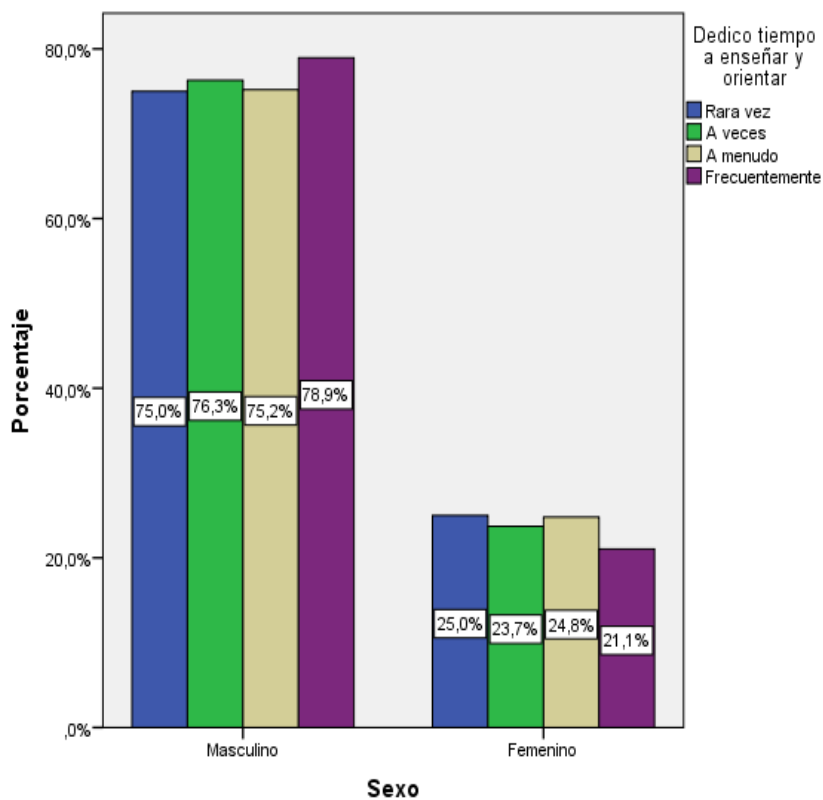


Figura 28. Género y Dedico tiempo a enseñar y orientar

En función del cruce entre hombres y mujeres, los hombres tienen mayor inclinación en enseñar y orientar a otros, en comparación con las mujeres, ya que ellas lo hacen raras veces con un 25% con un valor muy cercano a que lo hacen a menudo con un 24,8%.

Tabla 32

*Género -Trato a los demás como personas y no solo como miembros de un grupo*

		Trato a los demás como personas y no solo como miembros de un grupo				
		Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente	Total
Género	Masculino	21	45	69	159	294
	Femenino	7	19	19	45	90
Total		28	64	88	204	384

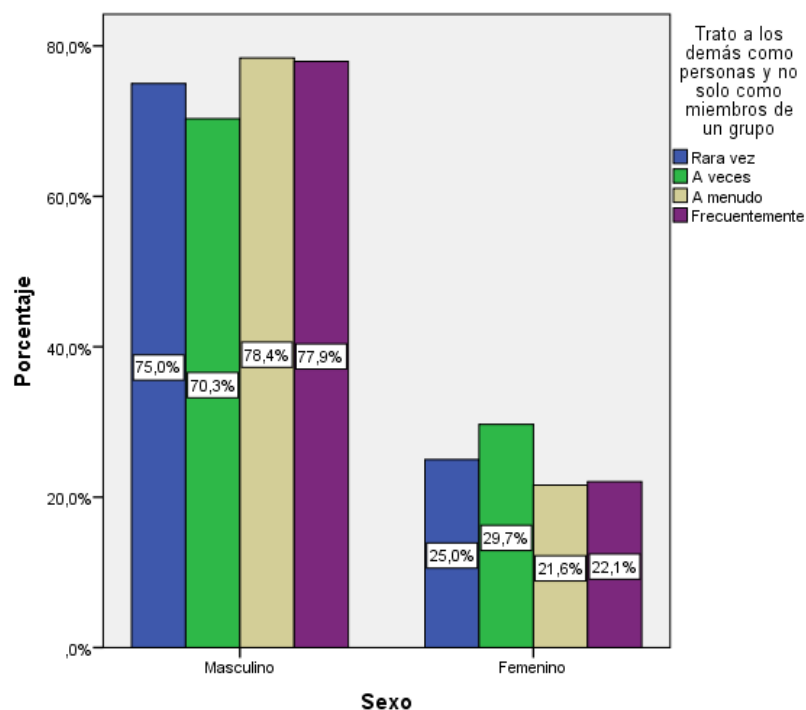


Figura 29. Género y Trato a los demás como personas y no solo como miembros de un grupo

Al cruzar la característica sexo con el trato que ambos les dan a los individuos, predomina que los hombres lo hacen a menudo con un 78,4%; mientras que las damas lo ejecutan en ocasiones con un 29,7%.

Tabla 33

*Género - Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades únicas*

		Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas				
		Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente	Total
Género	Masculino	14	79	72	129	294
	Femenino	2	18	27	43	90
Total		16	97	99	172	384

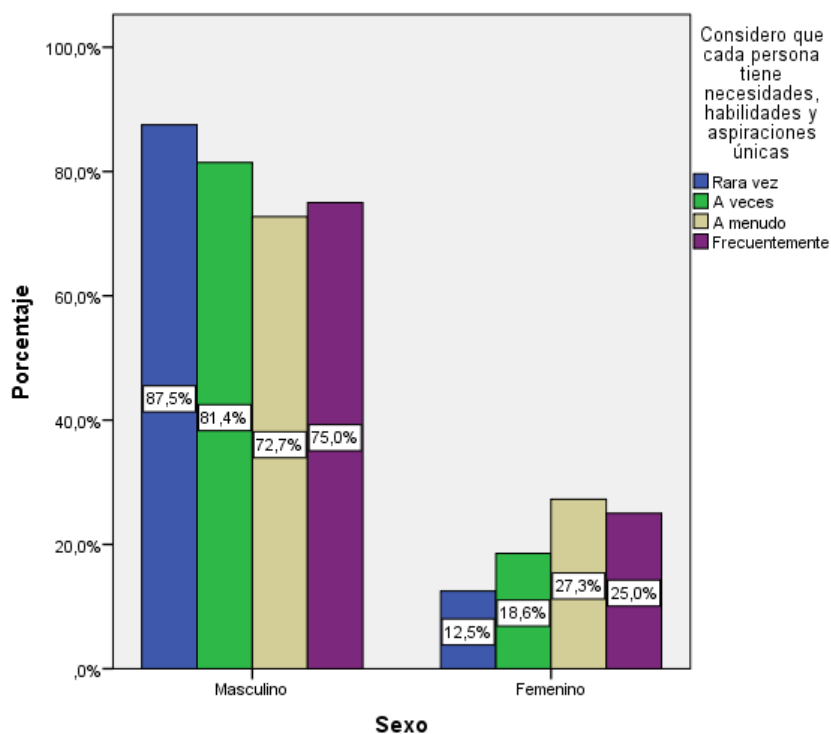


Figura 30. Género y Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades únicas

Como se puede apreciar con base en la información anterior, en cuanto a la consideración que se tiene en que cada persona posee necesidades, habilidades y aspiraciones únicas; las mujeres a menudo lo consideran como tal en un 27,3%, en comparación con los hombres que rara vez lo hacen con un 87,5%.

Tabla 34

*Género y Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas*

		Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas				
		Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente	Total
Género	Masculino	30	90	85	89	294
	Femenino	4	24	31	31	90
Total		34	114	116	120	384

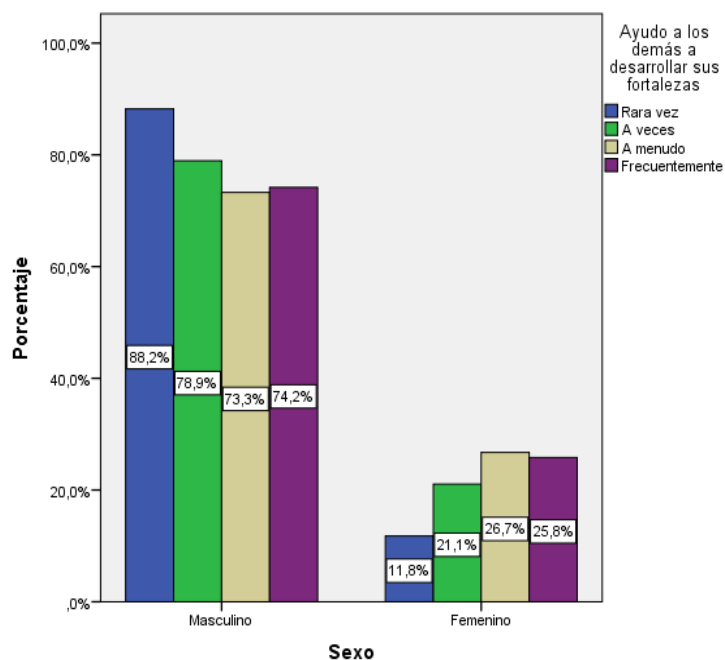


Figura 31. Género y Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas

Cuando se trata de ayudar a los demás a desarrollar sus fortalezas, las mujeres a menudo en un 26,7% se dedican a apoyar en ese aspecto; entre tanto, los varones con el 82,2%.

Ahora bien, a continuación, se realiza el análisis correspondiente a las dimensiones: recompensa contingente y dirección por excepción, que conforma el estilo de liderazgo transaccional con la intención de evaluar el comportamiento por género.

En lo que respecta a la dimensión de recompensa contingente, se tienen los siguientes resultados:

Tabla 35.  
Género y Ayudo a los demás siempre que se esfuercen

		Ayudo a los demás siempre que se esfuercen					
		Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente	Total
Género	Masculino	15	22	70	96	91	294
	Femenino	8	5	16	31	30	90
Total		23	27	86	127	121	384

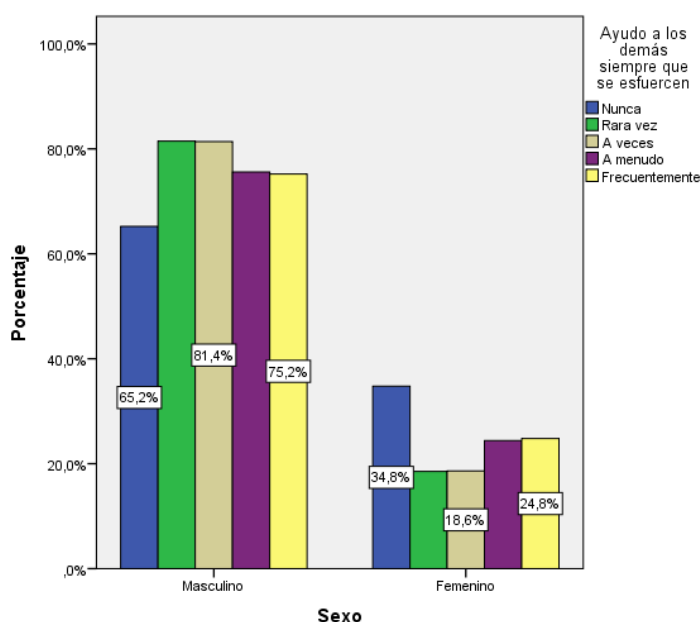


Figura 32. Género y Ayudo a los demás siempre que se esfuercen

De acuerdo con los resultados obtenidos, bajo el esquema del liderazgo transaccional, los hombres demuestran que procuran ayudar a los demás con un valor superior al 81,4% algunas veces. Mientras que, las mujeres predominan el nunca con un 34,8%.

Tabla 36

*Género y Aclaro y específico las responsabilidades de cada uno*

		Aclaro y específico las responsabilidades de cada uno para lograr los objetivos				
		Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente	Total
Género	Masculino	13	62	106	113	294
	Femenino	4	22	31	33	90
Total		17	84	137	146	384



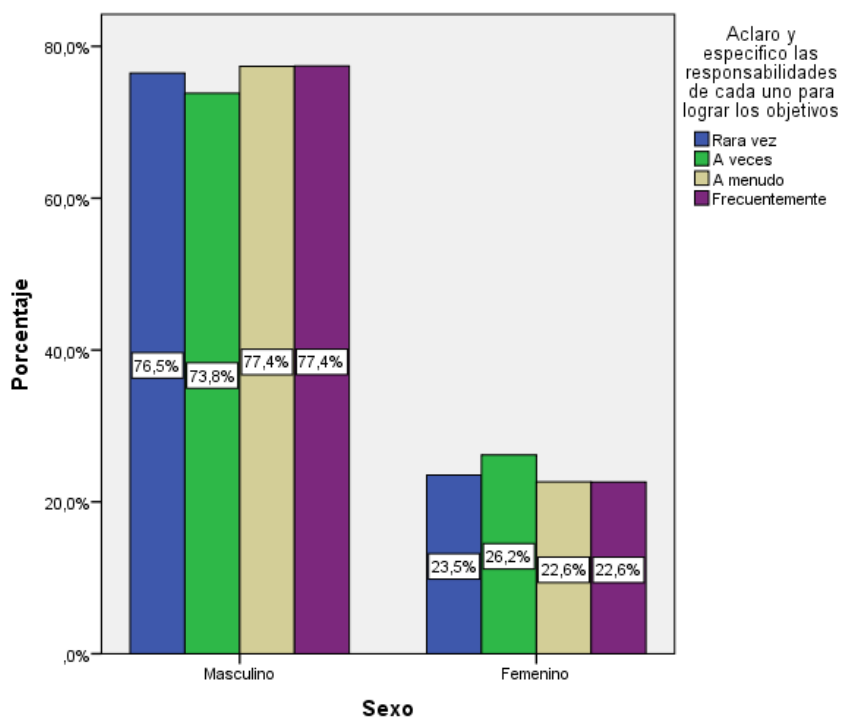


Figura 33. Género y Aclaro y especifico las responsabilidades de cada uno

Con el cruce de las variables antes descritas, se puede evidenciar que los hombres frecuentemente en un 77,4% se dedican a aclarar y especificar las responsabilidades de los individuos para garantizar alcanzar los objetivos propuestos; por el contrario, las mujeres a veces se dedican a tal aspecto en un 26,2%.

Tabla 37

*Género y Dejo claro lo que cada uno podría recibir si se logran las metas*

		Dejo claro lo que cada uno podría recibir si se logran las metas				
		Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente	Total
Género	Masculino	40	97	100	57	294
	Femenino	16	22	32	20	90
Total		56	119	132	77	384

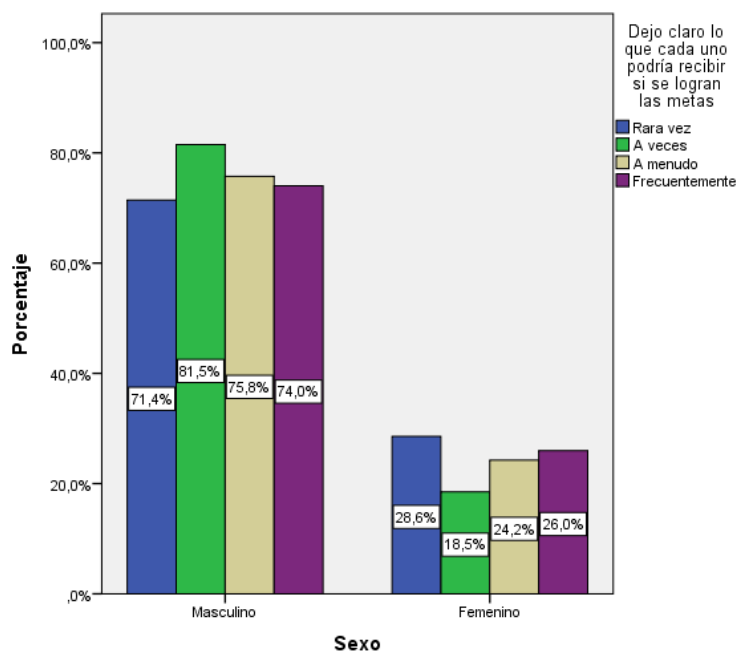


Figura 34. Género y Dejo claro lo que cada uno podría recibir si se logran las metas

Como se puede observar en la información anterior, los hombres con un 81,5% utilizan algunas veces la recompensa como forma de estímulo para el logro de las metas; entre tanto, las hembras con un 28,6% rara vez la emplearían para tal fin.

Tabla 38

*Género y Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado*

		Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado				
		Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente	Total
Género	Masculino	33	80	99	82	294
	Femenino	8	27	29	26	90
Total		41	107	128	108	384

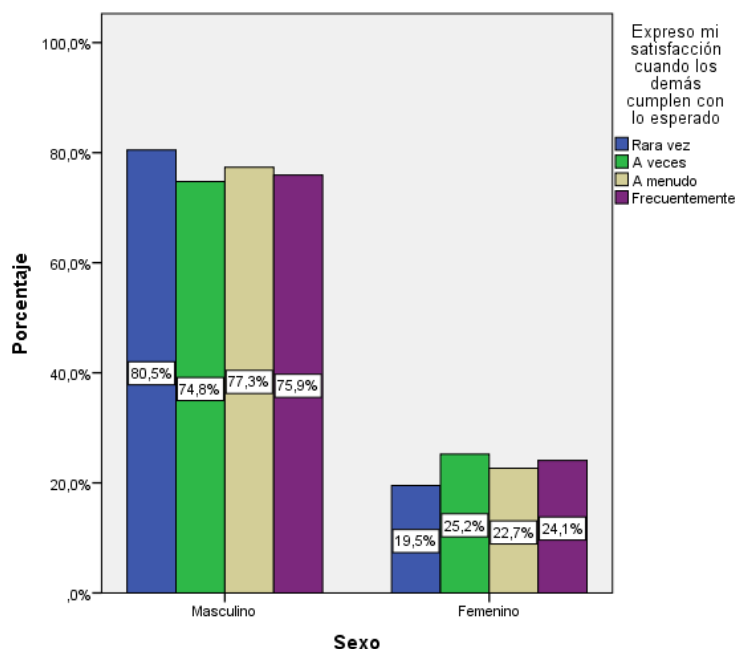


Figura 35. Género y Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado

Al cruzar las variables anteriores, con un 80,5%, se puede denotar que rara vez los hombres expresan su satisfacción por el logro de las metas; en cambio, las mujeres lo aplican a veces con representación de un 25,2% según los resultados obtenidos.

En lo que concierne a la dimensión de dirección por excepción, se han recabado los resultados que se detallan a continuación:

Tabla 39

*Género y Trato de poner atención sobre los errores y desviaciones*

		Trato de poner atención sobre los errores y desviaciones de los estándares requeridos				
		Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente	Total
Género	Masculino	39	91	95	69	294
	Femenino	10	29	29	22	90
Total		49	120	124	91	384

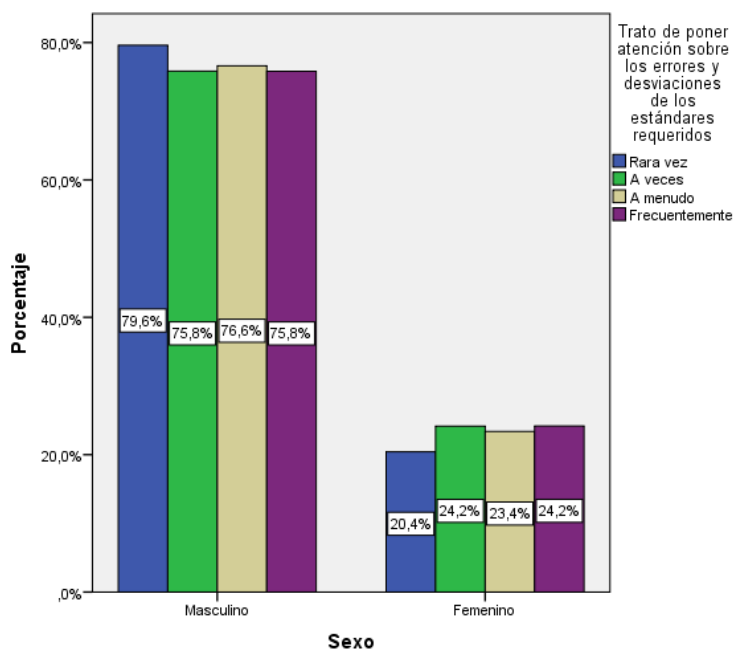


Figura 36. Género y Trato de poner atención sobre los errores y desviaciones de los estándares

Con respecto a los resultados previos, los hombres con un 79,6% rara vez pone atención sobre los errores y desviaciones de los estándares requeridos; mientras que, las mujeres lo aplican frecuentemente.

Tabla 40

*Género y Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallos*

		Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallos				
		Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente	Total
Género	Masculino	25	78	102	89	294
	Femenino	8	17	29	36	90
Total		33	95	131	125	384

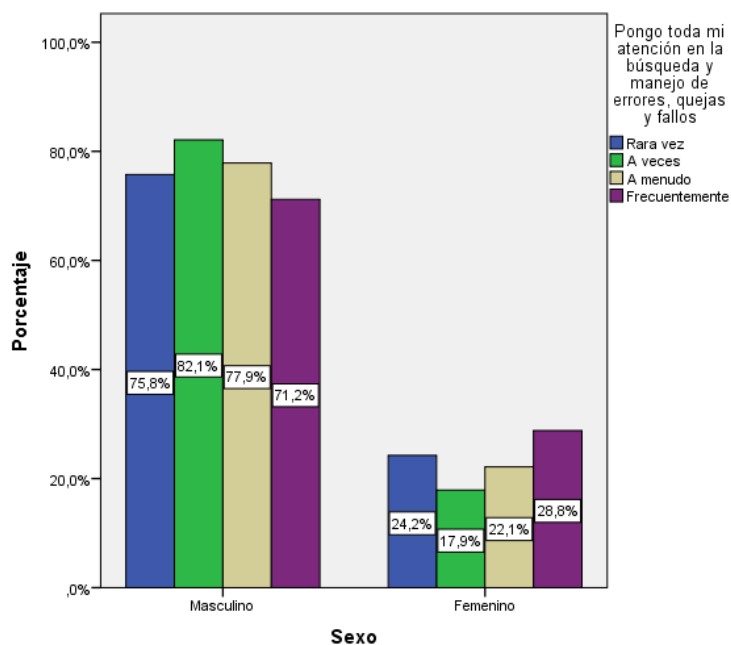


Figura 37. Género-Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas

En cuanto a poner atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallos, al respecto, los hombres con un 82,1%, algunas veces se dedican a tal acción. Por otro lado, las mujeres están frecuentemente más pendiente de ello en un 28,8%.

Tabla 41

*Género y Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen*

		Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen				
		Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente	Total
Género	Masculino	24	59	116	95	294
	Femenino	6	26	28	30	90
Total		30	85	144	125	384

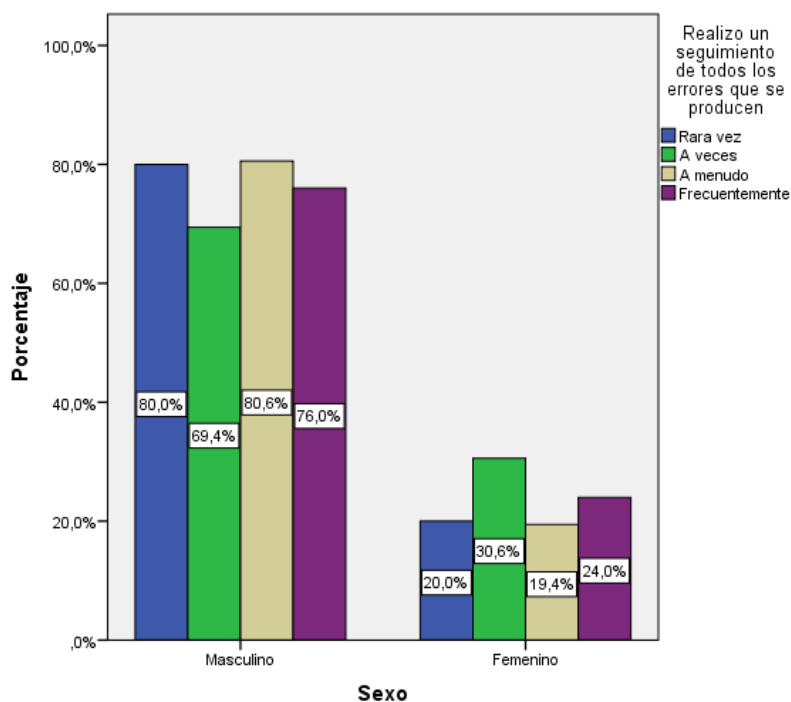


Figura 38. Género y Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen

De acuerdo con los datos anteriores, los hombres con un 80,6% a menudo realizan seguimiento de los errores que se producen en la organización como una forma de ejercer control. Entre tanto, las mujeres con un 30,6% algunas veces lo aplican.

Tabla 42

*Género-Dirijo mi atención hacia fracasos o errores*

		Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares				
		Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente	Total
Género	Masculino	28	72	85	109	294
	Femenino	6	20	21	43	90
Total		34	92	106	152	384

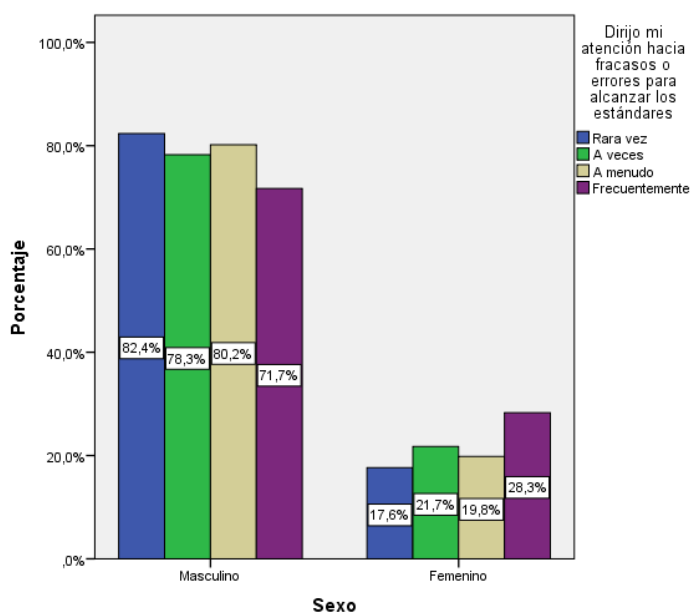


Figura 39 . Género y Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares

Con relación a los resultados anteriores, los hombres en un 82,4%, raras veces dirigen su atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares. Por el contrario, las mujeres en un 28,3% lo ejecutan frecuentemente.

## 4.2 Estadísticos de percepción

En este estudio para corroborar la validez de todas las variables se llevó a cabo un análisis factorial a través análisis de varianza ANOVA y el KMO, ya esta técnica estadística analiza si las variables están relacionadas en base a las medias y también evalúa la importancia de uno o más factores al comparar las medias de la variable de respuesta en los diferentes niveles de los factores, Los siguientes resultados de estas estimaciones arrojaron resultados suficientes para validar las variables. A continuación se muestra el análisis realizado entre los líderes gerentes de

ambos géneros y su relación con cada una de las dimensiones tanto del estilo de liderazgo transformacional como del estilo de liderazgo transaccional

Tabla 43  
*Prueba KMO y las variables de los estilos de liderazgo*

<b>Prueba de KMO y Bartlett</b>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,825
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	805,507
	gl	21
	Sig.	,000

Dentro de la prueba KMO muestran que todas las variables tienen validez, puesto que fueron altamente significativas con un KMO de 0.825.

Tabla 44  
*Anova para las dimensiones de liderazgo transformacional:*

		<b>Descriptivos</b>							
						95% del intervalo de confianza para la media			
		N	Media	Desv. Desviación	Desv. Error	Límite inferior	Límite superior	Mínimo	Máximo
Influencia idealizada	Masculino	294	14,54	2,452	,143	14,26	14,83	7	20
	Femenino	90	14,77	2,366	,249	14,27	15,26	9	20
	Total	384	14,60	2,430	,124	14,35	14,84	7	20
Influencia idealizada	Masculino	294	15,00	2,733	,159	14,68	15,31	6	20
	Femenino	90	15,42	2,812	,296	14,83	16,01	8	20
	Total	384	15,10	2,754	,141	14,82	15,37	6	20
Motivación inspiracional	Masculino	294	14,84	2,447	,143	14,56	15,12	9	20
	Femenino	90	15,18	2,502	,264	14,65	15,70	9	20
	Total	384	14,92	2,461	,126	14,67	15,17	9	20
Estimulación intelectual	Masculino	294	14,05	2,450	,143	13,77	14,33	8	20
	Femenino	90	14,36	2,428	,256	13,85	14,86	9	18
	Total	384	14,12	2,445	,125	13,88	14,37	8	20
Consideración individualizada	Masculino	294	15,94	2,341	,137	15,67	16,21	8	20
	Femenino	90	16,12	2,177	,229	15,67	16,58	12	20
	Total	384	15,98	2,302	,117	15,75	16,22	8	20



Ambos estilos de liderazgo a través de las dimensiones propuestas fueron calificados de manera similar, sin embargo hay una inclinación pequeña en el estilo de liderazgo transformacional ya que se orienta hacia el género femenino debido a que las medias de cada dimensión difieren en un porcentaje mínimo en relación al otro género, con un promedio general de, 15, 17 para el género femenino, frente al 14,87, y por otro lado el género masculino tiende a seguir un liderazgo transaccional con un promedio general de 16,30, frente a un 13,06 para el género femenino.

En cuanto a la influencia idealizada la cual hace referencia a las cualidades propias que posee el líder que generan confianza y respeto frente a sus seguidores, se encuentra que los hombres gerentes obtuvieron una media de respuesta de 14.54 puntuación que es similar a las obtenidas por las gerentes mujeres las cuales obtuvieron una puntuación de 14.77

Más aun la desviación típica de 2.45 frente a 2.36, presentando un nivel de dispersión baja por lo que existe homogeneidad

Tabla 45  
*Anova para las dimensiones de liderazgo transaccional*

		<b>Descriptivos</b>							
						95% del intervalo de confianza para la media			
		N	Media	Desv. Desviación	Desv. Error	Límite inferior	Límite superior	Mínimo	Máximo
Total	Masculino	294	16,47	1,869	,109	16,26	16,69	12	20
Recompensa contingente	Femenino	90	13,58	2,408	,254	13,07	14,08	8	18
Total de Dirección Por excepción	Total	384	15,79	2,351	,120	15,56	16,03	8	20
	Masculino	294	16,12	2,069	,121	15,88	16,35	10	20
	Femenino	90	12,53	2,366	,249	12,04	13,03	8	18
	Total	384	15,28	2,624	,134	15,01	15,54	8	20

En cuanto a la relación de las dimensiones del estilo de liderazgo transformacional de acuerdo a la escala empleada se encuentran diversos resultados, en primer punto, de acuerdo a las respuestas obtenidas, los hombres líderes tuvieron una calificación media de 16,47 mientras que las mujeres una calificación de 13,58, resultado que refleja que los hombres orientan a esta dimensión de recompensa contingente del estilo de liderazgo transaccional, dimensión que promueve recompensas o castigos de acuerdo con el desempeño que presenten los subordinados o seguidores, en segundo lugar para la dimensión dirección por excepción del estilo transformacional los hombres presentan una calificación de 16,12 mientras que las mujeres 12,53, esto quiere decir que los hombres están los hombres estas orientados hacia la dimensión que menciona que los líderes se sienten satisfechos cuando los otros cumplen con las normas acordadas y no trata de cambiar nada. En resumen, a continuación, en la tabla 45 se agrupa los resultados por género y en función de cada una de las dimensiones que conforman el estilo de liderazgo transaccional y transformacional.

Tabla 46  
*Estilos de liderazgo y sus dimensiones por género*

Genero		TRANSFORMACIONAL					TRANSACCIONAL	
		Influencia idealizada atribuida	Influencia idealizada conducta	Motivación inspiraciones	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Recompensa contingente	Dirección Por excepción
Masculino	Media	14,54	15,00	14,84	14,05	15,94	16,47	16,12
	Desv. Desviación	2,452	2,733	2,447	2,450	2,341	1,869	2,069
Femenino	Media	14,77	15,42	15,18	14,36	16,12	13,58	12,53
	Desv. Desviación	2,366	2,812	2,502	2,428	2,177	2,408	2,366
Total	Media	14,60	15,10	14,92	14,12	15,98	15,79	15,28
	Desv. Desviación	2,430	2,754	2,461	2,445	2,302	2,351	2,624

Con base en los datos obtenidos en la comparación de medias considerando que 1 al 5= bajo; 5 al 10=medio 10 al 15= alto; 15 y más = muy alto. Los resultados en general reflejan que tanto

los hombres como las mujeres han calificado su estilo de liderazgo de manera muy similar, el género femenino con inclinación hacia el liderazgo transformacional, el cual no difiere de manera significativa, de la misma forma el liderazgo transaccional se orienta hacia el género masculino con una diferencia un poco mayor en comparación con el liderazgo transformacional

En detalle, con relación al liderazgo transformacional, el estadístico correspondiente a la media, indica que las mujeres se ubican en un rango 15,17 (dentro muy alto); mientras que, las hombres dentro del rango 14,87 (dentro del alto). Lo cual indica que las mujeres se inclinan a un estilo de liderazgo más transformacional que los hombres, pero sin tanta diferencia.

Ahora bien, con respecto a los datos arrojados en el estilo transaccional, la información procesada indica que los hombres tienen tendencia a aplicar un liderazgo de este es tipo; según los siguientes datos: hombres (16,30) y mujeres (13,06); por otro lado, se enfocan más en la recompensa contingente.

Con respecto a la desviación estándar, la cual mide la variabilidad o uniformidad de los datos, cabe destacar que mientras más se acerque a cero significa que la variabilidad es poca, lo cual ocurre en esta investigación.

Tabla 47

*Promedio Total estilos de liderazgo y género*

Genero		TRANSFORMACIONAL	TRANSACCIONAL
Masculino	Media	14,87	16,30
	Desv.	2,48	1,97
	Desviación		
Femenino	Media	15,17	13,06
	Desv.	2,46	2,39
	Desviación		

Después de categorizar los resultados por hombre o mujer, se puede evidenciar que en el estilo de liderazgo transformacional tanto hombres como mujeres califican en mayor medida

consideración individualizada eso quiere decir que tienen interés por cada uno de los seguidores ayudando a promover la creatividad y el compromiso, y en cuanto al liderazgo transaccional las mujeres califican con un puntaje más bajo en la dirección por excepción por excepción en comparación con la dimensión de recompensa contingente.

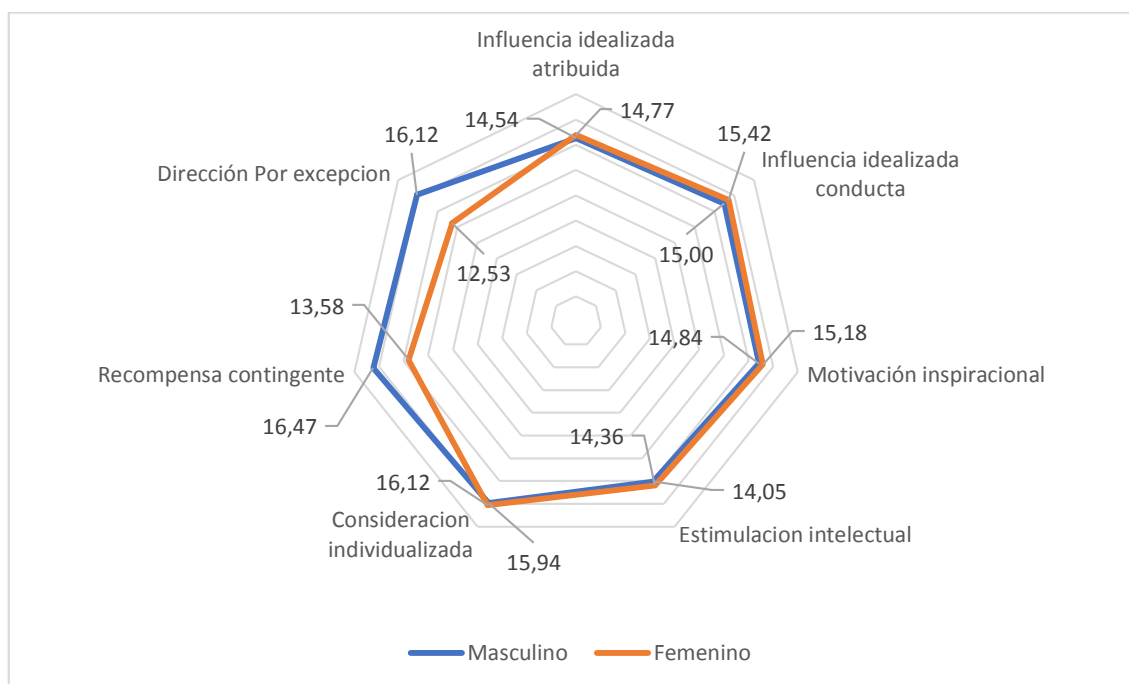


Figura 40 Género y Estilo de liderazgo y con sus dimensiones

### 4.3 Prueba de hipótesis

#### Hipótesis general:

H1 El género masculino o femenino de los líderes gerentes de las PYMES del Sector Manufacturero en la ciudad de Quito, es influyente en la determinación del estilo de liderazgo.

De acuerdo con los datos obtenidos, se evidencia que el género es influyente en el tipo de liderazgo que se aplica en los distintos sectores que conforman la manufactura en el DMQ esto

quiere decir que de acuerdo a las medias revisadas en los resultados ambos géneros se orientan por un estilo de liderazgo diferente pero no difieren de manera significativa

### **Hipótesis específicas:**

- H1 Las mujeres líderes de las PYMES del Sector Manufacturero de la ciudad de Quito, se orientan hacia el estilo de liderazgo transformacional.

Efectivamente los datos calculados dan cuenta que el género femenino se orienta al ejercicio de un liderazgo transformacional.

- H1 Los hombres líderes de las PYMES del Sector Manufacturero de la ciudad de Quito, se orientan hacia el estilo de liderazgo transaccional.

Entre tanto, ciertamente los hombres se orientan a desempeñar una dirección con liderazgo transaccional.

### **4.4 Chi Cuadrado**

Usando los valores promedios obtenidos en los resultados de las 20 preguntas en el estudio del estilo de liderazgo Transformacional, las cuales fueron realizadas a los 384 líderes masculinos (294) y femeninos (90), con el propósito de verificar la asociación que existe entre ellos, se obtuvo los siguientes resultados, de acuerdo a los datos reflejados en la tabla 47, se puede indicar que con un nivel de significancia de 0,418; es decir, que son independientes la una de la otra no existe asociación entre los hombres transformacionales y las mujeres transformacionales, por tanto, se rechaza la hipótesis con respecto al tipo de liderazgo que se ejerce de acuerdo con el género, recalcando que ambos presentan una postura por este estilo ya que tienen homogeneidad en sus respuestas

Tabla 48

*Pruebas de Chi-cuadrado entre género liderazgo transformacional*

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,833 <sup>a</sup>	3	,418
Razón de verosimilitud	4,404	3	,221
Asociación lineal por lineal	1,336	1	,248
N de casos válidos	384		

a. 1 casillas (12,5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,64.

Por otro lado también se analizó las respuestas que se obtuvo tanto de las mujeres como de los hombres, de las 8 interrogantes que se le aplicó a los encuestados con relación al estilo transaccional, de acuerdo a los siguientes datos, se puede indicar que con un nivel de significancia de 0,001; se aceptan las hipótesis con respecto al tipo de liderazgo que se ejerce de acuerdo con el género, recalcando que los hombres aplican un liderazgo transformacional

Tabla 49

*Pruebas de Chi-cuadrado entre género y liderazgo transformacional*

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	159,261 <sup>a</sup>	3	,000
Razón de verosimilitud	160,906	3	,000
Asociación lineal por lineal	137,227	1	,000
N de casos válidos	384		

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 7,50.

Tabla 50  
*Pruebas de Chi-cuadrado entre género y estilos de liderazgos*

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	79,998 <sup>a</sup>	56	,039
Razón de verosimilitud	87,354	56	,005
Asociación lineal por lineal	12,130	1	,000
N de casos válidos	384		

a. 87 casillas (76,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,23.

De acuerdo con los datos obtenidos, se evidencia que el género es influyente en el tipo de liderazgo que se aplica en los distintos sectores que conforman la manufactura en el DMQ debido a que hay una significancia del 0,019 menor a 0,05 ambos géneros se orientan por un estilo de liderazgo diferente pero no difieren de manera significativa.

## CAPÍTULO V

### Conclusiones y recomendaciones

El liderazgo es un aspecto sumamente importante en la dirección de una organización, la cual tiene alta incidencia en la consecución de los objetivos organizacionales, pero, desde distintos puntos de vista. Por ejemplo, esta investigación se basó en analizar los estilos de liderazgos transformacional y transaccional desde la óptica conceptual y empírica con el análisis de dichos estilos en el sector manufacturero del DM de Quito, junto a la influencia que ejerce el género para su aplicación. En tal sentido, se ha llegado a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

Con relación al estilo transformacional se analizaron las cinco dimensiones, encontrándose, primeramente, que en la dimensión relacionada con la influencia idealizada (admiración y respeto de los empleados, y, confianza en sí mismo), se puede señalar que las mujeres están más orientadas a desarrollar una mejor interrelación con los empleados a los fines de ganarse la admiración y respeto, aunque no se muestran siempre seguras. Por el contrario, los hombres prefieren mostrarse seguros y confiados en ellos mismo sin importar significativamente el ganarse el respeto y la admiración de sus subordinados; situación que responde muy bien a un tipo de liderazgo autocrático.

Con respecto a esta dimensión, se recomienda a las mujeres líderes sentirse más seguras y fiar aún más en sus conocimientos, experiencias e instintos al momento de tomar decisiones para complementar la admiración y respeto de sus empleados, incrementando así, su autoconfianza. Y a los hombres, se les sugiere disminuir su condición autoritaria con el propósito de ganar obediencia con respeto y no por temor, de esta manera, logrará mayor admiración de los súbditos.



Por otro lado, se ha analizado la dimensión relacionada con la influencia de la conducta, en la búsqueda de fomentar gestiones carismáticas para atraer a los demás de acuerdo con la personalidad; en efecto, cabe destacar que las mujeres a menudo se preocupan por mostrar sus valores y creencias. Asimismo, ellas siempre están pendientes de tener claro lo que se hace y tomar en consideración las consecuencias morales y éticas de sus decisiones; En cambio, los hombres rara vez muestran: tener claro lo que se hace; tomar en consideración las consecuencias morales y éticas de sus decisiones. Además, ellos a menudo dan importancia a tener una visión compartida. En conclusión, las féminas continúan demostrando la relevancia que le otorga el hecho de interrelacionarse desde el punto de vista carismático; mientras que, los hombres a través de su forma de actuar siguen siendo un poco autoritarios.

Sobre tal dimensión, la recomendación va dirigida exclusivamente a los caballeros, puesto que, su esquema de dirección conductual no deja ver los valores éticos y morales que dan cuenta del ser como tal; y, tal condición permitiría una interrelación con normas y acciones correctas con los empleados, disminuyendo así, el autoritarismo para dejar ver otra cara para la comunicación.

En cuanto a la dimensión motivacional e inspiraciones, ambos se concentran en tal aspecto, sin embargo, es evidente que las mujeres son más preocupadas por mantener una visión de futuro, como una actitud propia del estilo transformacional.

En efecto, se recomienda a los líderes masculinos una mayor preocupación por este aspecto, puesto que, la mirada al futuro es muy importante porque permite trazar el camino de la organización con visualización de lo que se espera lograr; y para ello, debe existir motivación e inspiración a fin de que los empleados alcancen su sentido de pertenencia y hagan suyos los retos de la empresa.

Con relación a la dimensión sobre la estimulación intelectual para promover que los empleados sean innovadores, creativos y tengan autonomía para la resolución a problemas; al respecto, existe una mayor orientación de la mujer a lograr ese cometido dando confianza y autonomía al subordinado con el propósito que sienta libertad y poder de decisión al momento de ejecutar sus tareas. Por el contrario, los hombres son más controladores y correctivos con seguimiento constante para alcanzar el éxito según sus decisiones.

En lo que respecta a esta dimensión, resulta significativo para una organización que sus empleados puedan desarrollar sus capacidades creativas sin que sientan que están siendo coartados con un excesivo control que conlleva a correcciones constantes; por consiguiente, los hombres deben brindar oportunidad, confianza y autonomía a los empleados.

En lo que concierne a la dimensión consideración individualizada, con el objetivo de prestar atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los empleados; las mujeres se orientan más al apoyo del individuo, pero para alcanzar las metas organizacionales en búsqueda del triunfo; entre tanto, los hombres son más sensibles al tema de considerar al individuo en función de sus necesidades y el cumplimiento personales.

Por tanto, ante este actuar de las mujeres se incita a equilibrar sus ansias de triunfo con un sentido más personalizado que le permita atender y entender las necesidades de superación laboral y personal de cada individuo.

A manera de cierre sobre esquema transformacional, toda vez que se han analizado cada una de las dimensiones que lo conforman, puede indicarse que las mujeres muestran orientación a desempeñar este tipo de liderazgo, actuando con mucha visión y personalidad. Asimismo, con la virtud de influir a través de las interrelaciones personales para cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones que poseen los individuos, así como también, son capaces de liderar

el cambio dentro de cualquier organización. Por otro lado, estos líderes son fuente de inspiración y motivación para el resto del equipo, consiguiendo respeto y lealtad de parte de ellos. Por último, busca nuevas formas de trabajo con las cuales intenta frenar las amenazas y debilidades que existen dentro de la organización.

En lo que se refiere al otro estilo de liderazgo, es decir, el transaccional, la dimensión de recompensa contingente, bajo este esquema, busca clarificar las expectativas hacia los empleados y proporcionar reconocimiento cuando logran objetivos; en tal sentido, se observa que los hombres tienen mayor inclinación a este tipo de dimensión que las mismas mujeres.

Acá las mujeres podrían utilizar la recompensa como una forma de elogiar el trabajo de los subordinados por su compromiso y compenetración individual y grupal para con la organización.

Finalmente, en función de los resultados obtenidos, se puede expresar que los hombres se identifican más con este modelo de dirección organizacional; toda vez que, se sustenta en una relación de intercambio, es decir, el trabajador cumple con sus tareas a fin de obtener una recompensa, por ejemplo, un salario, y de más beneficios. El líder reconoce que sin la mano de obra los objetivos nunca se lograrán alcanzar, por ello, facilita a los trabajadores todos y cada uno de los recursos que necesitan. En términos simples, el objetivo de este liderazgo es que el trabajador haga lo que dice el líder, y el líder sea claro y concreto en las tareas que encomienda para conseguir los objetivos. En efecto, de acuerdo a los resultados de este estudio, así actúan los del género masculino en las empresas del sector manufacturero del DM de Quito.

Como última recomendación, se puede indicar que con esta investigación se ha demostrado que las mujeres se orientan al estilo transformacional y los hombres al transaccional; no obstante, los hombres con esa personalidad rígida y autoritaria podrían hacer un esfuerzo por complementar su liderazgo con apoyo del estilo transformacional a los fines de interrelacionarse

con sus empleados, crear sentido de pertenencia, generar en ellos confianza, admiración y respeto sin controles excesivos para que la consecución de las metas fluyan sin presiones, haciendo del entorno laboral un mejor clima organizacional.

Se recomienda a las PYMES del sector conocer la importancia de los estilos de liderazgo como un factor clave en los resultados de la empresa.

Incluir dentro de la descripción del puesto las características que presenta cada estilo de liderazgo según el género del líder.

Conocer el tipo de liderazgo que existe en las PYMES del sector mediante la utilización del cuestionario del presente trabajo.

Comunicar los beneficios que conlleva cada estilo de liderazgo y utilizar herramientas que permitan romper los estereotipos de que las mujeres líderes no pueden ocupar cargos estratégicos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, G., Serrano, B., & Sotomayor, G. (2017). El liderazgo de los gerentes de las pymes de machala. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos, Volumen 9, Número 1* , 187-195.
- Ardila, H. (8 de Mayo de 2017). *Scribd.com*. Obtenido de Teoria Del Comportamiento de La Administracion o Teoria Conductista: <https://es.scribd.com/doc/102457565/Teoria-Del-Comportamiento-de-La-Administracion-o-Teoria-Conductista>
- Argüello, A. (8 de Enero de 2018). *Un náalisis de las MiPymes en el Ecuador*. Obtenido de <https://marketingactivo.com/un-analisis-de-las-mipymes-en-ecuador/2019/01/08/>
- Arreola, R., & González, E. C. (2010). *Liderazgo y la organización*. Tamaulipas: Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology, 60*, 421-449.
- Ayoub, J. (2010). *Estilos de liderzgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Banco Central del Ecuador. (5 de Diciembre de 2018). *Banco Central Del Ecuador*. Obtenido de Banco Central Del Ecuador: <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/03/29/nota/7258145/economia-ecuatoriana-crecio-14-2018-anuncia-bce>
- Bass, B. (1985). *Leadership and perfomance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of leadership: Theory, research and manageriala applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1999). *Two decades of research and development in transformational leadership*. Nwe York: Free Press.
- Bass, B., Avolio, B., & Atwater, L. (1996). The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. *The International Asociation of Applied Psychology, 45*(1), 5-34.
- Bonifaz, C. (2012). *Liderazgo Empresarial*. Estado de Mexico: Red Tercer Milenio.

- Camino, S., Armijos, G., & Cornejo, G. (2018). Productividad Total de los Factores en el sector manufacturero ecuatoriano: evidencia a nivel de empresas. *Cuadernos de economía*, 241-261.
- Campos del Valle, V., Pérez, S., & Martínez, L. (2010). *Comparación por género de los estilos de liderazgo en una muestra de gerenciales en Puerto Rico*. San Juan: Revista puertorriqueña de psicología.
- CAPEIPI. (23 de diciembre de 2019). *Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha*. Obtenido de Misión y visión: <https://www.capeipi.org.ec/index.php/home/mision-y-vision>
- Carrillo Punina, Á. (2019). *Cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas*. Buenos Aires: Universidad de La Plata.
- Castro solano , A., & Lupano , M. (2007). Teorías Implícitas del Liderazgo y calidad de la relación entre líder y seguidor. *Boletín de Psicología*(89), 7-28.
- Castro Solano, A., & Fernandez, M. (2006). Teorías implícitas de liderazgo Estructura factorial y generalizabilidad de una escala de atributos. *Boletín de Psicología*.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración en los nuevos tiempos*. McGraw Hill.
- Crrillo Punina , Á., & Sierra , C. (2016). Modelos organizacionales en el marco de cultura, poder y liderazgo . 2-10. Obtenido de [http://world\\_business.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2016/10/Art%C3%ADculo-8.5-Alvaro-Carrilo-Carlos-Sierra.pdf](http://world_business.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2016/10/Art%C3%ADculo-8.5-Alvaro-Carrilo-Carlos-Sierra.pdf)
- Cuadra, A., & Veloso, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 43-58.
- Cuadrado, I. (2003). ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? *Revista de Psicología Social*, 283-307.
- Delgado, D. (2018). Las PYMES en el Ecuador y sus fuentes de financiamiento. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-16.
- Díaz, S. (2012). *El ejercicio del liderazgo de las mujeres*. Pamplona: Universidad de Castilla.
- Don, S., & Hellrigel, J. (2014). *Administración Séptima Edición*. México: Internacional Thomson.
- Don,Slocum, H. (1998). *Administración Séptima Edición*. México: Internacional Thomson.
- Eagly, A., & Johnson, B. (1990). *Gender and leadership style: A meta-analysis*. New Jersey: Psychological Bulletin.

- Eagly, A., & Karau, S. (1991). Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 685-710.
- Eagly, A., Makhijani, M., & Klonsky, B. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 3-22.
- Enciclopedia Económica. (16 de Diciembre de 2019). *Enciclopedia Económica*. Obtenido de <https://enciclopediaeconomica.com/liderazgo-transaccional/>
- Expósito, I. (11 de Marzo de 2003). *Liderazgo y evolución del papel del líder en la empresa*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/liderazgo-evolucion-papel-lider-empresa/>
- Fernández, A. (2010). *Género e Historia*. Dialnet.
- Fernández, H. (Febrero de 2019). *Qué es el Liderazgo: Importancia, estilos, habilidades y mitos*. Obtenido de Economía TIC: <https://economytic.com/liderazgo/>
- Figuerola, M. (2012). Principales modelos de liderazgo: su significación en el ámbito universitario. *Humanidades Médicas*, 515-530.
- Galarza Torres, S. (2019). *Liderazgo y desempeño en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas. Un acercamiento desde las contribuciones teóricas clásicas y contemporáneas*. Buenos Aires: Universidad Nacional de La Plata.
- Galarza Torres, S. P., Carrillo, A., & Carrillo, L. (2019). Estilos de Liderazgo en las cooperativas de ahorro y crédito Modelo lineal equilibrio en resultados. *Eca Sinergia*, 2-8. doi:[https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v10i2.1659](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v10i2.1659)
- Galarza Torres, S., García, J., Ballesteros, L., Cuenca, V., & Fernández, A. (2017). Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha. *Cooperativismo y Desarrollo*, 5(11), 19-31.
- Giraldo, D., & Naranjo, J. (2014). *Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. Bogotá, Colombia: Universidad Del Rosario.
- Gongora, N., & Ortiz, M. (2009). La auto percepción sobre el fenómeno del Liderazgo.
- Góngora, N., & Ortiz, M. (2009). ¿Qué tipo de líderes dicen que son los estudiantes de Ciencias Económicas? *XVI Congreso de Administración del MERCOSUR (CONAMERCO)* (págs. 1-18). Buenos Aires: Organización Latinoamericana de Administración .

- Gonzalez, M. (2014). *El liderazgo en las organizaciones*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Gutierrez, O. (2015). Estudio de liderazgo de hombre mujeres. *Revista Política y Estrategia*, 13-35.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de investigación*. Mexico: McGraw Hill.
- Hollander, E. (1979). *The impact of Ralph M. Stogdill and the Ohio State Leadership Studies on a transactional approach to leadership*. Ohio: Journal of Management.
- Homans, G. (1974). *Social Behavior. Its elementary forms*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc.
- Horton, S., & Farnham, D. (2007). *Turning leadership into performance management*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag.
- Industrias, M. d. (07 de 2014). *Ministerio de Industrias* . Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas\\_2014/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2014.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2014/Principales_Resultados_DIEE_2014.pdf)
- INEC. (12 de Diciembre de 2017). *Ecuador En Cifras*. Obtenido de Ecuador En Cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
- Innovation Factory Institute. (15 de Abril de 2013). *Innovation Factory Institute*. Obtenido de <https://www.innovationfactoryinstitute.com/blog/el-lider-transformacional-fomentando-el-cambio-y-la-creatividad/>
- Kahai, S., Sosik, J., & Avolio, B. (1997). *Effects of leadership style and problem structure on work group process and outcome in an electronics meeting system environment*. Personnel Psychology.
- Koehler, J., & Pankowski, J. (1997). *Transformational leadership in government*. Delray Beach: Lucie Press.
- Lacave, C., Molina, A., Fernández, M., & Redondo, M. (2016). Análisis de fiabilidad y validez de un cuestionario docente. *ReVisión*, 13-23.
- Lamas, M. (2013). Diferencias de sexo, género y diferencia sexual. *Revista Cuicuilco*, vol. 7, núm. 18.



- Lee, Raschke, M. (2016). Understanding Employee Motivation and Organizational Performance: Arguments for a Set-Theoretic Approach. *Scholar Works*, 162-169.
- León , I., Cifuentes , O., & Martines , I. (2016). Diferencias de género en el estilo de liderazgo. 3-9.
- López, E. (2013). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*. Facultad de Derecho, UAB.
- Luisser, Roberto, N., & Achua. (2008 ). *Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México D.F.: CENGAGE Learning.
- Martinez, I. (24 de Enero de 2017). *¿Qué es Liderazgo? y 10 formas de aplicarlo en tu negocio*. Obtenido de Ignacio Martinez: <http://ignaciomartineza.com/liderazgo/que-es-liderazgo/>
- Martínez, I. (4 de Julio de 2017). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*. Obtenido de Blog Ignacio Martínez: <http://ignaciomartineza.com/liderazgo/importancia-del-liderazgo-en-las-organizaciones/>
- Maxwell, J. (2009). *Líder de 360°. Como desarrollar su influencia desde cualquier posición en su organización*. USA: Caribe, Inc.
- Mico, P. (13 de Septiembre de 2010). *El líder se hace. Fin de la historia. El liderazgo 3D. (I)*. Obtenido de Pablo Adan: <http://pabloadan.es/el-lider-se-hace-fin-de-la-historia-el-liderazgo-3d-i/>
- Molero, F., Recio, P., & Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 495-501.
- Navarro, C. (2016). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa. *Revista Educación 40(1)*, 53-66, e-ISSN: 2215-2644, 53-66.
- Newstrom. (2003). Comportamiento humano en el trabajo.
- Noriega, M. (2008). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*. 25-29: Temas de Ciencia y Tecnología vol. 12 número 36 .
- Noriega, M. (2008). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*. León: Universidad Tecnológica de la Mixteca.
- Northouse. (2007). *Leadership: Theory and practice (4ta. Ed.)*. CA: Sage Publications.

- Noruega, J., Pitarch, M., & Esparcia, J. (2009). *Gestión y promoción del desarrollo local*. Valencia: PUV.
- Novela, R. (4 de Julio de 2016). *Importancia del Liderazgo: El mundo requiere de líderes*. Obtenido de Importancia del liderazgo las organizaciones: <https://selvv.com/importancia-del-liderazgo/>
- Novoa, M. M. (29 de Septiembre de 2017). Scielo. *Revista Díkaion - ISSN 0120-8942, Vol.21 Núm. 2, 337-356*. Obtenido de Diferencia entre a Perspectiva de Género E Ideología de Género: <http://www.scielo.org.co/pdf/dika/v21n2/v21n2a02.pdf>
- OMS. (2014). *Integración de las perspectivas de género en la labor de la OMS*. Organización Mundial de la Salud.
- Osborne, R., & Molina, C. (2013). Evolución del concepto de género. *EMPIRIA. Revista de Metodología de las Ciencias Sociales, núm. 15,*, 147-182.
- Puchades , D. (30 de Octubre de 2017). *Emprendepyme*. Obtenido de Ventajas y desventajas del liderazgo empresarial: <https://www.emprendepyme.net/ventajas-y-desventajas-del-liderazgo-empresarial.html>
- Raffino, M. E. (9 de Marzo de 2018). *Concepto*. Obtenido de Concepto: <https://concepto.de/genero/>
- Reyes, R., Moreno, T., & Camacho, M. (2017). *Análisis de la equidad de género, en el ámbito laboral, dentro de las empresas privadas e instituciones gubernamentales*. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).
- Ribas, M. A. (2018). *Desigualdades de Género en el Mercado Laboral*. Universitat de les Illes Balears.
- Rodríguez, Y. (16 de Agosto de 2017). *10 grandes características del liderazgo*. Obtenido de Confilegal: <https://confilegal.com/20170816-10-grandes-caracteristicas-del-liderazgo/>
- Salas , L., Gaviria, É., & García, M. (2017). Estilos de liderazgo de hombres y mujeres. *Administer*, 9(31), 4. doi:10.17230
- Sanches Manchola, I. (2009). Estilos de dirección y liderazgo en la organizaciones.
- Silva, A. (2015). *Liderazgo transformacional y su influencia en la satisfacción laboral de los funcionarios de la subgerencia de vinculación, capacitación y desarrollo de la EP PETROECUADOR*. QUITO: Universidad Central del Ecuador.

- SRI. (23 de diciembre de 2019). *Servicios de Rentas Internas del Ecuador*. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/home>
- Stoner, J. (1995). *Administración*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Taborda, M., Nova, L., & Bohórques, I. (2017). *Importancia de las Pymes para el desarrollo económico*. Santiago de Chile: Escuela de Negocios, Gestión y Sostenibilidad.
- Thieme, C. (2005). *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria. El caso de Chile*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- UNICEF. (2013). *Aplicación del Género*. United Nations Children's Fund.
- Valdés, C. (24 de Junio de 2009). *Concepto, características y estilos de Liderazgo*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/concepto-caracteristicas-estilos-liderazgo/>
- Van Wart, M. (2007). *Leadership in public organizations. An introduction*. New York: M.E. Sharpe.
- Villalón, X. (2014). *El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Visa Empresarial. (4 de Octubre de 2018). *Visa Empresarial*. Obtenido de Visa Empresarial: [https://visaempresarial.com/ar/noticias/la-diferencia-de-genero-en-el-mundo-laboral\\_345](https://visaempresarial.com/ar/noticias/la-diferencia-de-genero-en-el-mundo-laboral_345)
- Zuzama, J. (2014). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*. Universitat de les Illes Balears.

**ANEXOS**