



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE SECRETARIADO EJECUTIVO GERENCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

ESTILOS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS DEL CENTRO DE ATENCIÓN CIUDADANA DEL CANTÓN LATACUNGA [CAC]

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de Licenciatura en Secretariado Ejecutivo Gerencial

Autoras:

Mena Criollo Valeria Patricia

Oña Oña Paola Cristina

Tutora:

Mgs. Almeida Lara Libia Dolores

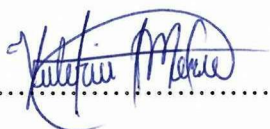
Latacunga - Ecuador

Agosto, 2019

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotras Mena Criollo Valeria Patricia y Oña Oña Paola Cristina declaramos ser autoras del presente proyecto de investigación: Estilos de Liderazgo Transformacional y Transaccional en las organizaciones públicas del Centro de Atención Ciudadana del cantón Latacunga [CAC], siendo Mg. Almeida Lara Libia Dolores tutora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.



Mena criollo Valeria Patricia

1724995640



Oña Oña Paola Cristina

1724455744

AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

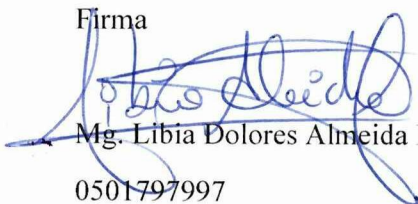
En calidad de Tutor del Trabajo de Investigación sobre el título:

“Estilos de Liderazgo Transformacional y Transaccional en las organizaciones públicas del Centro de Atención Ciudadana del cantón Latacunga [CAC]”, Mena Criollo Valeria Patricia y Oña Oña Paola Cristina, de la carrera de Secretariado Ejecutivo Gerencial, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Agosto, 2019

La Tutora

Firma



Mg. Libia Dolores Almeida Lara

0501797997

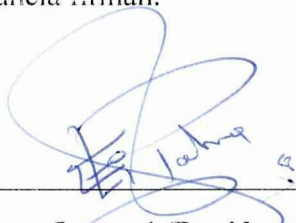
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas; por cuanto, las postulantes: Mena Criollo Valeria Patricia y Oña Oña Paola Cristina con el título de Proyecto de Investigación: “Estilos de Liderazgo Transformacional y Transaccional en las organizaciones públicas del Centro de Atención Ciudadana del cantón Latacunga [CAC]” han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Sustentación Final del Proyecto.

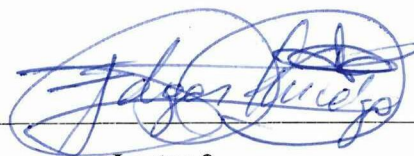
Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, agosto de 2019

Para constancia firman:



Lector 1 (Presidente)
Mgs. Eliana Palma
CC: 0503032531



Lector 2
Mgs. Edgar Chicaiza
CC: 0502661119



Lector 3
Mgs. Katherine Carrera
CC: 0503493116

AGRADECIMIENTO

Este proyecto es el resultado del esfuerzo y trabajo en equipo; agradecemos a nuestros padres por ser el pilar fundamental y apoyarnos tanto moral como económicamente. A todos los profesores que nos dictaron cátedra en la carrera de Secretariado y compartieron sus conocimientos para formarnos como profesionales, en especial a nuestros tutores de titulación I y II, quienes depositaron su entera confianza y dedicación para la realización de la investigación, Mg. Paulina Arias y Mg. Libia Almeida. A la Universidad quien nos abrió las puertas para realizar nuestros estudios de tercer nivel.

DEDICATORIA

A Dios por brindarme paciencia y sabiduría para culminar con éxito una de mis metas propuestas.

A mis padres por su apoyo incondicional, ya que son los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer en mis expectativas, por los consejos, valores y principios que me han inculcado en el trayecto de mi vida, quienes por ellos soy la persona que soy.

Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento a mis mejores amigas Paola Oña y Dayana Naranjo, por ayudarnos mutuamente en nuestra formación profesional, por extender sus manos en momentos difíciles y por el amor brindado cada día.

Valeria

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de titulación a Dios por darme fuerza y cuidarme en cada paso dado, a mis padres y hermanos quienes con amor, esfuerzo, entrega y confianza me han apoyado incondicionalmente para lograr mis objetivos. A mis mejores amigas Valeria Mena y Dayana Naranjo quienes con su amistad, alegría y apoyo han sido parte fundamental en mi vida.

Paola



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TITULO:” Estilos de Liderazgo Transformacional y Transaccional en las organizaciones públicas del Centro de Atención Ciudadana del cantón Latacunga [CAC]”

Autoras: Mena Criollo Valeria Patricia
Oña Oña Paola Cristina

RESUMEN

El liderazgo es considerado como un factor esencial dentro de las organizaciones públicas y privadas, es así que, el liderazgo bien orientado permite que los miembros de un equipo mejoren sus habilidades para la consecución de metas; el objetivo de la investigación es analizar los estilos de liderazgo transformacional y transaccional dentro de las organizaciones públicas del Centro de Atención Ciudadana del cantón Latacunga, la metodología empleada para la investigación es descriptiva debido a que se aplicó el instrumento Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5x corto) de Bass y Avolio (1997), adaptado por Northouse (2010) y adecuada a las necesidades de la investigación para medir los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, el enfoque de la investigación es cuantitativo, es así que mediante el instrumento se establecieron hipótesis, el diseño del estudio es no experimental transeccional (transversal), por lo que el equipo de investigación no manipuló las variables, comprobó hipótesis en un determinado periodo. El diseño general de la muestra se fundamentó en el muestreo no probabilístico, intencional o discrecional, en efecto, las investigadoras seleccionaron 11 entidades atendiendo a criterios de accesibilidad para la aplicación del instrumento.

Los resultados obtenidos en la investigación demostraron que el estilo predominante en los 11 directivos de las entidades del CAC es el liderazgo transformacional de tal forma, los líderes prefieren motivar e inspirar a sus seguidores creando un adecuado clima organizacional para que su equipo de trabajo desarrolle las actividades, por ende, este estilo se preocupa por el bienestar de las personas ayudando a que desarrollen sus habilidades para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, un líder que es bueno en lo que hace es capaz de mantener a las personas motivadas e inspiradas, por ende, trabaja para el bien común de la empresa y no solo para el beneficio personal. El impacto que ejerce la aplicación del liderazgo dentro de las entidades es fundamental para cambiar la perspectiva que tiene la ciudadanía acerca de la atención que brindan los funcionarios de las entidades públicas ecuatorianas.

Por lo cual, en la actualidad, las organizaciones deben poner énfasis en el liderazgo debido a que es un factor fundamental para que una organización sea tanto competitiva como rentable, esto permitirá que líderes-seguidores cumplan con los objetivos empresariales en un óptimo clima organizacional.

Palabras clave: Liderazgo transformacional y transaccional, motivación, administración, organización.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

THEME: “Transformational and Transactional Leadership styles within the public organizations of the Centro de Atención Ciudadana Latacunga canton [CAC]”

Authors: Mena Criollo Valeria Patricia
Oña Oña Paola Cristina

ABSTRACT

Leadership is considered an essential factor within of the public and private organizations, so, well oriented leadership allows the members of a team improve their skills to achieve goals; the aim of the research is to analyze the transformational and transactional leadership styles within the public organizations of the Centro de Atención Ciudadana del cantón Latacunga, the methodology used for the research is descriptive because was applied the instrument Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5x short) of Bass and Avolio (1997), adapted by Northouse (2010) and adequate to the needs of the research to measure the styles of transformational and transactional leadership, the focus of the research is quantitative, consequently, through the instrument hypotheses were established, the design of the study is non-experimental transectional (transversal), so the research team did not manipulate the variables, verified hypotheses in a specified period. The overall design of the sample was based on non-probabilistic sampling, intentional or discretionary, in effect, the researchers selected 11 entities according to accessibility criteria for the application of the instrument.

Results obtained in the investigation showed that the predominant style in the 11 management of the entities of the CAC is the transformational leadership in such a way, the leaders prefer to motivate and inspire their followers creating an adequate organizational climate for their team develop the activities, therefore, this style is concerned with the welfare of people helping them to develop their skills for the fulfillment of organizational goals, a leader who is good at what he does is able to keep people motivated and inspired, therefore, works for the common good of the company and not just for personal gain. The impact of the application of leadership within entities is fundamental to change the perspective that citizens have about the attention provided by officials of Ecuadorian public entities.

Therefore, currently, organizations should emphasize leadership because it is a fundamental factor for an organization to be both competitive and profitable, this will allow leaders-followers to meet business objectives in an optimal organizational climate.

Keywords: transformational and transactional leadership, motivation, administration, organization.



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

CENTRO DE IDIOMAS

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que: la traducción del resumen del proyecto de investigación al Idioma Inglés presentado por las señoritas Egresadas de la Carrera de **SECRETARIADO EJECUTIVO GERENCIAL** de la **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**, **MENA CRIOLLO VALERIA PATRICIA** y **OÑA OÑA PAOLA CRISTINA**, cuyo título versa **“ESTILOS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS DEL CENTRO DE ATENCIÓN CIUDADANA DEL CANTÓN LATACUNGA [CAC]”**, lo realizaron bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a las peticionarias hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaren conveniente.

Latacunga, julio del 2019

Atentamente,

Msc. Vladimir Sandoval

DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS

C.C. 050210421-9

x



CENTRO
DE IDIOMAS

ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA.....	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	ii
AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
AVAL DE TRADUCCIÓN.....	x
1. INFORMACIÓN GENERAL	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
2.1. Justificación.....	2
2.2. Planteamiento del problema	3
2.3. Formulación del problema o pregunta de investigación	4
2.4. Objetivos	4
2.4.1. Objetivo General.....	4
2.4.2. Objetivos Específicos	4
3. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO	4
4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA	5
4.1. Categorías fundamentales.....	5
4.2. Administración	5

4.2.1. Proceso administrativo	6
4.2.2. Gestión del Talento Humano.....	7
4.2.3. Aspectos fundamentales de la Gestión del Talento Humano	8
4.3. Motivación.....	8
4.3.1. Proceso de motivación	9
4.3.2. Enfoque teórico de Maslow.....	9
4.4. Definición de liderazgo	11
4.4.1. Componentes del liderazgo	12
4.4.2. Funciones del Liderazgo	13
4.4.3. Enfoques teóricos de los estilos de liderazgo	14
4.5. Enfoque del liderazgo transformacional y transaccional	15
4.5.1. Características del liderazgo transformacional y transaccional	16
4.6. Definición de organización	17
4.7. Tipos de organizaciones	17
4.8. El liderazgo en las organizaciones	18
4.9. Medición de los estilos de liderazgo	19
4.10. Instrumentos para medir el liderazgo	20
4.11. Antecedentes.....	21
4.12. Objeto de estudio “Centro de Atención Ciudadana Latacunga [CAC]”	23
5. METODOLOGÍA EMPLEADA.....	24
5.1. Variables de estudio	24
5.2. Hipótesis afirmativas.....	25
5.3. Hipótesis nula	25
5.4. Nivel de investigación	25
5.5. Enfoque de la investigación	25
5.6. Diseño de investigación.....	26
5.7. Población y muestra	26
5.8. Técnica e instrumento de recolección de datos	27
6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	30

6.1. Análisis individual de Liderazgo Transformacional y Transaccional de las entidades del CAC.....	63
6.2. Análisis comparativo entre liderazgo transformacional y transaccional.....	64
6.3. Análisis de la hipótesis.....	66
7. IMPACTOS.....	66
8. CONCLUSIONES.....	68
9. RECOMENDACIONES.....	69
10. BIBLIOGRAFÍA CITADA.....	70
11. ANEXOS.....	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Categorías fundamentales del proyecto de investigación.....	5
Figura 2: Proceso administrativo	6
Figura 3: Aspectos fundamentales de la Gestión del Talento Humano	8
Figura 4: Proceso de motivación.....	9
Figura 5: Pirámide de Maslow	10
Figura 6: Funciones del liderazgo	13

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Valor de la escala de Likert.....	20
Tabla 2: Entidades públicas pertenecientes al Centro de Atención Ciudadana Latacunga CAC	24
Tabla 3: Muestra.....	27
Tabla 4: Fórmula para el alfa de Cronbach	28
Tabla 5: Confiabilidad del instrumento MLQ (5x corto)	29
Tabla 6: Ayudo a la gente a mi cargo a cambio de sus esfuerzos	30
Tabla 7: Reexamino los supuestos cruciales para ver si son adecuados	31
Tabla 8: Evito intervenir hasta que los problemas se agravan	32
Tabla 9: Presto atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada	33
Tabla 10: Hablo a la gente a mi cargo de los valores y creencias más importantes para mí	34
Tabla 11: Busco diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas.....	35
Tabla 12: Hablo del futuro con optimismo	36
Tabla 13: Hago que la gente a mi cargo se sienta orgullosa de trabajar conmigo	37
Tabla 14: Señalo de forma concreta quién es el responsable de lograr determinados objetivos de rendimiento	38
Tabla 15: Espero que las cosas vayan mal antes de actuar	39
Tabla 16: Hablo con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse.....	40
Tabla 17: Especifico la importancia de tener un fuerte sentido de propósito	41
Tabla 18: Dedico tiempo a la enseñanza y a la formación.....	42
Tabla 19: Dejo claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos.....	43
Tabla 20: Demuestro que creo firmemente en el dicho “si no está roto no lo arregles”	44
Tabla 21: Voy más allá de mi propio interés en beneficio del grupo.....	45
Tabla 22: Trato a la gente más como persona individual que como miembro de un grupo	46
Tabla 23: Dejo que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar.....	47
Tabla 24: Actúo de forma que me gano el respeto de la gente que trabaja conmigo.....	48
Tabla 25: Concentro toda mi atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos	49
Tabla 26: Considero las consecuencias éticas y morales de mis decisiones	50

Tabla 27: Llevo un registro de todos los fallos 51

Tabla 28: Doy muestras de poder y confianza en mí mismo 52

Tabla 29: Presento una convincente visión del futuro 53

Tabla 30: Hago que la gente a mi cargo dirija su atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido..... 54

Tabla 31: Considero que cada uno de los miembros de mi equipo tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas 55

Tabla 32: Hago que la gente a mi cargo vea los problemas desde ángulos diferentes..... 56

Tabla 33: Ayudo a que la gente de mi equipo desarrolle sus capacidades..... 57

Tabla 34: Sugiero nuevas maneras de realizar el trabajo asignado 58

Tabla 35: Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar 59

Tabla 36: Expreso satisfacción cuando se cumplen las expectativas 60

Tabla 37: Muestro confianza en que se conseguirán los objetivos 61

Tabla 38: Análisis individual de Liderazgo Transformacional y Transaccional de las entidades del CAC 63

Tabla 39: Liderazgo Transformacional y Transaccional..... 64

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ayudo a la gente a mi cargo a cambio de sus esfuerzos	30
Gráfico 2: Reexamino los supuestos cruciales para ver si son adecuados	31
Gráfico 3: Evito intervenir hasta que los problemas se agravan	32
Gráfico 4: Presto atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada	33
Gráfico 5: Hablo a la gente a mi cargo de los valores y creencias más importantes para mí	34
Gráfico 6: Busco diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas.....	35
Gráfico 7: Hablo del futuro con optimismo	36
Gráfico 8: Hago que la gente a mi cargo se sienta orgullosa de trabajar conmigo	37
Gráfico 9: Señalo de forma concreta quién es el responsable de lograr determinados objetivos de rendimiento	38
Gráfico 10: Espero que las cosas vayan mal antes de actuar	39
Gráfico 11: Hablo con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse.....	40
Gráfico 12: Especifico la importancia de tener un fuerte sentido de propósito	41
Gráfico 13: Dedico tiempo a la enseñanza y a la formación.....	42
Gráfico 14: Dejo claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos.....	43
Gráfico 15: Demuestro que creo firmemente en el dicho “si no está roto no lo arregles” ..	44
Gráfico 16: Voy más allá de mi propio interés en beneficio del grupo.....	45
Gráfico 17: Trato a la gente más como persona individual que como miembro de un grupo	46
Gráfico 18: Dejo que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar.....	47
Gráfico 19: Actúo de forma que me gano el respeto de la gente que trabaja conmigo.....	48
Gráfico 20: Concentro toda mi atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos ..	49
Gráfico 21: Considero las consecuencias éticas y morales de mis decisiones	50
Gráfico 22: Llevo un registro de todos los fallos	51
Gráfico 23: Doy muestras de poder y confianza en mí mismo	52
Gráfico 24: Presento una convincente visión del futuro	53
Gráfico 25: Hago que la gente a mi cargo dirija su atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido.....	54

Gráfico 26: Considero que cada uno de los miembros de mi equipo tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas	55
Gráfico 27: Hago que la gente a mi cargo vea los problemas desde ángulos diferentes.....	56
Gráfico 28: Ayudo a que la gente de mi equipo desarrolle sus capacidades.....	57
Gráfico 29: Sugiero nuevas maneras de realizar el trabajo asignado	58
Gráfico 30: Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar .	59
Gráfico 31: Expreso satisfacción cuando se cumplen las expectativas	60
Gráfico 32: Muestro confianza en que se conseguirán los objetivos	61
Gráfico 33: Liderazgo Transformacional y Transaccional.....	64

1. INFORMACIÓN GENERAL

Título del Proyecto:

“Estilos de Liderazgo Transformacional y Transaccional en las organizaciones públicas del Centro de Atención Ciudadana del cantón Latacunga [CAC]”.

Fecha de inicio: octubre 2018 - febrero 2019

Fecha de finalización: marzo - agosto 2019

Lugar de ejecución:

Dirección: Av. Fernando Sánchez de Orellana y Marqués de Maenza-Parroquia: Loreto-Latacunga-Cotopaxi-zona 3 –Centro de Atención Ciudadana

Facultad que auspicia

Facultad de Ciencias Administrativas

Carrera que auspicia:

Carrera de Secretariado Ejecutivo Gerencial

Equipo de Trabajo:

Tutora: Mg. Libia Dolores Almeida Lara /0501797997

Mena Criollo Valeria Patricia / 1724995640

Oña Oña Paola Cristina / 1724455744

Área de Conocimiento:

Gestión Administrativa, Servicio al Cliente y TIC.

Línea de investigación:

Administración y conocimiento para el desarrollo humano y social.

Sub líneas de investigación de la Carrera (si corresponde):

Estrategias de trabajo en equipo para la consolidación y la asociatividad

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Justificación

Esta investigación tiene como propósito principal analizar los estilos liderazgo que se ejercen dentro de las organizaciones públicas del Centro de Atención Ciudadano del cantón Latacunga; el liderazgo constituye la piedra angular dentro de una organización, debido a que el líder es la persona quien guía a su equipo de trabajo para conseguir cambios positivos y permanentes, logrando tener un clima laboral adecuado, y por ende, cumplir con sus objetivos. Existen investigaciones relacionadas al tema de investigación que se han realizado con antelación, lo que permitirá tener sustentación tanto teórica como bibliográfica que servirá de apoyo para la realización de la misma.

La investigación es factible debido a que el equipo de trabajo tiene la capacidad de realizar el estudio acerca del tema y al mismo tiempo existe apertura por parte de las entidades públicas del Centro de Atención Ciudadana. Los beneficiarios directos de la investigación serán los empleados y directivos de las instituciones, debido a que los resultados aportarán para que un directivo pueda reconocer su estilo de liderazgo en las actividades que realiza y probablemente fortalecer las bondades o disminuir los posibles efectos negativos que pudieran presentar los estilos detectados.

La investigación realizada aportará teóricamente a la percepción del estilo de liderazgo que es más utilizado en las instituciones públicas del cantón Latacunga, sirviendo como fuente y guía de conocimiento acerca de los estilos de liderazgo ejercidos en las instituciones públicas de la provincia.

2.2. Planteamiento del problema

En la antigüedad el liderazgo no era relevante debido a que los directivos se preocupaban más por los puestos y cargos de responsabilidad sin tomar en cuenta el bienestar de su equipo de trabajo. “El estudio científico del liderazgo inició a principios del siglo XX con las investigaciones de Lewin, White y Lippit; estos estudios comprobaron que la conducta de un líder podía hacer que el rendimiento y la satisfacción variara en los miembros de un grupo” (Solano, 2013, p. 7). A lo largo del tiempo se han realizado diversos estudios acerca del liderazgo y los diferentes estilos que adoptan los directivos, esto ha dado lugar a que en la actualidad las organizaciones tanto públicas como privadas busquen fortalecer sus procesos organizacionales considerando los estilos de liderazgo de sus directivos, como un aporte a su eficiencia y eficacia dentro de este mundo globalizado, es decir, hoy en día el liderazgo se está tornando como un elemento de gran importancia dentro de una institución.

El liderazgo es el pilar fundamental para que una empresa u organización pueda cumplir con los objetivos planteados, posicionarse y ser competitivo dentro de un mercado. Entre los principales estilos de liderazgo se tiene el autocrático o autoritario, democrático o participativo y el laissez faire o liberal (Ibáñez, 2006). Bass (Citado por Solarte, Salas, & Gaviria, 2016) refiere que, en la actualidad, los estilos de liderazgo que resumen a los mencionados anteriormente son el transformacional, el cual logra que los seguidores estén conscientes de las necesidades de crecimiento, desarrollo y realización; por otro lado, el estilo transaccional, que es el intercambio entre beneficio y recompensa con el seguidor. Estos estilos son estudiados en mayor medida en las organizaciones.

Con respecto al Ecuador, el liderazgo se ejerce de forma eficaz con el objetivo de potenciar las habilidades y destrezas del talento humano y de los directivos (Izquierdo, Novillo, & Mocha, 2017). Es necesario que en las empresas públicas y privadas ecuatorianas cada vez se preocupen por aplicar los estilos de liderazgo para cumplir con sus metas y objetivos institucionales. Por este motivo, la investigación se basará en analizar los estilos de liderazgo transformacional y transaccional ejercidos en las instituciones públicas del CAC. Concretamente, con la realización de la investigación se pretende responder la siguiente interrogante ¿Cómo influyen los estilos de liderazgo transformacional y transaccional dentro de las organizaciones públicas del Centro de Atención Ciudadano del cantón Latacunga?

2.3. Formulación del problema o pregunta de investigación

¿Cómo influyen los estilos de liderazgo transformacional y transaccional dentro de las organizaciones públicas del Centro de Atención Ciudadano del cantón Latacunga?

2.4. Objetivos

2.4.1. Objetivo General

Analizar los estilos liderazgo transformacional y transaccional dentro de las organizaciones públicas del Centro de Atención Ciudadana del cantón Latacunga.

2.4.2. Objetivos Específicos

- Conceptualizar los estilos de liderazgo transformacional y transaccional dentro de las organizaciones.
- Conocer el estilo de liderazgo que prevalece en los directivos de las organizaciones públicas del Centro de Atención Ciudadano del cantón Latacunga con respecto a los estilos transformacional y transaccional.
- Caracterizar los estilos de liderazgo transformacional y transaccional aplicados por los directivos en las organizaciones públicas del Centro de Atención Ciudadano del cantón Latacunga.

3. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

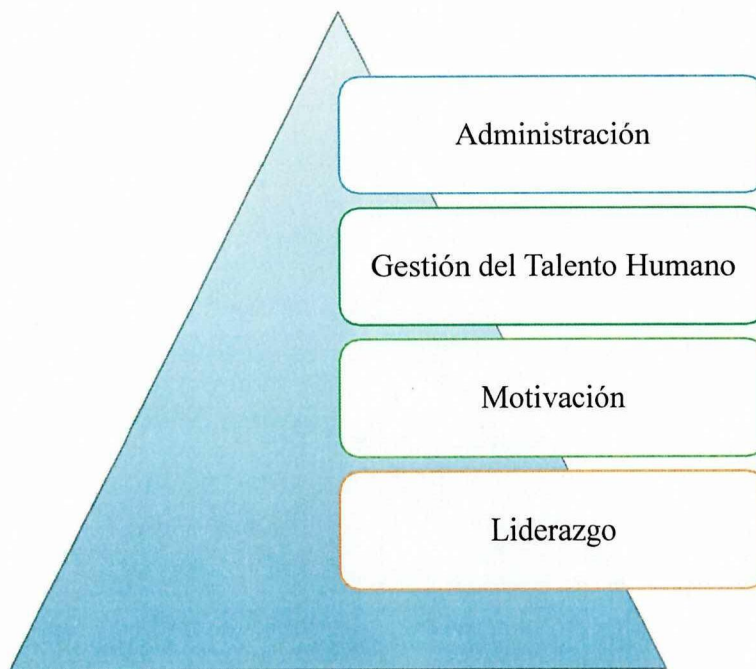
Los beneficiarios directos de la investigación serán los empleados y directivos de las instituciones, debido que los resultados aportarán para que un directivo pueda reconocer su estilo de liderazgo en las actividades que realiza y probablemente fortalecer las bondades o disminuir los posibles efectos negativos que pudieran presentar los estilos detectados.

Los beneficiarios indirectos de la investigación serán las personas interesadas en realizar estudios acerca de los estilos de liderazgo, por lo que la presente investigación les servirá como fuente y guía de conocimiento para la indagación del tema.

4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

4.1. Categorías fundamentales

Figura 1: Categorías fundamentales del proyecto de investigación



Elaborado por: equipo de investigación

4.2. Administración

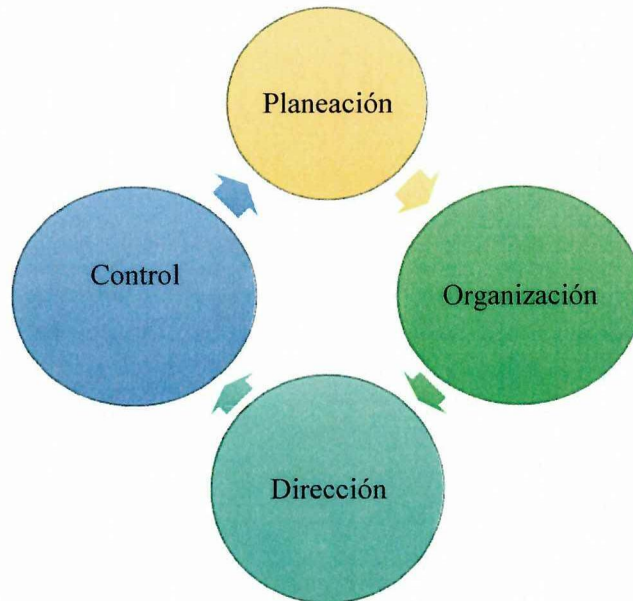
Existen diversas teorías acerca de administración, sin embargo, la más representativa es la de Henry Fayol, Chiavenato (2006) menciona que “Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (p. 70). La administración es un proceso de planificar, organizar e integrar actividades de trabajo con el propósito de cumplir con las metas propuestas de la organización para esto es necesario hacer un adecuado uso de los recursos (humano, capital, tecnológico, de información, materiales), por otra parte, la administración también implica crear, diseñar y mantener un ambiente adecuado donde el grupo de trabajo tenga mayor rendimiento al realizar sus actividades (Delgado, 2014).

La administración es la combinación del recurso humano y material para alcanzar los objetivos planteados, para esto se debe seguir el proceso administrativo (planeación, organización, dirección, control), cada función del proceso es fundamental para el sistema organizacional (Enriquez & Castillo, 2015).

4.2.1. Proceso administrativo

El proceso administrativo comprende la consecución de etapas para llevar a cabo la administración. Las funciones esenciales que constituyen este proceso en una organización son: planeación, organización, dirección y control.

Figura 2: Proceso administrativo



Fuente: Cano (2017), La administración y el proceso administrativo

Dentro del proceso administrativo Cano (2017) menciona que existen cuatro funciones que no se pueden evadir, estas son:

- **Planeación:** es la primera función del proceso administrativo debido a que permite que la organización esté orientada para el futuro, la planificación incluye elegir y fijar la misión, visión y objetivos para posteriormente determinar las estrategias o planes de acción adecuados para después alcanzarlos. Para realizar una buena planificación es necesario entender y conocer de forma interna y externa la organización.
- **Organización:** es la segunda función administrativa la cual busca métodos o recursos que permitan llevar a cabo la planeación, esta función está relacionada con el reconocimiento de la unidad de mando así como la distribución de tareas y funciones a

cada miembro del equipo de trabajo, lo que genera compromiso de las personas hacia las actividades asignadas para el logro de objetivos comunes.

- **Dirección:** es la realización de lo planeado y organizado, en esta función, el líder juega un papel importante porque ejerce influencia interpersonal hacia sus colaboradores para el cumplimiento de objetivos, mediante la toma de decisiones, la motivación, comunicación y el comportamiento individual como grupal.
- **Control:** es monitorear y evaluar el desempeño organizacional para comprobar si las actividades se están realizando acorde a lo planeado, organizado y dirigido. En esta función se establece normas, medidas, comparaciones y acciones correctivas; esto permitirá a la organización seguir el camino correcto y realizar ajustes si es necesario.

Es indispensable, que el directivo de toda entidad sea pública o privada tenga conocimientos acerca del área administrativa para optimizar y utilizar correctamente los recursos organizacionales, esto permitirá el crecimiento de la organización así como efectividad en el desempeño de cada miembro del equipo de trabajo; por lo tanto, el liderazgo requiere aplicar el proceso administrativo (planificar, organizar, dirigir y controlar) para la asignación de tareas.

4.2.2. Gestión del Talento Humano

El talento humano es el valor agregado en una organización siendo el pilar fundamental para que una entidad cumpla con las metas; Vallejo (2016) menciona que

La gestión del talento humano requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, además formar una base de datos confiable para la toma de decisiones, que la gente se sienta comprometida con la empresa y sentido de pertenencia, solo de esta forma se logrará la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizativos (p.16).

Molina & de los Reyes (2016) mencionan que la gestión del talento humano “Es un término muy ligado al sistema empresarial y se reconoce como el proceso para incorporar nuevos talentos o empleados de valor en la empresa, además de que busca retener y desarrollar el recurso humano que ya existe en ella” (p. 98).

De acuerdo con los autores, la gestión del talento humano es un proceso que genera cambios en las organizaciones permitiendo el desarrollo tanto organizacional como individual cuyo

beneficio sea mutuo. El objetivo primordial de la gestión del talento humano es buscar y retener personal capacitado para beneficio de la organización.

4.2.3. Aspectos fundamentales de la Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano es un elemento esencial para las organizaciones debido que permite mejorar el desempeño de sus colaboradores, por ende, se basa en tres aspectos (Chiavenato, 2007):

Figura 3: Aspectos fundamentales de la Gestión del Talento Humano

<p>Son seres humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poseen conocimiento, habilidades y destrezas para el manejo de los recursos de la organización. 	<p>Manejan los recursos organizacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Son agentes activos que utilizan los recursos de manera inteligente. 	<p>Socios de la organización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Su esfuerzo es recompensado con remuneración, incentivos y crecimiento profesional.
---	--	---

Fuente: Chiavenato (2007), Gestión del talento Humano

En la gestión del talento humano, el liderazgo juega un papel muy importante es así que por medio de él se refleja resultados como son: la realización de objetivos, resolución de conflictos, comunicación y participación grupal.

4.3. Motivación

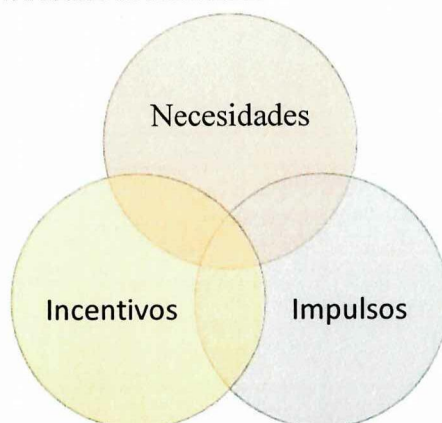
La motivación juega un papel muy importante dentro de cualquier organización, es así que los líderes deben conocer a cada uno de sus seguidores para saber cómo motivarlos. En este sentido, la motivación es la función que un administrador o líder cumple para lograr que sus subordinados alcancen los objetivos del cargo, es así, que de forma psicológica la motivación impulsa a los individuos a que se comporten de una determinada manera (Llanes, 2009).

La motivación es un factor emocional básico para el ser humano y cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía, pueden existir organizaciones con excelente estructura organizacional y profesionales altamente calificados, pero si no existe liderazgo que motive a sus seguidores, la organización no alcanzará los objetivos propuestos, sin embargo también es necesario que los subordinados motiven a su líder por ende, la motivación no va en una sola dirección, es decir, es interactiva entre líder y seguidor (Espada, 2002).

4.3.1. Proceso de motivación

La motivación está compuesta por tres elementos que interactúan entre sí Chiavenato (2009):

Figura 4: Proceso de motivación



Fuente: Chiavenato (2009), Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones

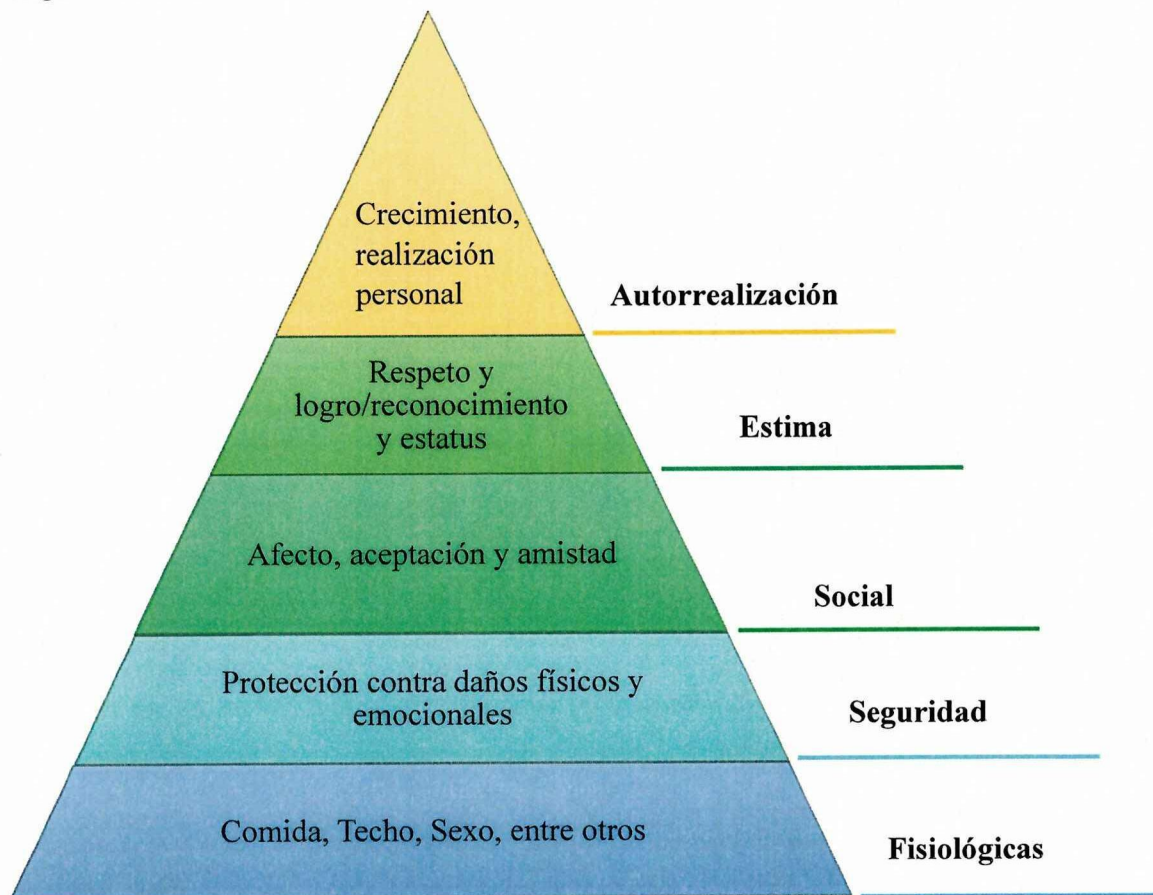
- **Necesidades:** este elemento aparece cuando existe desequilibrio fisiológico o psicológico (hambre, inseguridad y soledad), es decir, se produce internamente en cada individuo.
- **Impulsos:** son las razones que motivan a una persona a buscar los medios para satisfacer sus necesidades; el impulso se le considera el corazón del proceso de motivación.
- **Incentivos:** este es el último elemento del proceso de motivación, permite calmar la necesidad o disminuir un impulso generando un equilibrio fisiológico o psicológico. Las necesidades generan impulsos para conseguir incentivos anhelados.

4.3.2. Enfoque teórico de Maslow

Maslow (citado por Araya & Pedreros, 2013) menciona que “Las personas se encuentran motivadas por cinco tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, autoestima y

autorrealización” (p. 47). De acuerdo con la teoría de Maslow, las necesidades del ser humano se encuentran divididas de forma jerárquica en una pirámide, dependiendo el grado de prioridad, de tal forma, un líder debe motivar a sus seguidores permitiéndoles satisfacer las necesidades insatisfechas. En la pirámide de Maslow se puede encontrar las necesidades primarias que están constituidas por las necesidades fisiológicas y de seguridad mientras que las secundarias se componen de las necesidades sociales, de autoestima y autorrealización (Velasco, Bautista , & Sánchez, 2012). En el siguiente gráfico se puede observar la pirámide de las necesidades según Maslow (Citado por Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013).

Figura 5: Pirámide de Maslow



Fuente: Robbins, Decenzo, & Coulter (2013), Fundamentos de Administración

La pirámide de Maslow consta de cinco necesidades que se dividen en niveles superiores (se satisfacen internamente) y niveles inferiores (se satisfacen externamente):

Niveles superiores

- **Social:** los individuos por naturaleza son seres sociales, esto permite que las personas se asocien en grupos entablando relaciones de amistad y afecto. Los líderes permiten que esta necesidad se lleve a cabo, mediante la realización de eventos sociales en la empresa.
- **Estima:** reconocimiento positivo por alguien por el esfuerzo, trabajo o acción realizada. Los líderes cubren esta necesidad mediante el reconocimiento del trabajo realizado por su equipo; estos incentivos pueden ser: monetarios, elogios y premiaciones.
- **Autorrealización:** satisfacción por haber cumplido las metas personales a través de sus capacidades, habilidades o talentos. Los líderes designan tareas desafiantes a sus seguidores para motivarlos a alcanzar su pleno potencial y así cumplir con la meta (Citado por Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013).

Niveles inferiores

- **Fisiológicas:** son necesidades innatas, se refiere a las necesidades que se debe cubrir para sobrevivir y lograr un equilibrio corporal. Los líderes ayudan a mantener estas necesidades proporcionando a sus seguidores periodos de descanso y un sueldo justo.
- **Seguridad:** el ser humano tiene la necesidad de sentirse protegido y seguro ante cualquier situación que se presente, por ejemplo seguridad de salud y recursos económicos. Los líderes satisfacen esta necesidad a sus empleados brindándoles un lugar de trabajo óptimo, seguro de salud y beneficios de jubilación, Maslow (Citado por Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013).

4.4. Definición de liderazgo

El liderazgo constituye la piedra angular dentro de las organizaciones públicas o privadas, debido que influye de forma directa en el éxito de la misma.

Robbins & Judge (2009) define al liderazgo como “La actitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas [...] una persona asume un rol de liderazgo solo debido a la posición que tiene en la organización” (p. 385-386). El liderazgo depende del grado de influencia que un líder tiene frente a sus seguidores, si todo el equipo de trabajo persigue los mismos objetivos esto dará como resultado el logro de metas y

compromiso en el desempeño de sus actividades, por lo contrario, el déficit de liderazgo significa que el líder no cumple con las habilidades necesarias para dirigir a un grupo de personas (Llulluna, 2015). Por lo tanto, el liderazgo es la clave del éxito de toda entidad debido a que es la influencia interpersonal en el equipo de trabajo para el logro de objetivos y metas, por otra parte, permite que los trabajadores adquieran responsabilidad en sus labores.

Koontz, Weihrich, & Cannice (2008) mencionan que

El liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo. Apropiadamente, las personas deben ser alentadas a desarrollar, no solo con disposición a trabajar, sino hacerlo con entusiasmo y confianza (p. 440).

García (Citado por Almeida, Amparo del Carmen , & Koyito, 2018) mencionan que

El liderazgo se define como la capacidad de influir sobre otros, pero es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, pues algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, y otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores (p. 163).

“El liderazgo se ha definido como el proceso por el que se consigue que otras personas hagan el trabajo necesario” (Balderston, 2012, p. 256). De acuerdo con los autores, el liderazgo es la influencia del líder hacia sus subordinados para que se desenvuelvan de forma idónea en el logro de objetivos y metas, para esto es necesario que el líder transmita seguridad y confianza para que sus seguidores realicen sus tareas con ímpetu; los líderes pueden influir e identificarse con sus seguidores de acuerdo al cargo o actitud.

4.4.1. Componentes del liderazgo

El liderazgo es considerado la habilidad de convertir las ideas en acciones, esta habilidad requiere de cuatro componentes:

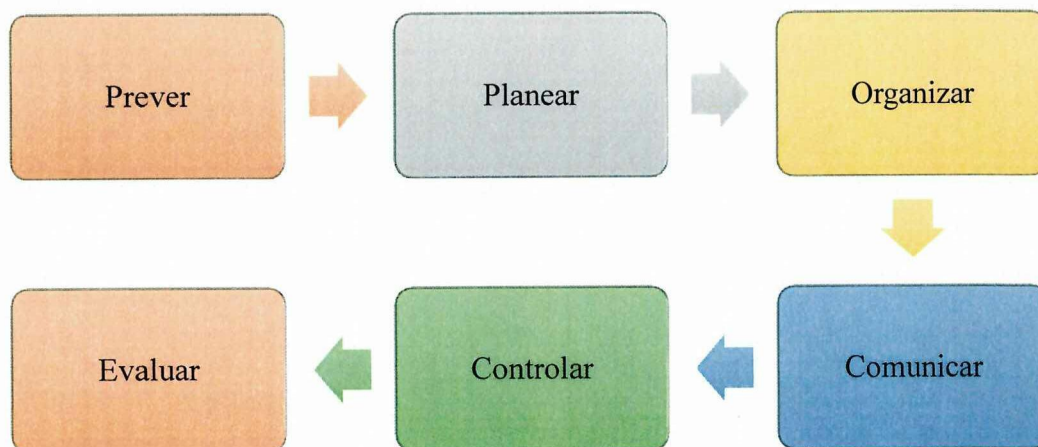
- **Influencia:** es la capacidad que tiene un líder de persuadir a sus subordinados o equipo de trabajo para que realicen sus actividades a cabalidad.
- **Comprensión por las personas:** el líder debe conocer y entender a cada persona que forma parte de su equipo de trabajo para saber cómo motivarlos, por ende, tendrá un equipo altamente calificado para trabajar y así conseguir los objetivos planteados.

- **Inspira a los seguidores:** el líder transmite seguridad y confianza a sus seguidores lo cual genera lealtad y apoyo desinteresado en la realización de tareas.
- **Clima organizacional:** es el ambiente en donde los individuos desarrollan sus actividades tales como, la toma de decisiones, resolución de conflictos, comunicación y aprendizaje, de este componente depende el desempeño del equipo de trabajo (Koontz, Wehrich, & Cannice, 2008).

4.4.2. Funciones del Liderazgo

Las funciones del liderazgo son las tareas que un líder debe cumplir tanto en su equipo de trabajo como en el entorno empresarial; en el siguiente cuadro se enlista las funciones del liderazgo (Pazmiño, 2010):

Figura 6: Funciones del liderazgo



Fuente: Pazmiño (2010), Liderazgo, más que una estrategia gerencial

El líder debe ejecutar de manera eficaz sus funciones para gestionar los procesos empresariales, tales como:

- **Prever:** el líder tiene una visión amplia del futuro por lo que diseña alternativas para dar solución a posibles problemas para esto es necesario fijar metas, designar responsabilidades y preparar todo con antelación.
- **Planear:** se debe plantear los objetivos de corto, mediano o largo plazo y determinar los medios que se utilizarán, esto no permitirá desviarse de los planes propuestos.

- **Organizar:** el líder es el encargado de designar roles y tareas a sus seguidores para prevenir conflictos en su equipo de trabajo los mismos que deben regirse a normas para cumplir a cabalidad las tareas.
- **Comunicar:** el líder debe informar las decisiones tomadas para que su equipo de trabajo se comprometa con el objetivo propuesto.
- **Controlar:** es importante que el líder verifique las actividades designadas a cada uno de sus colaboradores.
- **Evaluar:** después de controlar es fundamental comprobar si los métodos seleccionados se están cumpliendo con los plazos y normas establecidos, caso contrario debe tomar nuevas alternativas (Pazmiño, 2010).

4.4.3. Enfoques teóricos de los estilos de liderazgo

Existen varios estudios acerca de los estilos de liderazgo, los cuales han ido evolucionando con el tiempo, Castaño (2013), López (2013) coinciden en los siguientes estilos de liderazgo.

- **Estilo autoritario:** el líder es quien toma las decisiones para posteriormente ser ejecutadas por el equipo de trabajo, este estilo no permite que los colaboradores opinen dando como resultado insatisfacción laboral.
- **Estilo democrático:** este estilo de liderazgo fomenta la participación grupal en la toma de decisiones, es decir existe interacción entre el líder y sus seguidores permitiendo el desarrollo de habilidades nuevas por parte de los miembros de su equipo.
- **Laissez faire:** existe un liderazgo sin control, es decir, los miembros del equipo son los encargados de la toma de decisiones, el líder solo actúa en casos extremos.

Por otra parte, según Pedraja & Rodríguez (2004) manifiestan que existen múltiples estilos de liderazgo, sin embargo, se enfocan en tres estilos, el estilo de liderazgo participativo hace énfasis en la opinión de los colaboradores, de tal forma que cuando al líder se le presentan dificultades tiende a pedir sugerencias a su equipo; el estilo de liderazgo colaborativo se basa en el apoyo por parte del líder a sus colaboradores y busca el bienestar de sus seguidores por lo que se orienta a las personas; el estilo de liderazgo instrumental es donde el líder toma las decisiones por sí solo y designa tareas a su personal sin hacer caso omiso a las opiniones de los demás. Estos estilos de liderazgo se asemejan con los anteriormente mencionados.

Desde otro punto de vista, los estilos de liderazgo se clasifican en:

- **Liderazgo autocrático:** el líder es quién impone órdenes para la realización de las actividades, es decir, el trabajo lo realizan por obligación y no existe motivación.
- **Liderazgo liberal:** el líder no asume responsabilidades, el equipo de trabajo realiza las tareas de manera individual por ende, existen discrepancias en la toma de decisiones y los objetivos son alcanzados de forma mediocre.
- **Liderazgo democrático:** el líder permite que el equipo de trabajo participe en la toma de decisiones creando así afinidad entre los miembros del equipo, en consecuencia, si el líder se ausenta existe compromiso de responsabilidad (Chiavenato, 2009).

4.5. Enfoque del liderazgo transformacional y transaccional

Existen diferentes perspectivas acerca de los estilos de liderazgo, sin embargo, Bass (citado por Solarte, Salas, & Gaviria, 2017) hace referencia al estilo de liderazgo transformacional y transaccional que han sido los estilos que en la actualidad se estudian en mayor medida en las organizaciones (p. 29).

Bass y Avolio (citados por Llulluna, 2015) definen

Al liderazgo transformacional como un proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. Es intelectualmente estimulante expandiendo las habilidades de los seguidores; los inspira a través de desafíos y persuasión, proveyéndoles significado y entendimiento. Finalmente, considera a los subordinados individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento (p. 27).

Chiavenato (2009) menciona que “El liderazgo transformacional se basa más en los cambios de valores, creencias y necesidades de sus seguidores” (p. 363).

En este sentido, el estilo de liderazgo transformacional se enfoca en las necesidades personales de crecimiento y desarrollo de habilidades de sus seguidores por lo que se centra en el capital humano de la organización, por otra parte, este estilo motiva al equipo de trabajo a rendir más de lo esperado.

Según Bass y Avolio (citados por Llulluna, 2015) definen

Al liderazgo transaccional, como aquel que se centra en la transacción o contrato con el seguidor, en donde las necesidades de este pueden ser alcanzadas si su desempeño

se adecua a su contrato con el líder. Este liderazgo conceptualmente está constituido por recompensa contingente y dirección por excepción (p. 29).

Koontz, Wehrich, & Cannice (2008) manifiestan que “El liderazgo transaccional identifica que los subordinados deben alcanzar los objetivos, aclarar los roles, recompensar el desempeño y aportar a las necesidades sociales de los seguidores”

El liderazgo transaccional tiene como punto fundamental el interés personal por ende no se enfoca en el bienestar de sus subordinados Bass (citado por Arredondo, 2011), desde el punto de vista de los autores el estilo de liderazgo transaccional se basa en el intercambio entre beneficio y recompensa para conseguir buen desempeño por parte de sus seguidores, es así que el líder puede premiar o sancionar las acciones que realicen sus subordinados sin importar el interés personal de los mismos.

4.5.1. Características del liderazgo transformacional y transaccional

El liderazgo transformacional y transaccional están constituidos por características que determinan qué estilo de liderazgo presenta el directivo frente a sus seguidores. A continuación, se presenta los elementos de los dos estilos de liderazgo:

El liderazgo transformacional presenta las siguientes características:

- **Influencia idealizada:** esta característica actúa a través del carisma y la motivación que el líder imparte a su equipo de trabajo. Es así, los seguidores se identifican con su líder y se comprometen a trabajar en el logro de objetivos.
- **Motivación inspirada:** esta característica permite contemplar la comunicación e inspiración del líder hacia sus seguidores, es así, que el líder brinda una visión atractiva de lo que se puede y debería hacer para el logro de objetivos.
- **Estimulación intelectual:** es la influencia que ejerce el líder para que su equipo de trabajo tenga nuevas perspectivas en la realización de tareas y solución de conflictos, esto permite crear un ambiente idóneo.
- **Consideración individualizada:** esta característica permite conocer el grado de interés que el líder tiene por cada persona que conforma su equipo de trabajo. El líder brinda

apoyo y asesoramiento para que sus seguidores de desarrollen y desempeñen de forma positiva (García, Gaviria, & Salas, 2017).

El estilo de liderazgo transaccional, presenta las siguientes características:

- **Recompensa contingente:** el líder se guía por las recompensas, es decir, les dice a sus subordinados lo que deben realizar; ofrece reconocimientos o recompensas si alcanzan las metas. Los individuos guiados por este tipo de liderazgo identifican objetivos con el fin de obtener recompensas.
- **Gestión por excepción:** el líder se limita a informar las normas que debe seguir su equipo para realizar las tareas, en este sentido, el líder se siente complacido cuando todo se cumple según lo dispuesto y no trata de cambiar nada (García, Gaviria, & Salas, 2017).

4.6. Definición de organización

La organización es una empresa con o sin fines de lucro en donde intervienen los recursos productivos tales como de trabajo, capital y humano con el fin de ofrecer bienes o servicios en el mercado (Bustamante, 2009).

Guerrero & Galindo (2014) mencionan que la organización

Es una entidad social que conjuga esfuerzos económicos y de trabajo, los que mediante una buena administración le permite optimizar los recursos a su cargo, para alcanzar los objetivos propuestos de producción, comercialización y de servicios, satisfacer el mercado demandante y lograr las metas económicas deseadas (p. 18).

En este sentido, una organización se puede definir como una asociación de personas que trabajan conjuntamente haciendo uso correcto de los recursos organizacionales para alcanzar una meta u objetivo en común, y de tal forma solventar las necesidades del mercado.

4.7. Tipos de organizaciones

Las organizaciones se clasifican de distintas formas, dependiendo el ámbito en que se desenvuelvan éstas pueden ser: pública, privada o mixta:

- **Pública:** son organizaciones sin fines de lucro que forman parte del estado, su objetivo principal es atender y satisfacer las necesidades de la población y por ende están bajo el

dominio político-gubernamental, los recursos que utilizan estas organizaciones son de origen público.

- **Privada:** esta organización se caracteriza por ser no gubernamental, es decir, tienen fines de lucro. Estas entidades tienen como objetivo generar rentabilidad mediante la comercialización de bienes o servicios.
- **Mixta:** esta organización está bajo el dominio público-privado, es decir, su capital proviene de inversionistas privados como del Estado, su objetivo es brindar un producto o servicio a cambio de ganancias (Torres, 2014).

4.8. El liderazgo en las organizaciones

Una organización es una entidad estructurada y conformada por individuos que trabajan en conjunto para la consecución de objetivos; al hablar de una entidad estructurada, se refiere a la división del trabajo, es decir, la segmentación de tareas entre miembros de la organización. En una organización coexisten dos tipos de personas: los líderes y los subordinados; el líder es quien guía a su equipo de trabajo y los subordinados son quienes desarrollan las tareas asignadas (Chiavenato, 2007).

Desde este punto de vista, el liderazgo constituye uno de los retos más importantes y al mismo tiempo difícil en las organizaciones, esto significa que, el liderazgo es el elemento guía para generar cambios que favorezcan a la correcta administración por parte de los altos directivos de la organización de tal manera contribuyen al éxito de la misma (Yukl, 2008).

Las instituciones públicas ecuatorianas han ido madurando y mejorando con respecto al liderazgo como la atención al usuario, las cuales se rigen bajo el Plan del Buen Vivir y el Acuerdo Ministerial 0065 de 2017, que expide la Norma Técnica de Certificación de Calidad de Servicio para las Instituciones de la Administración Pública.

Objetivo 1 del Plan Nacional del Buen Vivir

- **1.2 Garantizar la prestación de servicios públicos de calidad con calidez.** - desarrollar las capacidades de la administración pública para la prestación de servicios públicos de calidad con calidez, incorporando un enfoque intercultural, intergeneracional, de discapacidades, de movilidad humana y de género (Ecuador, 2017).

- **Art. 12.- Del control y seguimiento de la calidad de servicio.-** A fin de garantizar el mantenimiento del nivel de calidad de servicio de las instituciones públicas, los órganos rectores en el ámbito de sus competencias realizarán el control y seguimiento de la gestión de la calidad del servicio institucional, tanto de los criterios de calidad evaluados como de otros productos o servicios en operación no previstos en éstos que deberán establecerse en los planes de control, proceso que permitirá evidenciar retrocesos o mejoramiento es su gestión (Ministerio del Trabajo, 2017).

Esto significa que las entidades públicas han mejorado significativamente su atención al usuario, esto se debe a la tendencia mundial que existe con respecto al liderazgo transformacional, el cual busca que el funcionario se sienta a gusto por el liderazgo que ejerce su directivo, así como también el usuario se sientan satisfechos por la atención recibida, por ende, ya no solo las empresas privadas se enfocan el liderazgo transformacional sino también las entidades públicas, por lo tanto, a medida que el liderazgo crece mayor es el éxito empresarial.

4.9. Medición de los estilos de liderazgo

“Todo lo que se puede medir, se puede mejorar” Peter Drucker

En la actualidad, las organizaciones buscan personal altamente calificado y capacitado para crecer potencialmente, para que exista un buen desarrollo del liderazgo este debe ser medido y tomado en cuenta, por lo que, en una institución es imprescindible contar con líderes que guíen al equipo de trabajo en la consecución de objetivos y cumplan la filosofía de la empresa. Con la medición del liderazgo se puede identificar qué estilo de liderazgo adoptan los directivos de las instituciones, esto permite que una organización cuente con líderes capaces de tomar decisiones de cualquier índole (Koh, 2014).

Para poder medir el liderazgo es importante tener en cuenta que existen diferentes estilos de liderazgo, existen varias herramientas diseñadas para la medición, las mismas que toman en cuenta las características que debe poseer un líder. Los resultados proporcionados con la aplicación de la herramienta elegida indicarán el estilo de liderazgo que ejerce el directivo, por otra parte, los resultados permitirán mejorar o permanecer con el estilo de liderazgo establecido.

4.10. Instrumentos para medir el liderazgo

Existen diversos instrumentos para medir el estilo de liderazgo que ejercen los directivos tales como son:

- **Modelo de Blake y Mouton:** este cuestionario consta de 35 ítems, el mismo que describe dos estilos; el liderazgo democrático y autocrático. El formato de respuesta es una escala tipo Likert que va desde 0 a 5, siendo 0 el puntaje más bajo (nunca) y 5 el más alto (siempre) (Amaguaña, 2015).
- **Modelo de Kurt Lewin:** este cuestionario está constituido de 33 preguntas e identifica tres estilos de liderazgo; estilo autocrático, estilo democrático y estilo laissez faire. El formato de respuesta consta de dos valores, siendo el puntaje más alto “De acuerdo” y el puntaje más bajo “Desacuerdo” (Zuzama, 2015).
- **Multifactorial Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5x corto):** desde hace más de dos décadas, es uno de los instrumentos más utilizados para medir el liderazgo transformacional y transaccional en las organizaciones, este instrumento ha sido traducido en varias lenguas y utilizado satisfactoriamente por investigadores. El MLQ 5x fue desarrollado por Bass y Avolio (1997) y adaptada por Northouse (2010), consta de 32 ítems, se basa en la escala de Likert de 5 niveles, en donde 0 indica nunca, 1 de vez en cuando, 2 a veces, 3 bastante y 4 casi siempre. Para obtener los resultados del cuestionario se debe reemplazar los valores de la escala por puntajes como se puede observar en la tabla (García , Aguilera, & Castillo, 2011):

Tabla 1: Valor de la escala de Likert

Alternativas	Valor Escala de Likert	Puntaje
Nunca	0	-2
De vez en Cuando	1	-1
A veces	2	0
Bastante	3	1
Casi siempre	4	2

Fuente: García , Aguilera, & Castillo (2011), Guía técnica para la construcción de escalas de actitud

Para conocer cuál es el estilo de liderazgo que predomina en los directivos de cada entidad del CAC, se debe reemplazar los valores de la escala de Likert por un determinado puntaje, dando como resultado que menos de 28 puntos, el liderazgo que ejerce el directivo es transaccional mientras que si el puntaje es mayor a 29 puntos, el liderazgo que ejerce el directivo es transformacional (García , Aguilera, & Castillo, 2011).

4.11. Antecedentes

En el estudio denominado “Estilos de liderazgo de hombres y mujeres en las PYMES” tales autores son Solarte, Salas, & Gaviria (2016), se estableció como objetivo determinar el estilo de liderazgo de hombres y mujeres, para realizar esta investigación se aplicó el cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) de Bass y Avolio adaptada por Northuouse (2010). La muestra estudiada fue de 142 gerentes obtenida de la base de datos de la Cámara de Comercio de Santiago de Cali. Los resultados muestran que el estilo predominante en las pymes es el transformacional, tanto en hombres como en mujeres, es decir, que no difieren en su estilo de liderazgo de manera significativa.

Este trabajo está estrechamente relacionado con la investigación a realizarse, ya que propone un instrumento (MLQ) para identificar el estilo de liderazgo en los directivos el cual servirá como base metodológica para ejecutar el estudio.

Un segundo trabajo corresponde a Calixto (2016), se denomina “Percepción de liderazgo en hombres y mujeres para la dirección en salud en Cuba”, la investigación tuvo como objetivo general identificar diferencias por sexo en las percepciones sobre las habilidades de liderazgo en hombres y mujeres en la dirección en salud. La metodología utilizada fue descriptiva. La muestra fue de 56 directores de policlínicos, hospitales y direcciones municipales de salud. Los resultados muestran que en ninguna de las habilidades de liderazgo estudiadas atribuibles al sexo, se pudo demostrar una diferencia estadísticamente significativa entre los hombres y las mujeres.

Este trabajo es pertinente con la investigación en proceso, debido a que aborda los estilos de liderazgo usados con frecuencia entre directivos, así como variables para identificar las características de liderazgo de cada uno en cargos de dirección.

Un tercer trabajo de Contri, Server, De la Torre, & Torcal (2004) se denomina “El estilo directivo de las mujeres y su influencia sobre la gestión del equipo de trabajo en las cooperativas valencianas”, estableció como doble objetivo, analizar la relación entre algunas dimensiones del estilo directivo y del estilo de gestión de los recursos humanos y más concretamente del equipo de trabajo y por otro apreciar las diferencias, si las hay, entre las percepciones que hombres y mujeres directivos de cooperativas tienen, en relación con los estilos de liderazgo. La investigación fue cuantitativa, se aplicó una encuesta personal con cuestionario estructurado. La población fue de 176 cooperativas de la comunidad valenciana, el tamaño de la muestra se estimó en 130 cooperativas. Los resultados muestran que las mujeres adoptan el estilo de liderazgo transformacional mientras que los hombres el estilo transaccional.

Este trabajo está relacionado con la investigación a realizarse porque presenta los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, este estudio permitirá identificar el estilo de liderazgo adecuado en un equipo de trabajo.

Un cuarto estudio denominado “Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas” cuyos autores son Pedraja & Rodríguez (2004), estableció como objetivo analizar la influencia del estilo o tipos de liderazgo sobre la eficacia de un conjunto de organizaciones públicas. En esta investigación se aplicó un cuestionario acerca de las dimensiones del estilo de liderazgo (participativo, colaborativo, instrumental). La muestra fue de 42 directivos pertenecientes a 10 instituciones públicas de la región de Tarapacá. Los resultados de la investigación demuestran que las organizaciones públicas presentan el estilo participativo y colaborativo en alto grado que influye de modo positivo en tanto que el estilo de liderazgo instrumental se presenta en grado medio e influye de forma negativa en la eficacia de las organizaciones públicas.

Este trabajo se relaciona con la investigación en curso, porque analiza los estilos de liderazgo en las organizaciones públicas, las mismas que tienen características propias que se diferencian de las empresas privadas. Dichas características determinan el impacto de la relación del estilo de liderazgo y la eficacia de las organizaciones.

Un quinto trabajo de Cuadrado (2004) se denomina “Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes”, estableció como objetivo, conocer la capacidad explicativa respecto a la escasa presencia en puestos de liderazgo de dos variables psicosociales

relevantes: rasgos y valores estereotípicos de género. La investigación que se presenta aborda la diferencia de los estilos de liderazgo en función del género y el rol que desempeñan. El instrumento utilizado para este estudio fue una versión reducida del Bem Sex Roles Inventor (1974) y el cuestionario Schwartz Value Survey adaptado y validado en España por Rose y Grad (1991). La muestra estaba formada por 226 participantes: 35 líderes (16 hombres y 19 mujeres) y 191 subordinados (118 mujeres y 69 hombres). Los resultados indicaron que las principales diferencias que se producen entre mujeres que desempeñan diferentes roles.

Este trabajo está relacionado con la investigación a realizarse ya que sirve como apoyo para conocer que estilo de liderazgo (transformacional / transaccional) adopta cada directivo dentro de las instituciones públicas.

Un sexto trabajo de Cuadrado, Molero, & Navas (2003), se denomina “El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgos, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional”, estableció como objetivo, indagar si hombres y mujeres líderes perciben que adoptan diferentes estilos de liderazgo. El cuestionario aplicado para esta investigación es el MLQ adaptado a muestras españolas de Molero (1994). La investigación fue de carácter cuantitativo, la muestra fue de 118 líderes de distintas empresas españolas. Los resultados obtenidos de la investigación demuestran que tanto hombres como mujeres adoptan similares estilos de liderazgo.

Este trabajo está relacionado con la investigación a realizarse ya que aplica el instrumento a utilizarse en este estudio (MLQ) Cuestionario Multifactorial de Liderazgo el cual permitirá diferenciar los estilos de liderazgo (transformacional y transaccional) que cada directivo aplica dentro de las organizaciones públicas del Centro de Atención Ciudadano del cantón Latacunga.

4.12. Objeto de estudio “Centro de Atención Ciudadana Latacunga [CAC]”

El Centro de Atención Ciudadana Latacunga fue inaugurado el 12 de febrero del 2014, el CAC tiene como objetivo concentrar diferentes instituciones públicas a nivel local, para que los ciudadanos accedan a servicios sociales, administrativos y financieros en un mismo lugar, optimizando su tiempo y recursos.

El CAC, está ubicado en la Av. Fernando Sánchez de Orellana y Marqués de Maenza, este centro de atención ciudadana funciona en el antiguo edificio conocido como “El Rosal”, es cual está conformado por 28 entidades públicas (Humano, 2019):

Tabla 2: Entidades públicas pertenecientes al Centro de Atención Ciudadana Latacunga CAC

ENTIDADES	
Defensoría Pública	DINASED
Ministerio de Turismo	Ministerio de Trabajo
Secretaría de la Gestión Política	Secretaría Nacional de Agua (SENAGUA)
Defensoría del Pueblo	Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT)
Corporación Financiera Nacional (CFN)	Asamblea Nacional
Empresa Eléctrica de Cotopaxi (ELEPCO S.A)	Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones
BanEcuador	Agencia Nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria
Ministerio de Agricultura y Ganadería	Servicio integrado de seguridad ECU 911
Secretaría de Derechos Humanos Zonal 3	Sistema de protección y asistencia a víctimas y testigos (FISCALÍA)
Servicio de Capacitación Profesional	Servicio de Contratación Pública
Instituto de Fomento al Talento Humano	Secretaría de Gestión de Riesgos
Ministerio de Transporte y Obras Públicas	Ministerio del Ambiente
Agencia Nacional de Tránsito (ATN)	Superintendencia de Ordenamiento Territorial
Instituto de Economía Popular y Solidaria	Agrocalidad

Fuente: Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público (Inmobiliaria)

5. METODOLOGÍA EMPLEADA

5.1. Variables de estudio

- Estilo de liderazgo transformacional
- Estilo de liderazgo transaccional

5.2. Hipótesis afirmativas

H₁: El estilo de liderazgo transformacional predomina en las empresas del sector público del CAC.

H₂: El estilo de liderazgo transaccional predomina en las empresas del sector público del CAC.

5.3. Hipótesis nula

H₀: El estilo de liderazgo transformacional no predomina en las empresas del sector público del CAC.

H₀: El estilo de liderazgo transaccional no predomina en las empresas del sector público del CAC.

5.4. Nivel de investigación

El nivel de investigación es descriptivo debido a que se medirán variables aplicando el instrumento MLQ (5x), estudiando el fenómeno después de ocurrido, para posteriormente describir lo hallado basándose en las diferentes características que presenta el mismo. Desde la percepción de Sampieri, Fernández, & Baptista (2014) menciona que

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas [...]. En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá [...], y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (p. 92).

5.5. Enfoque de la investigación

La investigación tiene enfoque cuantitativo ya que desde la percepción del autor Sampieri, Fernández, & Baptista (2014) menciona que

La investigación cuantitativa es objetiva, neutral; la posición del investigador es imparcial ya que evita que los sesgos y tendencias influyan en los resultados, la naturaleza de la realidad no cambia por las observaciones y mediciones realizadas, las variables son medidas y las hipótesis se establecen para aceptarlas o rechazarlas

dependiendo del grado de certeza, el diseño de la investigación precede a la recolección de datos, su objetivo es de generalizar los datos a partir de una muestra, la recolección de datos se basa en instrumentos estandarizados, se utiliza la estadística (p. 91).

Para realizar el estudio acerca de los estilos de liderazgo se hará uso del instrumento (MLQ 5x) de Bass y Avolio (1997) pero adaptado por Northouse (2010) que analiza los estilos de liderazgo transformacional y transaccional de los directivos de las organizaciones, para lo cual se establecerán hipótesis las mismas que serán aceptadas o rechazadas de acuerdo a los resultados de la investigación, la posición investigativa será imparcial debido a que las investigadoras no influirán en las respuestas que proporcionen los directores de la muestra poblacional.

5.6. Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental transeccional (transversal) ya que el equipo de investigación no va a manipular las variables, busca comprobar hipótesis para poder encontrar las causas del fenómeno; por otra parte, las investigadoras seleccionarán un grupo determinado de entidades públicas del CAC en un cierto período, Sampieri, Fernández, & Baptista (2014) mencionan que

El diseño no experimental se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hace la investigación experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos [...]. Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables (p. 151).

5.7. Población y muestra

Para la realización de la investigación se utilizó como base poblacional las 28 entidades pertenecientes al CAC de la ciudad de Latacunga. La técnica para la recolección de datos es el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ 5x corto). Para la aplicación de esta investigación se escogió 11 entidades públicas del CAC. El diseño general de la muestra se

fundamentó en el muestreo no probabilístico, intencional o discrecional, ya que los sujetos a estudiar fueron seleccionados por el equipo de investigación atendiendo a criterios de accesibilidad por parte de las organizaciones para la aplicación del instrumento. Arias (2012) menciona que “ En el muestreo no probabilístico intencional los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador” (p. 85).

Tabla 3: Muestra

INSTITUCIONES
Defensoría Pública Provincial de Cotopaxi
Secretaría del Agua (Senagua)
Ministerio de Trabajo
Superintendencia De Ordenamiento Territorial, Uso y Gestión del Suelo
Ministerio De Productividad, Comercio Exterior, Inversiones
Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca
Ministerio de Derechos Humanos
Ministerio de Turismo
Dinased Cotopaxi Subzona
Inmobiliaria
Ministerio de Ambiente

Fuente: Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público (Inmobiliaria)

5.8. Técnica e instrumento de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos son los procedimientos y recursos para obtener y registrar información de un estudio (Arias, 2012). Para esta investigación se utilizará la técnica de encuesta mediante el cuestionario Multifactor Leadership Question (MLQ 5x corto) de Bass y Avolio (1997), adaptada por Northouse (2010) y adecuada a las necesidades de la investigación. El objetivo del cuestionario es describir los estilos de liderazgo ejercidos por los sujetos a quienes se les aplique; este cuestionario permitirá conocer qué estilo de liderazgo (transformacional/transaccional) ejercen los directivos del

CAC. Los estilos de liderazgo serán determinados mediante la aplicación del instrumento de liderazgo MLQ a través de la escala de Likert, la misma que permite medir o recolectar datos cuantitativos de una investigación, está constituida en una serie de ítems en donde el sujeto debe responder de acuerdo a un valor numérico (Luna, 2007).

El cuestionario MLQ 5x corto consta de 32 ítems, cada estilo de liderazgo tiene sus propias características; el estilo Transformacional se compone de cuatro características: influencia idealizada (conducta - atribución), motivación inspirada, estimulación intelectual y consideración individualizada mientras que el estilo Transaccional comprende dos características: recompensa contingente y gestión por excepción. Se seleccionó esta adaptación debido a la reducción de valores que el cuestionario ofrece permitiendo comprensión y capacidad de respuesta por parte de los encuestados, por otra parte, el cuestionario se adapta en forma adecuada a las variables que se están analizando. Para corroborar la confiabilidad del instrumento se utilizó el alfa de Cronbach; tiene como valores de 0 a 0.2 muy baja, de 0.2 a 0.4 baja, de 0.4 a 0.6 moderada, de 0.8 buena y de 0.8 1.0 alta, mientras más se aproxime a 1 mayor será la confiabilidad del instrumento (Quero, 2010), por ende, dio como resultado que el alfa de Cronbach es $\alpha = 0.802$, lo que significa que la confiabilidad del instrumento es buena.

Tabla 4: Fórmula para el alfa de Cronbach

k (Número de Items)	32
Σv_i (Varianza cada item)	19,653
Vt (Varianza total)	88,050
Seccion 1 "$k/(k-1)$"	1,032
Sección 2 "$1-(\Sigma v_i / Vt)$"	0,777
Absoluto S2	0,777
α (alfa de Cronbach)	0,802

Elaborado por: Equipo de investigació

Tabla 5: Confiabilidad del instrumento MLQ (5x corto)

Encuestas	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22	I23	I24	I25	I26	I27	I28	I29	I30	I31	I32	Total
1	4	4	2	4	4	4	4	4	4	1	3	4	4	4	3	4	3	1	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	116
2	2	4	0	4	3	3	4	4	3	0	4	3	3	4	1	4	3	0	4	1	4	1	0	3	3	4	4	3	4	4	4	4	92
3	3	4	0	4	4	3	4	3	4	0	4	4	4	3	0	2	2	0	4	2	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	93
4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	1	4	4	4	3	3	4	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	112
5	1	3	2	4	2	4	3	3	3	4	0	4	3	3	3	3	4	3	0	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	100
6	3	4	1	3	4	4	4	3	3	0	3	3	3	3	3	4	2	0	3	3	1	2	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	92
7	4	4	0	3	3	3	4	4	3	0	4	4	4	4	1	2	4	0	4	2	4	4	0	4	3	2	4	4	4	4	4	4	96
8	4	4	0	4	3	4	4	4	4	3	0	4	4	4	4	2	4	0	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	106
9	3	4	0	4	4	3	4	4	0	3	0	3	3	3	0	4	4	0	4	1	4	1	0	3	0	4	4	4	4	4	4	4	86
10	3	3	1	4	3	4	4	4	4	3	1	4	3	4	3	4	4	1	3	3	1	2	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	99
11	4	4	2	3	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	3	4	3	1	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	112
Varianza	0,81	0,15	0,81	0,20	0,43	0,25	0,08	1,32	0,25	0,23	0,20	0,25	0,23	0,25	1,45	0,60	1,29	0,23	0,20	1,36	1,34	1,82	2,38	0,23	1,24	0,60	0,56	0,23	0,23	0,15	0,15	0,15	88,05

Estadística

Elaborado por: Equipo de investigación

6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

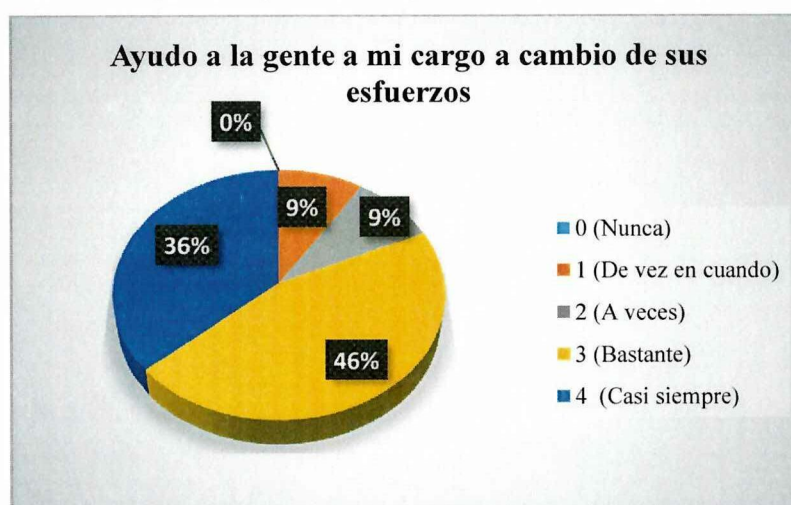
Después de haber recolectado información de las 11 instituciones públicas del Centro de Atención Ciudadana a través de la técnica de la encuesta mediante el cuestionario Multifactor Leadership Question (MLQ 5x corto) de Bass y Avolio (1997), adaptada por Northouse (2010) y adecuada a las necesidades de la investigación; el cuestionario está conformado por 32 ítems, las respuestas son en base a la escala de Likert del 0 al 4, en donde el encuestado (líder) eligió el grado en que cada frase se ajusta a su manera de dirigir, por consiguiente, se procedió al análisis e interpretación de cada uno de los ítems de forma gráfica, el cálculo se realizó de forma porcentual mediante diagramas circulares. A continuación, se muestran los resultados:

Tabla 6: Ayudo a la gente a mi cargo a cambio de sus esfuerzos

Pregunta 1	Respuesta	Cantidad
Ayudo a la gente a mi cargo a cambio de sus esfuerzos	0 (Nunca)	0
	1 (De vez en cuando)	1
	2 (A veces)	1
	3 (Bastante)	5
	4 (Casi siempre)	4
	Total	11

Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Gráfico 1: Ayudo a la gente a mi cargo a cambio de sus esfuerzos



Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Interpretación

Al plantear a los encuestados, en qué grado ayuda a la gente a su cargo a cambio de sus esfuerzos, el 46% de los encuestados opinó que casi siempre, 36% bastante, el 9% a veces, el 9% de vez en cuando y el 0% nunca.

Análisis

Se puede observar que la mayoría de los líderes ayudan a la gente a su cargo a cambio de sus esfuerzos, mientras que una minoría de directivos ayuda a sus subordinados de vez en cuando o en algunos casos no prestan ayuda, lo que provoca que exista indiferencia entre líder y seguidores.

Tabla 7: Reexamino los supuestos cruciales para ver si son adecuados

Pregunta 2	Respuesta	Cantidad
Reexamino los supuestos cruciales para ver si son adecuados	0 (Nunca)	0
	1 (De vez en cuando)	0
	2 (A veces)	0
	3 (Bastante)	2
	4 (Casi siempre)	9
	Total	11

Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Gráfico 2: Reexamino los supuestos cruciales para ver si son adecuados



Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Interpretación

En lo que respecta a esta pregunta, los resultados reflejan que un 82% de los directivos casi siempre reexaminan los supuestos cruciales para ver si son adecuados, 18% bastante, mientras que el 0% mencionan que a veces, de vez en cuando y nunca.

Análisis

Claramente se puede comprobar que en su totalidad los líderes reexaminan los supuestos cruciales para ver si son adecuados, es decir, el directivo examina las condiciones o hechos que se presentan y determinan la continuidad de un proceso y el bienestar de sus subordinados, esto demuestra que existe interés por parte de los directivos hacia sus seguidores, lo que permite que se cumplan los objetivos de la entidad sin dificultad alguna.

Tabla 8: Evito intervenir hasta que los problemas se agravan

Pregunta 3	Respuesta	Cantidad
Evito intervenir hasta que los problemas se agravan	0 (Nunca)	5
	1 (De vez en cuando)	2
	2 (A veces)	4
	3 (Bastante)	0
	4 (Casi siempre)	0
	Total	11

Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Gráfico 3: Evito intervenir hasta que los problemas se agravan



Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos, un elevado porcentaje representado en un 46% los líderes evitan intervenir hasta que los problemas se agravan, 36% opina que bastante, 18% a veces mientras que, el 0% de vez en cuando y nunca.

Análisis

Existe un alto porcentaje, en donde se puede evidenciar que la mayoría de líderes prestan atención a los problemas antes de que estos se agraven, es así, que los directivos se preocupan por el bienestar de cada miembro del equipo de trabajo, sin embargo, también existe una minoría que no da importancia a los problemas que surgen dentro de la entidad.

Tabla 9: Presto atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada

Pregunta 4	Respuesta	Cantidad
Presto atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada	0 (Nunca)	0
	1 (De vez en cuando)	0
	2 (A veces)	0
	3 (Bastante)	3
	4 (Casi siempre)	8
	Total	11

Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Gráfico 4: Presto atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada



Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Interpretación

Como se puede evidenciar en el gráfico, un 73% de los encuestados casi siempre presta atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada, el 27% señala que bastante y el 0% opina que a veces, de vez en cuando y nunca.

Análisis

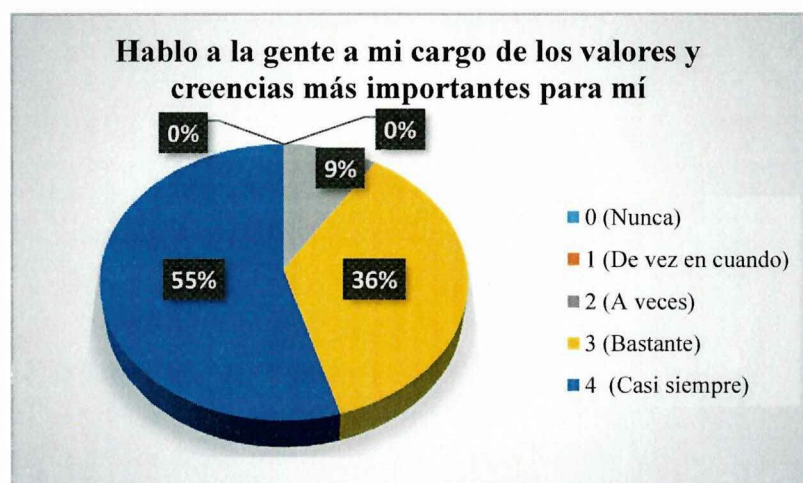
Esta pregunta demuestra claramente el estilo de liderazgo que algunos directivos ejercen, de tal forma que existe un elevado porcentaje de líderes que prestan atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones, esto provoca que las personas en ciertas circunstancias no se sientan cómodas con la dirección que reciben.

Tabla 10: Hablo a la gente a mi cargo de los valores y creencias más importantes para mí

Pregunta 5	Respuesta	Cantidad
Hablo a la gente a mi cargo de los valores y creencias más importantes para mí	0 (Nunca)	0
	1 (De vez en cuando)	0
	2 (A veces)	1
	3 (Bastante)	4
	4 (Casi siempre)	6
	Total	11

Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Gráfico 5: Hablo a la gente a mi cargo de los valores y creencias más importantes para mí



Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Interpretación

En lo que concierne a este gráfico, el 55% de los líderes hablan a la gente a su cargo de los valores y creencias más importantes para ellos, el 36% menciona que bastante, el 9% a veces y el 0% de vez en cuando y nunca.

Análisis

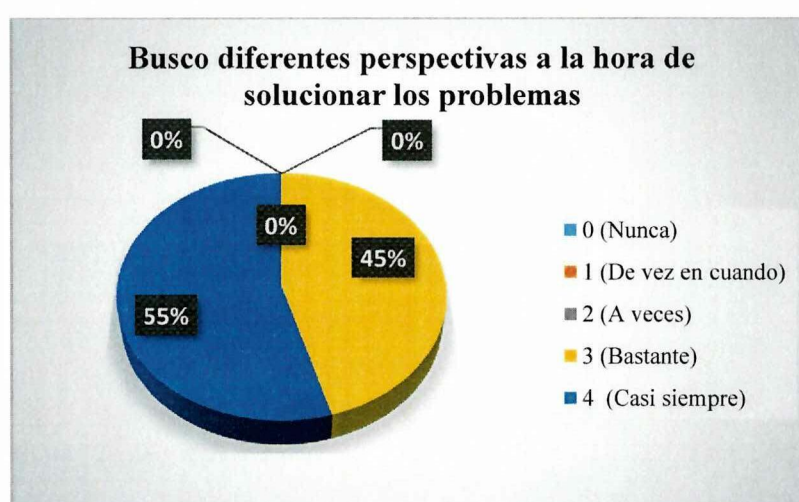
La mayoría de líderes manifiestan que hablan con la gente a su cargo de los valores y creencias más importantes para ellos, esto permite que los seguidores se sientan identificados con la organización y mantengan un alto grado de rendimiento laboral.

Tabla 11: Busco diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas

Pregunta 6	Respuesta	Cantidad
Busco diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas	0 (Nunca)	0
	1 (De vez en cuando)	0
	2 (A veces)	0
	3 (Bastante)	5
	4 (Casi siempre)	6
	Total	11

Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Gráfico 6: Busco diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas



Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Interpretación

Como se puede evidenciar en el gráfico, 55% de los líderes respondieron que buscan diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas, 45% opinó que bastante y el 0% a veces, de vez en cuando y nunca.

Análisis

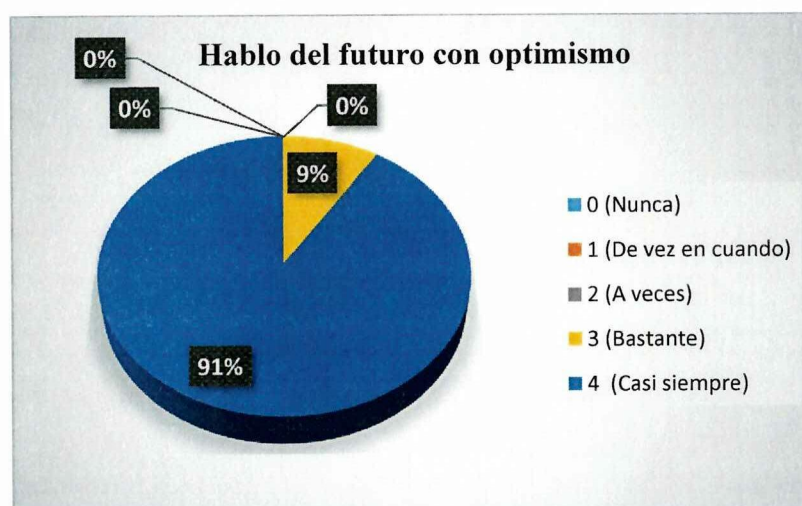
La mayoría de líderes buscan diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas, esto permite que los directivos tengan diversas alternativas para elegir el camino correcto ante cualquier particularidad que se presente en el equipo de trabajo.

Tabla 12: Hablo del futuro con optimismo

Pregunta 7	Respuesta	Cantidad
Hablo del futuro con optimismo	0 (Nunca)	0
	1 (De vez en cuando)	0
	2 (A veces)	0
	3 (Bastante)	1
	4 (Casi siempre)	10
	Total	11

Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Gráfico 7: Hablo del futuro con optimismo



Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Interpretación

En relación con esta pregunta, se observó que un elevado porcentaje, representado por el 91% casi siempre los líderes hablan del futuro con optimismo, 9% menciona que bastante y el 0% a veces, de vez en cuando y nunca.

Análisis

Se puede observar que la totalidad de líderes hablan del futuro con optimismo, es así, que son visionarios y presentan una propuesta de cambio por lo que valoran lo que es correcto tanto para el equipo de trabajo como para la organización.

Tabla 13: Hago que la gente a mi cargo se sienta orgullosa de trabajar conmigo

Pregunta 8	Respuesta	Cantidad
Hago que la gente a mi cargo se sienta orgullosa de trabajar conmigo	0 (Nunca)	1
	1 (De vez en cuando)	0
	2 (A veces)	0
	3 (Bastante)	3
	4 (Casi siempre)	7
	Total	11

Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Gráfico 8: Hago que la gente a mi cargo se sienta orgullosa de trabajar conmigo



Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 64% de los directivos respondieron que casi siempre hacen que las gentes a su cargo se sientan orgullosos de trabajar con ellos, el 27% respondió que bastante, el 9% a veces mientras que el 0% de vez en cuando y nunca.

Análisis

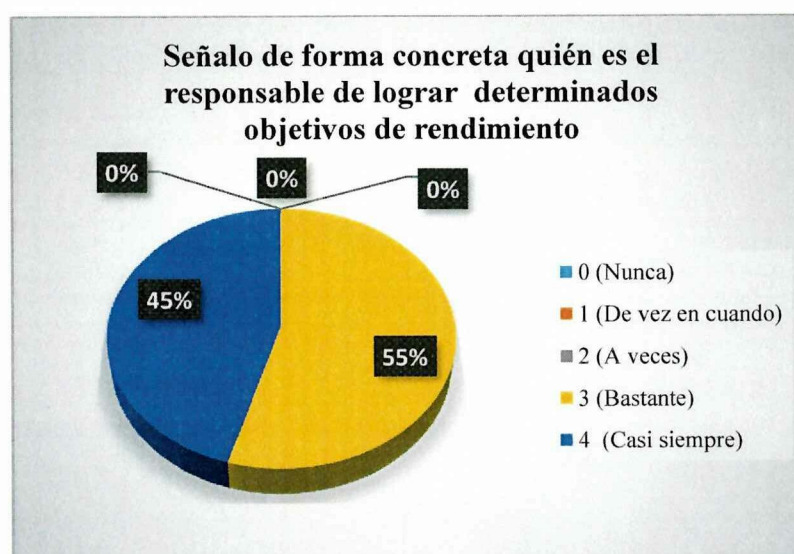
Se puede mencionar que el resultado más alto obtenido por los líderes establece que las gentes a su cargo se sientan orgullosos de trabajar con ellos, es decir, el liderazgo ejercido por cada directivo es eficaz generando que sus seguidores admiren su trabajo diario.

Tabla 14: Señalo de forma concreta quién es el responsable de lograr determinados objetivos de rendimiento

Pregunta 9	Respuesta	Cantidad
Señalo de forma concreta quién es el responsable de lograr determinados objetivos de rendimiento	0 (Nunca)	0
	1 (De vez en cuando)	0
	2 (A veces)	0
	3 (Bastante)	6
	4 (Casi siempre)	5
	Total	11

Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Gráfico 9: Señalo de forma concreta quién es el responsable de lograr determinados objetivos de rendimiento



Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Interpretación

De los 11 encuestados, el 55% respondieron que señalan de forma concreta quién es el responsable de lograr determinados objetivos de rendimiento, el 45% mencionó que bastante y el 0% a veces, de vez en cuando y nunca.

Análisis

Con los resultados obtenidos se puede determinar que la mayoría de líderes señalan de forma concreta quién es el responsable de lograr determinados objetivos de rendimiento, por una parte, esto podría provocar enfrentamientos entre miembros del equipo, sin embargo, los objetivos deben ser cumplidos de acuerdo a lo establecido por el líder.

Tabla 15: Espero que las cosas vayan mal antes de actuar

Pregunta 10	Respuesta	Cantidad
Espero que las cosas vayan mal antes de actuar	0 (Nunca)	7
	1 (De vez en cuando)	4
	2 (A veces)	0
	3 (Bastante)	0
	4 (Casi siempre)	0
	Total	11

Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Gráfico 10: Espero que las cosas vayan mal antes de actuar



Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Interpretación

Los resultados reflejan que un 64% de los líderes nunca esperan que las cosas vayan mal antes de actuar, 36% opina que de vez en cuando mientras que, el 0% a veces, bastante y casi siempre.

Análisis

Como se puede observar en esta pregunta, los líderes no esperan que las cosas vayan mal antes de actuar, esto permite que exista comunicación entre líderes y seguidores para evitar cualquier inconveniente o mal entendido con respecto a las diferentes actividades que realicen.

Tabla 16: Hablo con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse

Pregunta 11	Respuesta	Cantidad
Hablo con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse	0 (Nunca)	0
	1 (De vez en cuando)	0
	2 (A veces)	0
	3 (Bastante)	3
	4 (Casi siempre)	8
	Total	11

Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Gráfico 11: Hablo con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse



Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Interpretación

Al plantear a los encuestados, en qué grado les habla con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzar, 73% de los encuestados opinó que casi siempre, 27% bastante, mientras que el 0% a veces, de vez en cuando y nunca.

Análisis

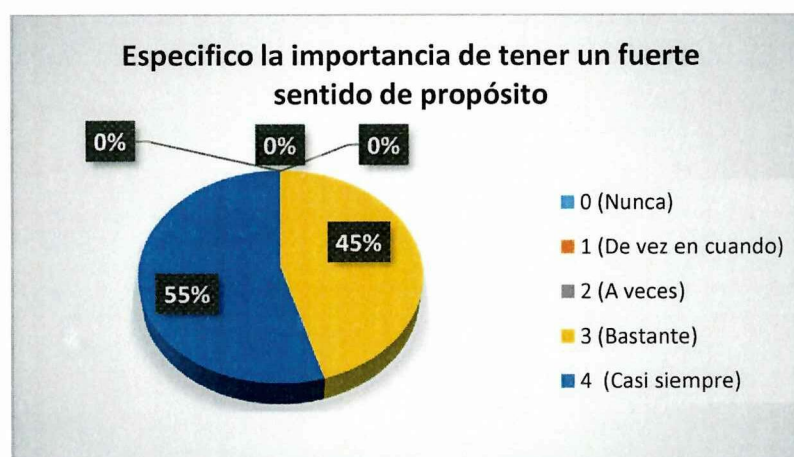
Existe mayor grado de porcentaje de directivos que hablan con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse, esto genera que exista confianza entre líder y seguidor, por ende, los miembros de su equipo seguirán sus ideales y velarán por el cumplimiento de los objetivos. Por otra parte, influye en la motivación de cada uno de los seguidores ya que confían en que el líder los encaminará para lograr los resultados esperados.

Tabla 17: Especifico la importancia de tener un fuerte sentido de propósito

Pregunta 12	Respuesta	Cantidad
Especifico la importancia de tener un fuerte sentido de propósito	0 (Nunca)	0
	1 (De vez en cuando)	0
	2 (A veces)	0
	3 (Bastante)	5
	4 (Casi siempre)	6
	Total	11

Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Gráfico 12: Especifico la importancia de tener un fuerte sentido de propósito



Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Interpretación

Como se puede evidenciar en el gráfico, 55% de los directivos especifican a sus seguidores la importancia de tener un fuerte sentido de propósito, 45% opinó que bastante y el 0% a veces, de vez en cuando y nunca.

Análisis

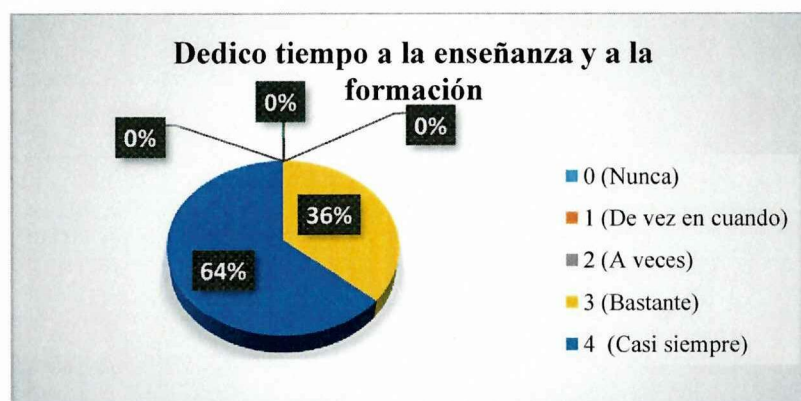
La totalidad de líderes especifican la importancia de tener un fuerte sentido de propósito, es decir, el directivo incentiva a cada miembro del equipo a desarrollar sus capacidades y habilidades para conseguir productividad para la entidad y la satisfacción tanto individual como grupal.

Tabla 18: Dedico tiempo a la enseñanza y a la formación

Pregunta 13	Respuesta	Cantidad
Dedico tiempo a la enseñanza y a la formación	0 (Nunca)	0
	1 (De vez en cuando)	0
	2 (A veces)	0
	3 (Bastante)	4
	4 (Casi siempre)	7
	Total	11

Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Gráfico 13: Dedico tiempo a la enseñanza y a la formación



Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos, un elevado porcentaje representado por el 64% indicaron que casi siempre dedican tiempo a la enseñanza y a la formación, 36% opina que bastante, y el 0% pertenece a la escala de a veces, de vez en cuando, nunca.

Análisis

Se puede observar que la totalidad de líderes dedican tiempo a la enseñanza y a la formación de sus seguidores, lo que genera, interés hacia desarrollo de destrezas de los subalternos para mostrar respaldo, participar en una comunicación asertiva; esto permite mejorar el rendimiento de cada miembro del equipo de trabajo.

Tabla 19: Dejo claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos

Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Pregunta 14	Respuesta	Cantidad
Dejo claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos	0 (Nunca)	0
	1 (De vez en cuando)	0
	2 (A veces)	0
	3 (Bastante)	5
	4 (Casi siempre)	6
	Total	11

Gráfico 14: Dejo claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos



Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Interpretación

De los 11 líderes encuestados, el 55% respondieron que dejan claro lo que sus subalternos pueden recibir si consiguen los objetivos mientras que 45% mencionó que bastante y el 0% a veces, de vez en cuando y nunca.

Análisis

Como se puede observar, la mayoría de los líderes dejan claro lo que pueden recibir los seguidores si consiguen los objetivos, con este porcentaje se puede evidenciar que los directivos se enfocan en dar recompensas a cambio de sus esfuerzos.

Tabla 20: Demuestro que creo firmemente en el dicho “si no está roto no lo arregles”

Pregunta 15	Respuesta	Cantidad
Demuestro que creo firmemente en el dicho “si no está roto no lo arregles”	0 (Nunca)	2
	1 (De vez en cuando)	2
	2 (A veces)	1
	3 (Bastante)	6
	4 (Casi siempre)	0
	Total	11

Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Gráfico 15: Demuestro que creo firmemente en el dicho “si no está roto no lo arregles”



Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Interpretación

En lo que concierne a la pregunta quince, el 55% (bastante) de directivos demuestran que creen firmemente en el dicho “si no está roto no lo arregles”, el 18% menciona que nunca y de vez en cuando, el 9% opina que a veces mientras que el 0% pertenece a casi siempre.

Análisis

Los resultados demuestran que gran parte de los líderes creen firmemente en el dicho “si no está roto no lo arregles”, es decir, que en ciertas ocasiones los líderes dejan de lado situaciones sin importancia y no tratan de mejorarlas, de tal forma, esto provocará problemas a futuro.

Tabla 21: Voy más allá de mi propio interés en beneficio del grupo

Pregunta 16	Respuesta	Cantidad
Voy más allá de mi propio interés en beneficio del grupo	0 (Nunca)	0
	1 (De vez en cuando)	0
	2 (A veces)	2
	3 (Bastante)	0
	4 (Casi siempre)	9
	Total	11

Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Gráfico 16: Voy más allá de mi propio interés en beneficio del grupo



Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Interpretación

Como se puede evidenciar en el gráfico, 82% de los encuestados casi siempre va más allá de su propio interés en beneficio del grupo, el 18% señala que a veces y el 0% bastante, de vez en cuando y nunca.

Análisis

En esta pregunta las cifras fueron favorables, la mayoría de líderes van más allá de su propio interés en beneficio del grupo, es decir, el líder es quien decide, pero también busca involucrar a sus colaboradores en la toma de decisiones y así cumplir con la meta establecida.

Tabla 22: Trato a la gente más como persona individual que como miembro de un grupo

Pregunta 17	Respuesta	Cantidad
Trato a la gente más como persona individual que como miembro de un grupo	0 (Nunca)	1
	1 (De vez en cuando)	0
	2 (A veces)	3
	3 (Bastante)	4
	4 (Casi siempre)	3
	Total	11

Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Gráfico 17: Trato a la gente más como persona individual que como miembro de un grupo



Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Interpretación

Al plantear a los encuestados, en qué grado trata a la gente más como persona individual que como miembro de grupo, el 37% de los líderes opinaron que bastante, 27% casi siempre y a veces, el 9% nunca mientras que el 0% de vez en cuando.

Análisis

La mayoría de líderes tratan a la gente más como persona individual que como miembro de grupo, es así, que se preocupan por el bienestar de cada individuo del equipo por lo que conoce las necesidades y aspiraciones de sus seguidores, por ende, favorece a la interacción de líder-seguidor.

Tabla 23: Dejo que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar

Pregunta 18	Respuesta	Cantidad
Dejo que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar	0 (Nunca)	7
	1 (De vez en cuando)	4
	2 (A veces)	0
	3 (Bastante)	0
	4 (Casi siempre)	0
	Total	11

Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Gráfico 18: Dejo que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar



Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Interpretación

De acuerdo a las 11 encuestas realizadas a los directivos de las entidades del CAC, 64% mencionaron que nunca dejan que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar, 36% de los encuestados opinaron que de vez en cuando y el 0% casi siempre, bastante y a veces.

Análisis

En esta pregunta las cifras fueron favorables, porque la mayoría de líderes no dejan que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar, en consecuencia, todas las situaciones son resueltas con antelación para evitar desviaciones en la consecución de objetivos.

Tabla 24: Actúo de forma que me gano el respeto de la gente que trabaja conmigo

Pregunta 19	Respuesta	Cantidad
Actúo de forma que me gano el respeto de la gente que trabaja conmigo	0 (Nunca)	0
	1 (De vez en cuando)	0
	2 (A veces)	0
	3 (Bastante)	3
	4 (Casi siempre)	8
	Total	11

Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Gráfico 19: Actúo de forma que me gano el respeto de la gente que trabaja conmigo



Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Interpretación

Los resultados reflejan que un 73% de los líderes casi siempre actúa de forma que se gana el respeto de sus seguidores, 27% opina que bastante, el 0% a veces, de vez en cuando y nunca.

Análisis

La mayoría de líderes afirman que actúan de forma que se ganan el respeto de la gente que trabaja con ellos, por lo que, muestra integridad en todas las actividades que realiza, busca equilibrio entre sus funciones y mantiene contacto con su gente para generar confianza y respeto.

Tabla 25: Concentro toda mi atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos

Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Pregunta 20	Respuesta	Cantidad
Concentro toda mi atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos	0 (Nunca)	0
	1 (De vez en cuando)	2
	2 (A veces)	2
	3 (Bastante)	2
	4 (Casi siempre)	5
	Total	11

Gráfico 20: Concentro toda mi atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos



Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Interpretación

Como se puede evidenciar en el gráfico, 46% de los encuestados casi siempre concentra toda su atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos, el 18% señala que bastante, a veces, de vez en cuando y el 0% nunca.

Análisis

La mayoría de los directivos centran su atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallo, es decir, lo que buscan es remediar un daño, error o dificultad de un problema de tal forma conseguir los objetivos planteados por el equipo de trabajo.

Tabla 26: Considero las consecuencias éticas y morales de mis decisiones

Pregunta 21	Respuesta	Cantidad
Considero las consecuencias éticas y morales de mis decisiones	0 (Nunca)	0
	1 (De vez en cuando)	2
	2 (A veces)	0
	3 (Bastante)	0
	4 (Casi siempre)	9
	Total	11

Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Gráfico 21: Considero las consecuencias éticas y morales de mis decisiones



Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Interpretación

En lo que respecta a esta pregunta, los resultados reflejan que un 82% de líderes casi siempre consideran las consecuencias éticas y morales de sus decisiones, 18% menciona que de vez en cuando, mientras que el 0% pertenece a bastante, a veces y nunca.

Análisis

Se puede observar que la mayoría de líderes consideran las consecuencias éticas y morales de sus decisiones, es decir, que los directivos reflexionan antes de actuar o tomar ciertas decisiones, las mismas que pueden afectar al equipo de trabajo. Los líderes consideran como parte fundamental sus valores éticos y morales.

Tabla 27: Llevo un registro de todos los fallos

Pregunta 22	Respuesta	Cantidad
Llevo un registro de todos los fallos	0 (Nunca)	2
	1 (De vez en cuando)	2
	2 (A veces)	3
	3 (Bastante)	2
	4 (Casi siempre)	2
	Total	11

Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Gráfico 22: Llevo un registro de todos los fallos



Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 28% de los directivos respondieron que a veces llevan un registro de todos los fallos, mientras que el 18% respondieron que casi siempre, bastante, de vez en cuando y nunca.

Análisis

Como podemos observar en el gráfico, no todos los líderes llevan registro de los fallos, esto es debido a que los directivos tienen varias tareas que cumplir por lo que hacer notas les resta tiempo, sin embargo, ciertos líderes enlistan los errores para posteriormente corregirlos de acuerdo al grado de prioridad.

Tabla 28: Doy muestras de poder y confianza en mí mismo

Pregunta 23	Respuesta	Cantidad
Doy muestras de poder y confianza en mí mismo	0 (Nunca)	2
	1 (De vez en cuando)	0
	2 (A veces)	0
	3 (Bastante)	0
	4 (Casi siempre)	9
	Total	11

Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Gráfico 23: Doy muestras de poder y confianza en mí mismo



Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos, un elevado porcentaje representado en un 82% los líderes dan muestra de poder y confianza en sí mismos, 18% opina que nunca, mientras que el 0% representa a bastante a veces y de vez en cuando.

Análisis

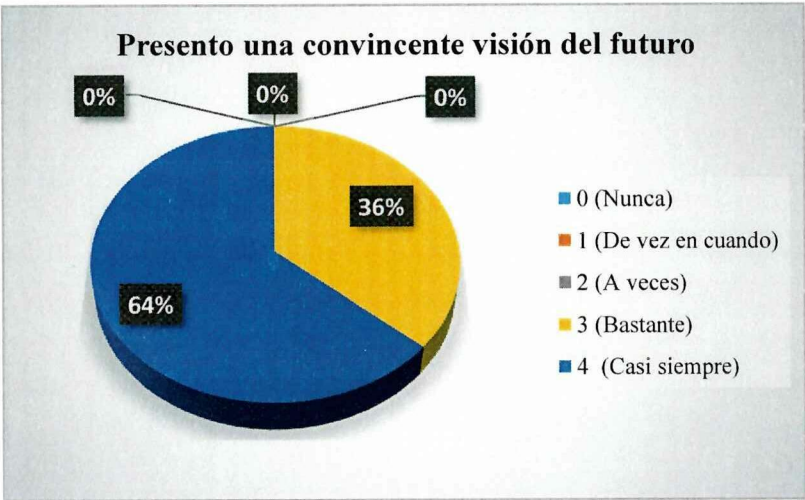
La mayoría de líderes dan muestra de poder y confianza en sí mismos, es decir, cada directivo confía en sus habilidades lo que les permite liderar y tomar decisiones para llegar al éxito individual y grupal.

Tabla 29: Presento una convincente visión del futuro

Pregunta 24	Respuesta	Cantidad
Presento una convincente visión del futuro	0 (Nunca)	0
	1 (De vez en cuando)	0
	2 (A veces)	0
	3 (Bastante)	4
	4 (Casi siempre)	7
	Total	11

Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Gráfico 24: Presento una convincente visión del futuro



Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Interpretación

Como se puede evidenciar en el gráfico, 64% de los líderes respondieron que casi siempre presentan una convincente visión del futuro, 36% opinó que bastante y el 0% a veces, de vez en cuando y nunca.

Análisis

En esta pregunta las cifras son favorables ya que la mayoría de líderes presentan una convincente visión del futuro, esto permite que sus seguidores sepan cuáles son las metas que tienen que cumplir y las realicen en el tiempo establecido.

Tabla 30: Hago que la gente a mi cargo dirija su atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido

Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Pregunta 25	Respuesta	Cantidad
Hago que la gente a mi cargo dirija su atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido	0 (Nunca)	1
	1 (De vez en cuando)	0
	2 (A veces)	0
	3 (Bastante)	5
	4 (Casi siempre)	5
	Total	11

Gráfico 25: Hago que la gente a mi cargo dirija su atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido



Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Interpretación

Al plantear a los encuestados, en qué grado hacen que la gente a su cargo dirija su atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido, el 46% de los líderes opinaron que bastante, 45% casi siempre, el 9% nunca, y el 0% a veces, de vez en cuando.

Análisis

Se puede evidenciar que la mayoría de líderes hacen que la gente a su cargo dirija su atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido, es así, que los directivos se preocupan por los errores cometidos y tratan de que cada miembro del equipo visibilice los fallos para remediarlos a tiempo y cumplir con lo propuesto.

Tabla 31: Considero que cada uno de los miembros de mi equipo tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas

Pregunta 26	Respuesta	Cantidad
Considero que cada uno de los miembros de mi equipo tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas	0 (Nunca)	0
	1 (De vez en cuando)	0
	2 (A veces)	2
	3 (Bastante)	3
	4 (Casi siempre)	6
	Total	11

Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Gráfico 26: Considero que cada uno de los miembros de mi equipo tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas



Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Interpretación

Los resultados reflejan que un 55% de los líderes casi siempre consideran que cada uno de los miembros de su equipo tienen diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas, 27% opina que bastante, el 18% a veces mientras que el 0% de vez en cuando y nunca.

Análisis

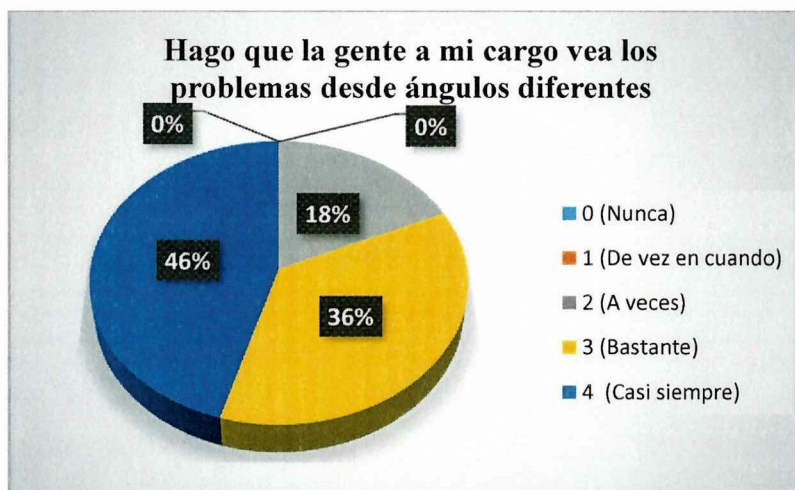
Es importante que cada líder se preocupe por el bienestar de sus seguidores, es así, que una gran mayoría de encuestados consideran que cada uno de los miembros de su equipo tienen diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas por lo que, centran su atención en cada uno de ellos.

Tabla 32: Hago que la gente a mi cargo vea los problemas desde ángulos diferentes

Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Pregunta 27	Respuesta	Cantidad
Hago que la gente a mi cargo vea los problemas desde ángulos diferentes	0 (Nunca)	0
	1 (De vez en cuando)	0
	2 (A veces)	2
	3 (Bastante)	4
	4 (Casi siempre)	5
	Total	11

Gráfico 27: Hago que la gente a mi cargo vea los problemas desde ángulos diferentes



Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos, 46% de los líderes encuestados casi siempre hacen que la gente a su cargo vea los problemas desde ángulos diferentes, 36% opina que bastante, 18% a veces, mientras que, el 0% de vez en cuando y nunca.

Análisis

La mayoría de los directivos hacen que la gente a su cargo vea los problemas desde ángulos diferentes, esto es un punto positivo porque sus seguidores tienen una visión amplia de los problemas permitiendo tomar la mejor alternativa para la solución de conflictos.

Tabla 33: Ayudo a que la gente de mi equipo desarrolle sus capacidades

Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Pregunta 28	Respuesta	Cantidad
Ayudo a que la gente de mi equipo desarrolle sus capacidades	0 (Nunca)	0
	1 (De vez en cuando)	0
	2 (A veces)	0
	3 (Bastante)	4
	4 (Casi siempre)	7
	Total	11

Gráfico 28: Ayudo a que la gente de mi equipo desarrolle sus capacidades



Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Interpretación

Como se puede evidenciar en el gráfico, un 64% de los encuestados casi siempre ayudan a que la gente de su equipo desarrolle sus capacidades, el 36% señala que bastante y el 0% a veces, de vez en cuando y nunca.

Análisis

La mayoría de los líderes ayuda a que la gente de su equipo desarrolle sus capacidades, esto genera que los miembros del equipo incrementen y fortalezcan sus habilidades para realizar sus tareas, resolver problemas y conseguir objetivos.

Tabla 34: Sugiero nuevas maneras de realizar el trabajo asignado

Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Pregunta 29	Respuesta	Cantidad
Sugiero nuevas maneras de realizar el trabajo asignado	0 (Nunca)	0
	1 (De vez en cuando)	0
	2 (A veces)	0
	3 (Bastante)	4
	4 (Casi siempre)	7
	Total	11

Gráfico 29: Sugiero nuevas maneras de realizar el trabajo asignado



Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Interpretación

En lo que respecta a esta pregunta, los resultados reflejan que un 64% de los directivos casi siempre sugieren nuevas maneras de realizar el trabajo asignado, 36% bastante, mientras que el 0% a veces, de vez en cuando y nunca.

Análisis

Un porcentaje muy elevado de líderes sugieren nuevas maneras de realizar el trabajo asignado de tal forma que brindan a sus seguidores varias alternativas innovadoras para la consecución de objetivos permitiendo que los individuos elijan la mejor forma de realizar las tareas asignadas.

Tabla 35: Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar

Pregunta 30	Respuesta	Cantidad
Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar	0 (Nunca)	0
	1 (De vez en cuando)	0
	2 (A veces)	0
	3 (Bastante)	2
	4 (Casi siempre)	9
	Total	11

Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Gráfico 30: Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar



Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Interpretación

De acuerdo a las 11 encuestas realizadas a los directivos de las entidades del CAC, 82% mencionaron que casi siempre enfatizan la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar, 18% de los encuestados opinaron que bastante y el 0% a veces, de vez en cuando y nunca.

Análisis

Para la mayoría de los líderes es importante tener un sentido colectivo de la misión a realizar, este punto es de gran relevancia porque el líder da a conocer a todo el equipo de trabajo cuál es la meta común que tienen que conseguir.

Tabla 36: Expreso satisfacción cuando se cumplen las expectativas

Pregunta 31	Respuesta	Cantidad
Expreso satisfacción cuando se cumplen las expectativas	0 (Nunca)	0
	1 (De vez en cuando)	0
	2 (A veces)	0
	3 (Bastante)	2
	4 (Casi siempre)	9
	Total	11

Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Gráfico 31: Expreso satisfacción cuando se cumplen las expectativas



Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos, un elevado porcentaje representado en 82% los líderes casi siempre expresan satisfacción cuando se cumplen las expectativas, 18% opina que bastante, mientras que, el 0% a veces, de vez en cuando y nunca.

Análisis

Un porcentaje elevado de líderes demuestran que expresan satisfacción cuando se cumplen las expectativas, es decir, el líder da a conocer a sus seguidores el cumplimiento de la meta establecida y brinda recompensas por sus esfuerzos.

Tabla 37: Muestro confianza en que se conseguirán los objetivos

Pregunta 32	Respuesta	Cantidad
Muestro confianza en que se conseguirán los objetivos	0 (Nunca)	0
	1 (De vez en cuando)	0
	2 (A veces)	0
	3 (Bastante)	2
	4 (Casi siempre)	9
	Total	11

Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Gráfico 32: Muestro confianza en que se conseguirán los objetivos



Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Interpretación

De los 11 directivos encuestados, el 82% respondieron que casi siempre muestran confianza en que se conseguirán los objetivos, el 18% mencionan que bastante y el 0% a veces, de vez en cuando y nunca.

Análisis

Existe un alto porcentaje, en donde se puede evidenciar que la mayoría de líderes muestran confianza en que se conseguirán los objetivos, es así que, el líder demuestra que sus seguidores pueden confiar en él para el logro de objetivos mediante el trabajo conjunto de líder-seguidores.

6.1. Análisis individual de Liderazgo Transformacional y Transaccional de las entidades del CAC

Tabla 38: Análisis individual de Liderazgo Transformacional y Transaccional de las entidades del CAC

Entidad / Preguntas	Liderazgo transformacional											Liderazgo transaccional											Puntaje												
	2	5	6	7	8	11	12	13	16	17	19	21	23	24	26	27	28	29	30	32	1	3		4	9	10	14	15	18	20	22	25	31		
Dinased de Cotopaxi Subzona	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	-1	2	1	-1	2	1	2	2	2	52
Ministerio de productividad y comercio Exterior	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	-2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	0	-2	2	1	-2	-1	-2	-1	-1	1	2	28		
Ministerio de Turismo	2	2	1	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	1	-2	2	-2	1	-2	0	-2	1	2	20			
Superintendencia de Ordenamiento Territorial, Uso y Gestión del Suelo	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	0	2	2	1	1	2	2	2	2	48			
Defensoría Pública Provincial de Cotopaxi	1	0	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	-1	0	2	2	-2	1	1	-2	2	1	2	2	36		
Secretaría del Agua	2	2	2	1	1	1	1	2	0	1	-1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	-1	1	-2	1	1	-2	1	0	1	1	28			
Ministerio de Derechos Humanos	2	1	1	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	0	0	2	2	2	2	2	2	-2	1	1	-2	2	-1	-2	0	-2	1	2	32		
Ministerio de Trabajo	2	1	2	2	2	2	2	2	-2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	-2	2	1	-2	2	0	-2	2	2	2	42			
Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	-2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	-2	2	1	-2	1	-2	-1	-2	2	22			
Inmobiliaria	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	0	1	1	35		
Ministerio de Ambiente	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	0	1	2	-1	2	1	-1	2	0	2	2	48		

Elaborado por: Equipo de investigación

Los resultados obtenidos del análisis de cada entidad estudiada, demuestran que la Dinased de Cotopaxi, Ministerio de Turismo, Superintendencia de Ordenamiento Territorial, Uso y Gestión del Suelo, Defensoría Pública Provincial de Cotopaxi, Ministerio de Derechos Humanos, Ministerio de Trabajo, Inmobiliaria y Ministerio de Ambiente alcanzaron un puntaje mayor o igual a 29 puntos, esto significa que los directivos ejercen el liderazgo transformacional mientras que Ministerio de Productividad y Comercio Exterior, Secretaría del Agua y Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca obtuvieron un puntaje menor o igual a 28 puntos, esto denota que los líderes ejercen el liderazgo transaccional.

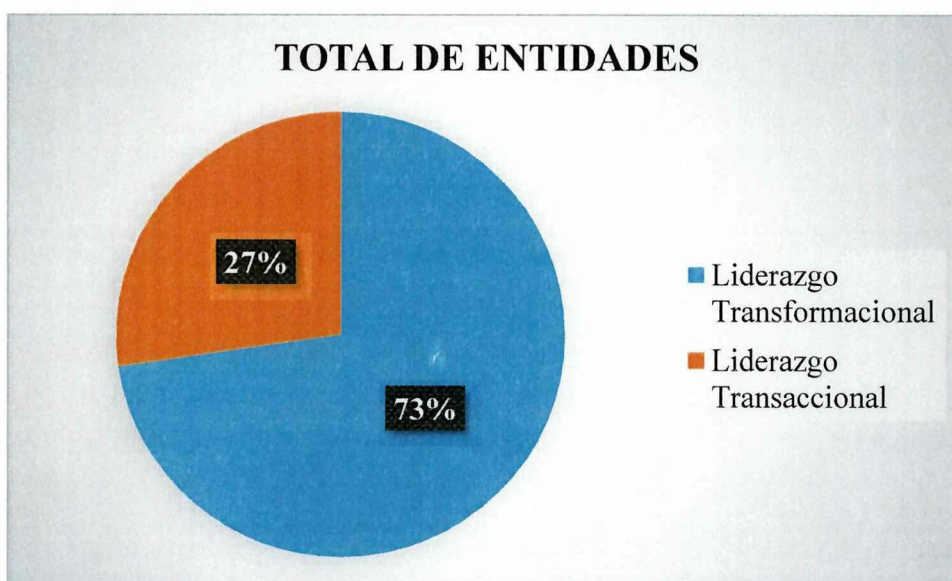
6.2. Análisis comparativo entre liderazgo transformacional y transaccional

Tabla 39: Liderazgo Transformacional y Transaccional

TIPO DE LIDERAZGO	TOTAL, DE ENTIDADES
Liderazgo Transformacional	8
Liderazgo Transaccional	3
TOTAL	11

Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Gráfico 33: Liderazgo Transformacional y Transaccional



Fuente: Directivos del Centro de Atención Ciudadana

Con base a los resultados obtenidos de las encuestas de liderazgo transformacional y transaccional aplicadas a los líderes de las 11 entidades públicas del Centro de Atención Ciudadana de la ciudad de Latacunga se determina el grado de cumplimiento de los objetivos planteados en esta investigación, por ende, al analizar cada ítem del cuestionario se precisa que el 73% de los líderes ejercen el estilo de liderazgo transformacional, estos resultados indican que existe una relación entre líder y seguidores, por lo que, el líder transformacional mediante la comunicación asertiva, apoyo y carisma motivan al personal a desarrollar sus habilidades y rendir más de lo esperado para el logro de objetivos así como para la solución de conflictos. El 27% de los directivos ejercen el liderazgo transaccional, los resultados reflejan que los líderes se basan en el beneficio y la recompensa, por medio de esto, los seguidores cumplen los objetivos a corto plazo con rapidez, el líder transaccional no impulsa el cambio ni fomenta la creatividad, es decir, sigue los protocolos y estatutos establecidos por la institución.

Los resultados obtenidos en esta investigación son similares a los encontrados en estudios realizados con antelación, por autores como Solarte, Salas, & Gaviria (2017), los resultados demuestran que el estilo predominante en las pymes es el transformacional, esta investigación sirvió a las investigadoras como estudio base; Calixto (2016) los resultados de esta investigación reflejan que no existe diferencia de liderazgo transformacional y transaccional entre los directivos, Contri, Server, De la Torre, & Torcal (2004), Pedraja & Rodríguez (2004) este estudio indica que el estilo de liderazgo que predomina es el transformacional e influye de forma positiva en la institución, la investigación realizada por Cuadrado, Molero, & Navas (2003) muestra que tanto hombre y mujeres adoptan similares estilos de liderazgo (transformacional-transaccional); de tal forma, el estilo de liderazgo más ejercido por parte de los directivos es el transformacional.

6.3. Análisis de la hipótesis

Al realizar el análisis e interpretación de datos del instrumento de investigación, se pudo comprobar las hipótesis planteadas en el marco metodológico, las cuales son:

H₁: El estilo de liderazgo transformacional predomina en las empresas del sector público del CAC.

H₀: El estilo de liderazgo transaccional no predomina en las empresas del sector público del CAC.

Estas hipótesis indican que el estilo de liderazgo ejercido por los directivos del CAC es el transformacional, de tal forma, los líderes se centran en el equipo de trabajo, la motivación, y la colaboración con los empleados esto genera que exista un adecuado clima organizacional permitiendo que las tareas se desarrollen de forma eficaz. El liderazgo transaccional no predomina en las instituciones estudiadas, es así, que se puede evidenciar que las entidades públicas buscan mejorar su estilo de liderazgo y ya no se basan en el intercambio de interés-recompensa.

7. IMPACTOS

Las empresas públicas ecuatorianas han sido sumamente criticadas por brindar un servicio inadecuado, esto se debe a la administración y gestión interna de los directivos de cada institución; sin embargo, hoy en día las entidades públicas han puesto énfasis en este tema, específicamente en el estilo de liderazgo para potenciar las habilidades y destrezas tanto del talento humano como de los directivos.

En la actualidad, las organizaciones que forman parte del Centro de Atención Ciudadana se preocupan por el liderazgo y la motivación que los líderes generan en sus equipos de trabajo, en efecto, el líder debe tener claro que un individuo responde a estímulos, es decir, una persona motivada realiza sus actividades con entusiasmo y se siente comprometida e identificada con la empresa. Otro aspecto que va conjuntamente con el liderazgo, es el clima organizacional, ya que si existe un buen liderazgo hay un excelente clima laboral, lo que permite el desarrollo y crecimiento del personal, incrementar la productividad, conducir los cambios y resolución de conflictos de las organizaciones.

En este sentido, el estilo de liderazgo que ejercen los directivos de las entidades públicas del CAC es el transformacional, el cual presenta características mencionadas en la fundamentación científico técnica mencionadas por (García, Gaviria, & Salas, 2017); estas son influencia idealizada (carisma y motivación), motivación inspirada (comunicación y entusiasmo), estimulación intelectual (capacitación) y consideración individualizada (interés por cada miembro del equipo); al ejercer este estilo, los líderes son más competentes y crean un ambiente de confianza por ende se genera respeto y autoridad.

8. CONCLUSIONES

- A través de una investigación exhaustiva se recopiló información verídica, donde se pudo determinar que el liderazgo es fundamental para dirigir a las organizaciones públicas o privadas al cumplimiento de objetivos organizacionales. De los enfoques sobre los estilos de liderazgo, se considera las teorías del liderazgo transaccional y transformacional como un enfoque completo debido a que reúne las características que un líder debe poseer para dirigir tanto a sus seguidores como a una organización.
- Los resultados obtenidos reflejan que en las organizaciones públicas del Centro de Atención Ciudadana el estilo de liderazgo que predomina en los directivos es el transformacional, este estilo presenta características como son influencia idealizada, motivación inspirada, estimulación intelectual y consideración individualizada; estas características permiten que los líderes busquen el desarrollo de tanto individual como grupal de su equipo de trabajo, por otra parte, buscan formas para motivar mediante la comunicación e inspiración, esto permite que los seguidores visualicen un futuro atractivo y conlleva a crear un ambiente de confianza generando la consecución de objetivos. El estilo de liderazgo que menor puntuación obtuvo en el cuestionario fue el transaccional; el equipo de investigación considera que este estilo de liderazgo tiene como punto fundamental el interés personal por ende no se enfoca en el bienestar de sus subordinados por lo que busca cumplir objetivos a corto plazo y de forma inmediata.
- De las 11 entidades estudiadas, se puede evidenciar que 8 directivos ejercen el liderazgo transformacional mientras que los 3 restantes ejercen el liderazgo transaccional; esto significa que de acuerdo al Objetivo 1 del Plan Nacional del Buen Vivir y el Acuerdo Ministerial 0065 artículo 12, el estado se preocupa por el servicio que brindan los funcionarios, es decir, en la actualidad el Ecuador está implementando la nueva tendencia de liderazgo que es el transformacional para mejorar los procesos y de esta forma las personas cambien su forma de pensar sobre la atención que brindan los entes públicos.

9. RECOMENDACIONES

- Esta investigación sirve como un aporte al desarrollo de conocimiento del liderazgo en las instituciones públicas, este estudio ayudará para que un directivo pueda reconocer su estilo de liderazgo en las actividades que realiza y probablemente fortalecer las bondades o disminuir los posibles efectos negativos que pudieran presentarse según el estilo que ejerzan.
- Es de gran importancia que en las organizaciones se desarrolle capacitaciones constantes acerca del liderazgo transformacional y las fortalezas que este estilo aporta para la realización de tareas, así como para la resolución de conflictos.
- Si una organización anhela mejorar su competitividad y rentabilidad, es importante que fomenten en sus líderes el estilo transformacional, debido a que este estilo se preocupa por el bienestar de todos los miembros del equipo de trabajo e inspira una visión para alcanzar mejores resultados y niveles de desarrollo.

10. BIBLIOGRAFÍA CITADA

Bibliografía tangible

- Anthony, W., Gales, L., & Hodge, B. (2003). *Teoría de la organización, un enfoque estratégico* (Sexta ed.). Madrid: Prentice. Recuperado el 16 de abril de 2019
- Balderston, J. (2012). *Cómo organizar y simplificar el trabajo administrativo*. Barrancú: Deusto S.A. Recuperado el 15 de abril de 2019
- Chiavenato, I. (2007). *Gestión del talento Humano* (Octava ed.). México DF: McGraw-Hill. Recuperado el 26 de abril de 2019
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). México DF: Mc Graw Hill. Recuperado el 15 de abril de 2019
- García, M., Gaviria, E., & Salas, L. (2017). Estilos de liderazgo de hombres y mujeres en las pymes. *AD-MINISTER*, 29. doi:10.17230/ad-minister.31.2
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración, una perspectiva global y empresarial* (Octava ed.). México DF: Mc Grew Hill. Recuperado el 15 de abril de 20019
- Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2013). *Fundamentos de Administración* (Octava ed.). México DF: Pearson . Recuperado el 26 de abril de 2019
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid: Pearson. Recuperado el 26 de abril de 2019

Bibliografía virtual

- Almeida, L., Amparo del Carmen , Á., & Koyito, A. (2018). Estilos de liderazgo. Jefe vs Empleados. *Revista Ciencias Sociales y Económicas -UTEQ*, 2(2), 160-175. Recuperado el 06 de mayo de 2019, de <http://revistas.uteq.edu.ec/index.php/csye/article/view/270/185>
- Amaguaña, P. (5 de Febrero de 2015). Repositorio UCE. Recuperado el 25 de Junio de 2019, de Repositorio UCE: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7621/1/T-UCE-0007-362i.pdf>
- Araya, L., & Pedreros, M. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile . *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, 4(142), 45-61. Recuperado el 23 de abril de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/153/15333870004.pdf>
- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica. Caracas: Editorial Episteme. Recuperado de <https://evidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACION-C3%93N-6ta-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf>
- Arredondo, F. (2011). *La integridad del líder de empresa 1*. Monterrey: Ediciones y Gráficos Eón. Recuperado el 12 de Abril de 2019, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/cotopaxisp/reader.action?docID=5486009&query=perfil+del+lider>
- Bustamante, S. (2009). *La empresa*. El Cid Editor. Recuperado el 16 de abril de 2019, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/cotopaxisp/detail.action?docID=3183395&query=empresa>
- Calixto, A. R. (2016). Percepción de liderazgo en hombres y mujeres para la dirección en salud en Cuba. *Revista Cubana de Salud Pública*, 42(1), 70-78. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21444931008>
- Cano, C. (2017). *La administración y el proceso administrativo*. Bogotá, Santafé, Colombia. Recuperado el 24 de abril de 2019, de Eumed: <http://www.eumed.net/libros/img/portadas/1665.pdf>
- Castaño, R. (2013). *Un nuevo modelo de liderazgo por valores*. [Tesis doctoral], Madrid. Recuperado el 9 de Abril de 2019, de <https://l.facebook.com/l.php?u=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fservlet%2Ftesis%3Fcodigo%3D92217%26fbclid%3DIwAR2yaWVZwhLioF9APVne6ENGndV26BD64ALp8Dw->

M0urPIq2y5U43ctZ2EM&h=AT2Us3ml5Xe9TQpxlxG1kRL91TF8zD4p2RJfw-3ta6UJWdsTgjZrRRWCyMeWuXN2dIxY9PLRSeI52FCL

- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia: McGraw-Hill. Recuperado el 23 de abril de 2019, de http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Maestria/MTE/Gen02/admon_gest_ntics/unidad_1/U1_Nydamonactual.pdf
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima ed.). México: McGraw-Hill. Recuperado el 22 de abril de 2019, de http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/facultad_agronomia/Economia/ADMINISTRACION_DE_EMPRESAS_AGRICOLAS/1ERA_PARTE_Chiavenato_introduccion_a_la_teoría_general_de_la_administracion_1parte.pdf
- Contri, G. B., Server Romero, E., De la Torre Fernández, A., & Torcal Tomás, R. (2004). El estilo directivo de las mujeres y su influencia sobre la gestión del equipo de trabajo en las cooperativas valencianas. *CIRIEC*, (50), 26. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17405007>
- Cuadrado, I. (2004). Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes. *Psicothema*, 16(2), 271-275. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72716215>
- Cuadrado, I., Molero, F., & Navas, M. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgos, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. *Acción Psicológica*, 2(2), 115-129. Recuperado de <http://espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:AccionPsicologica2003-numero2-0001/Documento.pdf>
- Delgado, M. S. (2014). *Administración I* (Primera ed.). México DF: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 22 de abril de 2019, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/cotopaxisp/reader.action?docID=3229038&query=adminstracion>
- Ecuador. (2017). Buen Vivir Plan Nacional. Recuperado el 23 de Julio de 2019, de Buen Vivir Plan Nacional: http://quito.gob.ec/documents/rendicion_cuentas/AZCH/12ejesdelPNBV.pdf
- Enríquez, G., & Castillo, D. (agosto de 2015). *Administración I*. Baja California. Recuperado el 22 de abril de 2019, de Weebly: https://estudiandocontaduria.weebly.com/uploads/5/5/8/4/55841217/adm%C3%B3n_i_15-2_-_completo.pdf
- Espada, M. (2002). *Nuestro motor emocional: la motivación*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 22 de abril de 2019, de

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/cotopaxisp/reader.action?docID=3173220&query=motivacion>

Guerrero, C., & Galindo, F. (2014). *Administración 2* (Primera ed.). México DF: Grupo editorial Patria. Recuperado el 22 de abril de 2019, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/cotopaxisp/reader.action?docID=3229051&query=administracion>

Ibáñez, E. A. (2006). *Liderazgo y compromiso social*. México DF: Miguel Ángel Porrúa. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/cotopaxisp/reader.action?docID=3429694&query=tipos+de+liderazgo>

Izquierdo, R., Novillo, L., & Mocha, J. (2017). El liderazgo en las microempresas familiares, desafíos y metas. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(3), 91. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus13317.pdf>

Koh, D. (13 de mayo de 2014). *Gestiopolis*. Recuperado el 26 de abril de 2019, de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/medicion-y-desarrollo-del-liderazgo-en-las-organizaciones/>

Llanes, R. (2009). *La motivación: una importante función de dirección*. El Cid Editor. Recuperado el 22 de abril de 2019, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/cotopaxisp/reader.action?docID=3183471&query=motivacion>

Llulluna, L. M. (2015). *Estilos de liderazgo en mandos medios y su influencia en la productividad de la empresa Martinizing*. [Tesis de grado], Quito. Recuperado el 9 de Abril de 2019, de <https://l.facebook.com/l.php?u=http%3A%2F%2F repositorio.ute.edu.ec%2Fxmlui%2Fhandle%2F123456789%2F12823%3Fshow%3Dfull%26fbclid%3DIwAR0Pn3620GqwbQVNI8YyAUU-MXkZ-QuQT0lCtsG7e6Ti1MSfMUIJuEzL2XQ&h=AT2Us3ml5Xe9TQpxlxG1kRL91TF8zD4p2RJfw-3ta6UJWdsTgjZrRRWCyMeWuX>

López, E. (2013). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*. [Tesis doctoral], Barcelona. Recuperado el 9 de Abril de 2019, de https://l.facebook.com/l.php?u=https%3A%2F%2Fddd.uab.cat%2Fpub%2Ftf%2F2013%2F110463%2FTFG_elopezmartinez.pdf%3Ffbclid%3DIwAR2U6ZQgEpoabcQ7bqMvuavIFJXN9aDN-JjwoiB1q7kGzYU2R47INAxHCBc&h=AT2Us3ml5Xe9TQpxlxG1kRL91TF8zD4p2RJfw-3ta6UJWdsTgjZrRRWCyMeWuXN2dIxY9P

Luna, S. M. (2007). Manual Práctico Para El Diseño De La Escala Likert. *Xihmai*, 2(4), 1-3. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4953744>

- Molina, A., & de los Reyes, M. (2016). Gestión del talento humano: reflexiones desde la Atención Primaria de Salud. *MediSur*, 14(2), 97-100. Recuperado el 24 de abril de 2019, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180045580002>
- Pazmiño, I. (2010). *Liderazgo, más que una estrategia gerencial* (Primera ed.). Quito: Editeka Ediciones. Recuperado el 12 de Abril de 2019, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/cotopaxisp/reader.action?docID=3188004&query=perfil+del+lider>
- Pedraja, L., & Rodríguez, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Facultad de ingeniería*, 12(2), 64-70. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11412208>
- Quero, M. (Mayo de 2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *TeloS: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 12(2), 248-252. Recuperado el 25 de junio de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99315569010.pdf>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (Décimotercera ed.). Mexico: Pearson educación. Recuperado el 9 de Abril de 2019, de https://l.facebook.com/l.php?u=https%3A%2F%2Febookcentral.proquest.com%2Flib%2Fcotopaxisp%2Freader.action%3FdocID%3D3192621%26query%3Dprincipios%2520absolutos%2520del%2520liderazgo%26fbclid%3DIwAR3A_LmeViYq_K3oXuLWHAgxcF_UA7oT1rvO6v4Su4gxR4KuwNZJYZs4Jgk&h
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Definiciones de los enfoque cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias. En R. Sampieri, C. Fernández, & P. Baptista, *Metodología de investigación*. México DF: Editorial Mexicana. Recuperado de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Solano, L. J. (2013). *Analizando el liderazgo transformacional del Tercer Tribunal Colegiado en Materia Administrativa del Poder Judicial de la Federación*. [Tesis de pregrado] Cholula. Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lmor/rojas_s_lj/capitulo1.pdf
- Solarte, M. G., Salas, L., & Gaviria, E. (2016). Estilos de liderazgo de hombres y mujeres en las PYMES. *AD-MINISTER*, (31), 23. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3223/322353489002/index.html>
- Torres, Z. (2014). *Teoría general de la Administración* (Segunda ed.). México DF: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 26 de abril de 2019, de <https://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074386196.pdf>

- Trabajo, M. d. (19 de Abril de 2017). Ministerio del Trabajo. Recuperado el 23 de Julio de 2019, de Ministerio del Trabajo: <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/06/A-0065-2017.pdf>
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Riobamba, Ecuador. Recuperado el 24 de abril de 2019, de <http://cimogsys.espoch.edu.ec/direccion-publicaciones/public/pdf/18/gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano.pdf>
- Velasco, E., Bautista, H., & Sánchez, F. (2012). *La motivación como factor de influencia en el desempeño laboral del área docente del ITSTA*. Tantoyuca. Recuperado el 23 de abril de 2019, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/cotopaxisp/reader.action?docID=3200520&query=La+motivaci%C3%B3n+como+factor+de+influencia+en+el+desempe%C3%B1o+laboral+del+%C3%A1rea+docente+del+ITSTA+>
- Zuzama, M. (2015). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*. Tesis, Barcelona. Recuperado el 25 de junio de 2019, de http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juana_Maria.pdf?sequence=1

11. ANEXOS.

Anexo 1.- Cuestionario MLQ 5x de Bass y Avolio

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO (MLQ 5X)

Objetivo: Este cuestionario tiene la finalidad de describir su estilo de liderazgo transaccional o transformacional.

Instrucciones: Por favor marque con una X los ítems que se detallan a continuación. Sus respuestas serán tratadas de forma anónima y confidencial.

A continuación, figuran treinta y dos ítems, los mismos que deben ser contestados en su totalidad. Indique el grado en que cada frase se ajusta a su manera de dirigir.

Alternativas de respuesta:

Nunca	De vez en cuando	A veces	Bastante	Casi siempre
0	1	2	3	4

Datos generales

Fecha de Elaboración del cuestionario:

Nombre de la entidad:

	Ítem	0	1	2	3	4
1	Ayudo a la gente a mi cargo a cambio de sus esfuerzos					
2	Reexamino los supuestos cruciales para ver si son adecuados					
3	Evito intervenir hasta que los problemas se agravan					
4	Presto atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada					
5	Hablo a la gente a mi cargo de los valores y creencias más importantes para mí					
6	Busco diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas					
7	Hablo del futuro con optimismo					
8	Hago que la gente a mi cargo se sienta orgullosa de trabajar conmigo					

	Ítem	0	1	2	3	4
9	Señalo de forma concreta quién es el responsable de lograr determinados objetivos de rendimiento					
10	Espero que las cosas vayan mal antes de actuar					
11	Hablo con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse					
12	Especifico la importancia de tener un fuerte sentido de propósito					
13	Dedico tiempo a la enseñanza y a la formación					
14	Dejo claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos					
15	Demuestro que creo firmemente en el dicho "si no está roto no lo arregles"					
16	Voy más allá de mi propio interés en beneficio del grupo					
17	Trato a la gente más como persona individual que como miembro de un grupo					
18	Dejo que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar					
19	Actúo de forma que me gano el respeto de la gente que trabaja conmigo					
20	Concentro toda mi atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos					
21	Considero las consecuencias éticas y morales de mis decisiones					
22	Llevo un registro de todos los fallos					
23	Doy muestras de poder y confianza en mí mismo					
24	Presento una convincente visión del futuro					
25	Hago que la gente a mi cargo dirija su atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido					
26	Considero que cada uno de los miembros de mi equipo tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas					
27	Hago que la gente a mi cargo vea los problemas desde ángulos diferentes					
28	Ayudo a que la gente de mi equipo desarrolle sus capacidades					
29	Sugiero nuevas maneras de realizar el trabajo asignado					
30	Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar					
31	Expreso satisfacción cuando se cumplen las expectativas					
32	Muestro confianza en que se conseguirán los objetivos					

Gracias por su colaboración.

Anexo 3.- Valoración de la escala de Likert

Alternativas	Valor Escala de Likert	Valor
Nunca	0	-2
De vez en Cuando	1	-1
A veces	2	0
Bastante	3	1
Casi siempre	4	2

Anexo 4.- Hoja de vida investigadora

	<p>VALERIA PATRICIA MENA CRIOLLO Nacionalidad: Ecuatoriana Cédula Identidad: 1724995640 Fecha de nacimiento: 7 de marzo de 1992 Edad: 26 años Estado civil: Soltera Domicilio: Pichincha/Quito/La Ecuatoriana/Barrio El Conde Teléfono: 2698836 / 0998705632 G-mail: valerymena.010@gmail.com</p>
<p>1. FORMACIÓN ACADÉMICA</p>	
Educación Superior	Universidad Técnica de Cotopaxi, Secretariado Ejecutivo Gerencial
Educación Secundaria	Colegio Nacional Experimental “María Angélica Idrobo”
	Bachiller en Ciencias Sociales
Educación Primaria	Escuela Particular “Max Lederman”
<p>2. Formación complementaria</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Jornadas Internacionales de Ciencias Administrativas 2019 “La Gestión Documental y Archivística Empresarial”, con duración de 40 horas, del 14 al 16 de enero. • Capacitación en idioma inglés de la Universidad Técnica de Cotopaxi, nivel B1 • Capacitación de Lenguaje de Señas del proyecto “Diseño de un modelo de capacitación para la atención al cliente con discapacidad auditiva y de habla en las empresas públicas de la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga”, con duración de 40 horas, del 8 al 22 de junio de 2018. • Programa de Educación Financiera, mayo 2018 con duración de 10 horas. • Seminario de Secretariado Ejecutivo Gerencial 2017, con duración de 40 horas académicas. • Primera Cumbre Internacional de Innovación, Liderazgo Y Servicios 2016, con duración de 80 Horas, 24 presenciales y 56 virtuales. • Participación como staff de protocolo y etiqueta en el evento “Primera Cumbre internacional de Innovación, liderazgo y servicio 2016. • Curso de Administración de Archivos y el Sistema de Gestión Documental del Banco Central del Ecuador, 3 de junio de 2016. • I Seminario Internacional de Secretariado 2015, con duración De 40 horas académicas • Taller De “Elaboración De Planes De Negocio”, con una duración de 16 horas. • Certificado del idioma inglés en el Centro de Educación Continua “CEC”, Escuela Politécnica Nacional. Nivel Básico. 	
<p>3. EXPERIENCIA</p>	
Prácticas pre-profesionales	Ministerio de Inclusión Económica y Social, departamento de Movilidad Social.
<p>4. REFERENCIAL PERSONALES</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Lic. Fernando Pastor, Secretaría Técnica de Juventudes, Director 0995168423 • Lic. Edison Muñoz. Ministerio de Inclusión Económica y Social, Técnico de servicios sociales 0995801154 • Ing. Santiago Mena, Acería del Ecuador C.A. ADELCA, Supervisor de Ingeniería Industrial 3968100 Ext. 6309/ 0984320324

Anexo 5.- Hoja de vida investigadora

	<p> Nombre: Paola Cristina Oña Oña C.I: 1724455744 Edad: 22 años Fecha de nacimiento: 4 de junio de 1996 Estado civil: Soltera Correo: paolacristinagc3@gmail.com Dirección: Barrio Colinas del Sur Oe14A – S38A Teléfono: 3030087/0939459698 </p>
5. FORMACIÓN ACADÉMICA	
Educación Superior	Universidad Técnica de Cotopaxi, Secretariado Ejecutivo Gerencial
Educación Secundaria	Instituto Tecnológico Superior Gran Colombia Bachiller en Organización y Gestión de la Secretaría
Educación Primaria	Escuela Fiscal Mixta “Julio Tobar Donoso”
6. Formación complementaria	
<ul style="list-style-type: none"> • Jornadas Internacionales de Ciencias Administrativas 2019 “La Gestión Documental y Archivística Empresarial”, con duración de 40 horas, del 14 al 16 de enero. • Capacitación en idioma inglés de la Universidad Técnica de Cotopaxi, nivel B1 • Capacitación de Lenguaje de Señas del proyecto “Diseño de un modelo de capacitación para la atención al cliente con discapacidad auditiva y de habla en las empresas públicas de la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga”, con duración de 40 horas, del 8 al 22 de junio de 2018. • Programa de Educación Financiera, mayo 2018 con duración de 10 horas. • Seminario de Secretariado Ejecutivo Gerencial 2017, con duración de 40 horas académicas. • Participated in the First English Video Contest 2017. • Primera Cumbre Internacional de Innovación, Liderazgo Y Servicios 2016, con duración de 80 Horas, 24 presenciales y 56 virtuales. • Participación como staff de protocolo y etiqueta en el evento “Primera Cumbre internacional de Innovación, liderazgo y servicio 2016. • Curso de Administración de Archivos y el Sistema de Gestión Documental del Banco Central del Ecuador, 3 de junio de 2016. • I Seminario Internacional de Secretariado 2015, con duración De 40 horas académicas • Taller De “Elaboración De Planes De Negocio”, con una duración de 16 horas. • Capacitación Ocupacional en idioma Inglés” Public Relations and Language Institute” (PRALI) Nivel Básico. 	
7. EXPERIENCIA	
Prácticas pre-profesionales	Ministerio de Inclusión Económica y Social, departamento de Movilidad Social DHL Express Cooperativa de Transporte Quitumbe S.A
8. REFERENCIAL PERSONALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Licenciada Diana Karina Paz Estacio, Analista de Movilidad Social del MIES 0985437356 • Licenciada Martha Cueva, Universidad Técnica de Cotopaxi 0984930283 	

Anexo 6.- Datos de la Tutora

DATOS PERSONALES

APELLIDOS: Almeida Lara

NOMBRES: Libia Dolores

ESTADO CIVIL: Divorciado

CEDULA DE CIUDADANIA: 0501797997

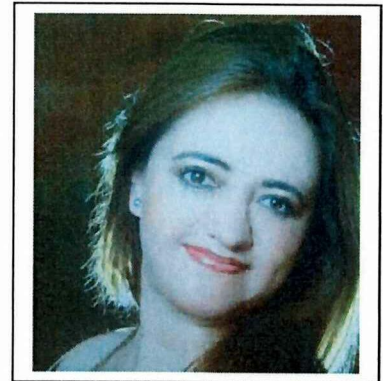
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO: Latacunga, junio 08 de 1971

DIRECCION DOMICILIARIA: Panamericana Norte- La Cangahua

TELEFONO CONVENCIONAL:

TELEFONO CELULAR: 0984827986

CORREO ELECTRONICO: libia.almeida@utc.edu.ec; lalmeida_08@yahoo.es
EN CASO DE EMERGENCIA CONTACTARSE CON:



ESTUDIOS REALIZADOS Y TITULOS OBTENIDOS

NIVEL	TITULO OBTENIDO	FECHA DE REGISTRO EN EL CONESUP	CODIGO DEL REGISTRO CONESUP
TERCER	Licenciado en Administración de Personal	09-05-2007	1032-07-755776
CUARTO	Magister en Educación y Desarrollo Social	10-03-2012	1032-12-744205
CUARTO	Diploma Superior en Gestión del Talento Humano	14-09-2012	1027-12-751695
CUALIFICACIONES Y CAPACITACIÓN PROFESIONAL	Administración de Empresas	02/05/2018	SETEC-053-CCL-42955

HISTORIAL PROFESIONAL

UNIDAD ACADÉMICA EN LA QUE LABORA: Ciencias Administrativas y Humanísticas

CARRERA A LA QUE PERTENECE: Secretariado Ejecutivo Gerencial

AREA DEL CONOCIMIENTO EN LA CUAL SE DESEMPEÑA: Administración

PERIODO ACADÉMICO DE INGRESO A LA UTC: Octubre 2007