



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD: INFORME DE INVESTIGACIÓN

Título:

Liderazgo Transformacional y Diferencias de Género en una Empresa Pública de Movilidad. “Caso de Estudio Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi”

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magíster en
Administración de Empresas

Autora

Santamaría Tipantásig Mercy Antonieta Dra.

Tutora

Dra. Vizcaíno Cárdenas Gloria Susana PhD.

LATACUNGA –ECUADOR

2022

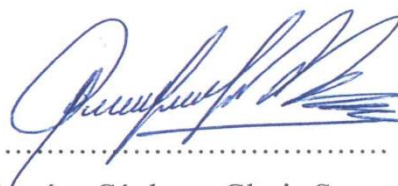
APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación Liderazgo Transformacional y Diferencias de Género en una Empresa Pública de Movilidad. “Caso de Estudio Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi”, presentado por Mercy Antonieta Santamaría Tipantásig, para optar por el Título Magíster en Administración de Empresas.

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal de Lectores que se designe.

Latacunga, mayo, 2022.



Dra. Vizcaíno Cárdenas Gloria Susana PhD.

CC.: 0501876650

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: Liderazgo Transformacional y Diferencias de Género en una Empresa Pública de Movilidad. “Caso de Estudio Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi”, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, previo a la obtención del Título de Magíster en Administración de Empresas, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Latacunga, mayo, 2022.



PhD. Jácome Lara Ibett Mariela
C.C. 1714953807
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Mg. Villarroel Maya Ángel Alberto
C.C. 0602765406
LECTOR 2



Mg. Romero Poveda Angelita Elizabeth
C.C. 0503241119
LECTOR 3

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico con todo mi corazón a mi padre que desde el cielo me brinda luz, fuerza y me bendice para seguir cumpliendo mis anhelos.

Dedico esta tesis a toda mi familia, en especial a mi hijo Andrés, quienes me han acompañado en el transcurso de mis estudios y les debo cada uno de los éxitos alcanzados, porque gracias a su ejemplo he llegado a cristalizar uno más de mis proyectos.

Mercita

AGRADECIMIENTO

Al culminar este trabajo quiero elevar mi profundo agradecimiento a Dios por darme la sabiduría y fortaleza para cumplir con la meta deseada.

A los docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi, quienes impartieron sus valiosos conocimientos y me ayudaron a formar mi perfil profesional.

A la Dra. Gloria Susana Vizcaíno Cárdenas PhD., distinguida catedrática quién, con su entrega ejemplar, sacrificio y nobleza orientó de forma desinteresada la realización de este trabajo.

Mercy Antonieta Santamaría Tipantásig

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de titulación.

Latacunga, mayo, 2022.

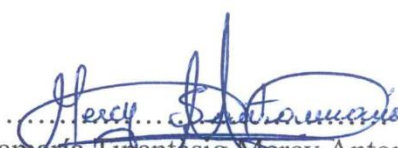


...Mercy... Santamaría.
Santamaría Tipantásig Mercy Antonieta
C.C. 0501961007

RENUNCIA DE DERECHOS

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

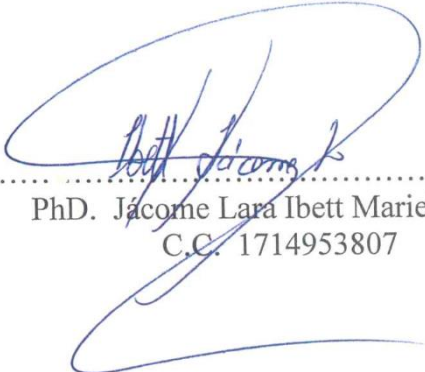
Latacunga, mayo, 2022.


.....Mercy..... Santamaría
Santamaría Tipantasiq Mercy Antonieta
C.C.0501961007

AVAL DEL VEEDOR

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación Liderazgo Transformacional y Diferencias de Género en una Empresa Pública de Movilidad. “Caso de Estudio Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi”, contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, mayo, 2022.



.....
PhD. Jacome Lara Ibett Mariela
C.C. 1714953807

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO: Liderazgo Transformacional y Diferencias de Género en una Empresa Pública de Movilidad. “Caso de Estudio Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi”

AUTORA: Mercy Antonieta Santamaría Tipantásig

TUTORA: Gloria Susana Vizcaíno Cárdenas PhD.

RESUMEN

Este proyecto tuvo el objetivo de identificar la relación existente entre el liderazgo transformacional y el género en la Empresa Pública de Movilidad de Cotopaxi a través de la indagación de las teorías y enfoques administrativos que aportan conceptualmente la relación existente entre estas variables, el establecimiento de la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el género en la entidad y la definición de nuevos elementos de liderazgo transformacional. Se basó en el enfoque metodológico cuantitativo de tipo descriptivo y correlacional, con el uso del cuestionario MLQ con la participación de los trabajadores de la empresa distribuidos en 41 hombres y 25 mujeres. La prueba de hipótesis con R de Pearson dio un valor de la significación asintótica de 0,173 que es mayor a 0,05 con lo que se establece una correlación positiva entre el liderazgo transformacional y el género en la empresa. Se establecieron como nuevos factores de liderazgo transformacional: inteligencia emocional, entrenamiento y tutoría, motivación y desarrollo positivo, cooperación y comunicación abierta, convicción e influencia positiva, interacción positiva entre colaboradores y trabajo en equipo.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo transformacional, género, estilos de liderazgo, líder.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TITLE: Transformational Leadership and differences of gender in a Movility Public Company. “A case study of the Public Mobility Company of the Commonweath of Cotopaxi”.

AUTHOR: Mercy Antonieta Santamaría Tipantásig

TUTOR: Gloria Susana Vizcaíno Cárdenas PhD.

ABSTRACT

This Project aimed the objective to identify the relationship between transformational leadership and the gender of the Public Mobility Company of Cotopaxi through the investigation of theories and administrartive aproaches that contribute conceptually the relationship that exists between these variables.The establishment of the relationship that exists between transformational leadership and gender in the entity and the proposal of a transformational leadership model.It was based on the quantitative methodological approach of a descriptive and correlational type, with the use of MLQ questionnaire, with the participation of Company workers distributed in 41 men and 25 women.The hypothesis testing with R of Pearson gave an asymptotic significance value of 0.173 in which is greater than 0.005 with which establishes a positive correlation between transformational leadership and the entity gender. We were established as new leadership factors of transformational leadership with the proposed model: emotional intelligence, training an tutoria, motivation and positive development, cooperation and open communication, conviction and positive influence, positive interaction between collaborators and team workers

KEYWORDS: Transformational leadership, gender. Movility Public Company.

Mayra Soledad Corte Santamaría, con cédula de identidad número: 0502420763, con número de registro de la SENESCYT: 1020-09-898903; **CERTIFICO** haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y DIFERENCIAS DE GÉNERO EN UNA EMPRESA PÚBLICA DE MOVILIDAD. “CASO DE ESTUDIO PÚBLICA DE MOVILIDAD DE LA MANCOMUNIDAD DE COTOPAXI”** de: Santamaria Tipantasig Mercy Antonieta, aspirante a magíster en Administración de Empresas.

Latacunga, mayo, 2022


Mayra Corte Santamaría
C.C. 0502420763

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	8
1.1. Antecedentes	8
1.2. Fundamentación Epistemológica	9
1.2.1. Liderazgo Transformacional	9
1.2.1.1 Concepciones de liderazgo transformacional e importancia	9
1.2.2. Teorías que sustentan el liderazgo transformacional	10
1.2.3. Teoría del Rol Social de Género	12
1.2.4. Características de un Líder	13
1.2.5. Estilos de Liderazgo	14
1.2.5.1. Estilo de liderazgo coercitivo	15
1.2.5.2. Estilo de liderazgo autoritario	16
1.2.5.3. Estilo de liderazgo democrático	17
1.2.5.4. Liderazgo transaccional	18
1.2.5.5. Estilo de liderazgo coaching	19
1.2.5.6. Estilo de liderazgo transformacional	20
1.2.6. Liderazgo y Género	21
1.2.7. Instrumentos para Medir los Estilos de Liderazgo	24
1.3. Fundamentación del Estado de Arte	27
1.4. Conclusiones Capítulo I	29
CAPÍTULO II. PROPUESTA	30

2.1	Título de la propuesta	30
2.2	Objetivos	30
2.3	Justificación	30
2.4	Desarrollo de la propuesta	32
2.4.1	Elementos que la conforman	32
2.4.1.1	Análisis Situacional de la EPMC	32
2.4.1.2	Relación entre liderazgo transformacional y el género en la EPMC	33
2.4.1.3	Resultados	35
2.4.1.4	Comprobación de hipótesis	45
2.4.1.2	Explicación de la propuesta	49
2.4.2.	Explicación de la propuesta	51
2.4.3.	Premisas para su implementación	53
2.4.3.1.	Viabilidad	53
2.5	Conclusiones Capítulo II	54
CAPÍTULO III. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA		56
3.1.	Evaluación de Expertos	56
3.2	Conclusiones del Capítulo III	59
Conclusiones y Recomendaciones		60
Conclusiones		60
Recomendaciones		61
Bibliografía		62
ANEXOS		66
Anexo 1. Formato de la Encuesta		66
Anexo 2. Autorización del Representante de la EPMC para el Estudio		68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Sistemas de tareas en relación a los objetivos específicos	4
Tabla 2 Etapas de la investigación	4
Tabla 3. Estilo de liderazgo coercitivo	15
Tabla 4. Estilo de liderazgo autoritario	16
Tabla 5 Estilo de liderazgo democrático	17
Tabla 6 Estilo de liderazgo transaccional	18
Tabla 7 Estilo de liderazgo coaching	19
Tabla 8 Estilo de liderazgo transformacional	20
Tabla 9 Factores que evalúa el cuestionario MLQ	34
Tabla 10 Resultados del Coeficiente de Alpha de Cronbach	35
Tabla 11 Resultados de las medidas KMO y Esfericidad de Barlett	36
Tabla 12 Resultados de las medidas KMO y Esfericidad de Barlett de todas las variables	37
Tabla 13 Datos demográficos	37
Tabla 14 Varianza Total Explicada	37
Tabla 15 Matriz de Componentes Rotados	40
Tabla 16 Pruebas de normalidad de Liderazgo Transformacional	46
Tabla 17 Pruebas de normalidad de Liderazgo Transformacional	47
Tabla 18 Prueba de chi cuadrado	48
Tabla 19 Nuevos Factores de Liderazgo Transformacional y sus ítems interrelacionados para el EPMC	49
Tabla 20 Criterios de evaluación	57
Tabla 21 Escala de evaluación	58
Tabla 22 Resultados globales de la evaluación	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Variables del MLQ	26
Figura 2 Gráfico de sedimentación	39
Figura 3 Inteligencia emocional	42
Figura 4 Entrenamiento y tutoría	42
Figura 5 Motivación y desarrollo positivo	43
Figura 6 Cooperación y comunicación abierta	43
Figura 7 Convicción e influencia positiva	44
Figura 8 Interacción positiva entre trabajadores	44
Figura 9 Trabajo en equipo	45
Figura 10 Gráfico de dispersión de Liderazgo Transformacional.	47
Figura 11 Gráfico de dispersión de Género	48
Figura 12 Factores del Modelo de Liderazgo Transformacional para la EPM	54

INTRODUCCIÓN

Este proyecto se asocia con la **línea de investigación** dispuesta en el programa de Maestría de la Universidad Técnica de Cotopaxi, correspondiente a Administración y Economía para el Desarrollo Humano y Social, compuesta por la **Sublínea:** Comportamiento Organizacional y Gestión de Recursos Humanos, además contribuye a cumplir el Objetivo 5 de Desarrollo sostenible: “lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas” (ONU, 2018) que fue propuesto por las Naciones Unidas para su cumplimiento hasta el 2030 para Latinoamérica y el Caribe. Lo que es coherente con lo dispuesto en el literal 7 del artículo 61 de la Constitución del Ecuador (2008) que indica que las ecuatorianas y ecuatorianos tienen derecho a:

Desempeñar empleos y funciones públicas con base en méritos y capacidades, y en un sistema de selección y designación transparente, incluyente, equitativo, pluralista y democrático, que garantice su participación, con criterios de equidad y paridad de género, igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad y participación intergeneracional. (p.28)

En otras palabras, el Estado ecuatoriano garantiza que los ecuatorianos sin importar su género tengan las mismas oportunidades para desarrollarse en el ámbito público y privado, de acuerdo a sus aptitudes. Por otra parte, el Objetivo 5 del Plan Nacional de Desarrollo apunta a “impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria” (Consejo Nacional de Planificación, 2017, pág. 80), a través del impulso de la producción con valor agregado, de forma inclusiva y responsable.

A partir de lo expuesto, el **planteamiento del problema** de este proyecto se centra en el liderazgo de las organizaciones. El liderazgo es un elemento importante de la Dirección de las empresas, se conoce como el proceso de influir o dirigir a quienes

forman un grupo hacia el éxito, al lograr objetivos organizacionales (Agüera, 2014). La literatura académica identifica distintos tipos de liderazgo, uno de ellos es el liderazgo transformacional, en este tipo de liderazgo. El líder se caracteriza porque se comporta en función de lo que predica, al tomar en cuenta las cinco prácticas de la transformación positiva, para que sus seguidores las adopten. Los cinco principios establecidos por Kouzes y Posner (2018) del liderazgo transformacional se encuentran: 1. Servir de modelo, 2. Inspirar a los demás a mantener la misma visión de hacia dónde se desea llegar, 3. Dar lugar a que se realicen los procesos, 4. Hacer que los demás actúen y 5. Animar a que las cosas se hagan de corazón.

Este tema resulta de interés para los administradores de empresas, porque los líderes transformacionales buscan que en la estructura de las organizaciones se favorezca la comunicación entre los integrantes, para que todos reflexionen sobre la importancia que tiene lograr objetivos comunes con el apoyo de todos los involucrados (González, González, Ríos, & León, 2013). Por lo tanto, contar con este tipo de liderazgo en las empresas transforma el entorno y potencia las capacidades de los equipos de trabajo.

Estudios que abordan el liderazgo transformacional que incluye: la influencia idealizada o carisma; la motivación inspiracional o la capacidad de comunicar la visión que tiene el líder; la estimulación intelectual o la forma que se tiene para que los colaboradores abordan un problema de forma creativa; la consideración individualizada o la forma que tienen de atender las necesidades individuales de los miembros del grupo, entre otros; muestran que las prácticas de liderazgo combinados con el enfoque de género permiten lograr un mayor crecimiento económico, bienestar humano y desarrollo (Martínez, Arteaga, Valadez, & Mexicano, 2007). En una investigación reciente, se concluyó que existe una falta de inclusión de la mujer en los roles de liderazgo. No obstante, de que las mujeres tengan mayor participación en las áreas gerenciales (Díaz, 2020). Otro estudio señala que en las empresas en donde los gerentes no cuentan con los rasgos del líder transformacional (no son carismáticos, colaboradores, carecen de vocación) incide directamente en la motivación de los empleados, lo que afecta al éxito organizacional (Pertúz, 2018).

Estas conclusiones evidencian que la falta de atributos alineados al liderazgo transformacional está presente en distintos contextos y se pueden incidir en las relaciones que se mantienen entre los colaboradores, existe una división entre las opiniones de gerentes y empleados, que se visualiza en el desconocimiento del trabajo que realiza la organización, falta de comunicación e improvisación, afectando directamente al clima laboral.

La falta de carisma o influencia idealizada; así como, de motivación inspiracional por parte de los líderes en las empresas públicas es una realidad, que se refleja en estudios como el presentado por Cabrera (2014) que señala que las falencias asociadas a estos aspectos se han destacado en este sector y se asocian a la despersonalización y la falta de compromiso de la mayoría de los servidores públicos.

Estos hallazgos forman parte de lo que sucede en la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi (EPMC), aproximadamente seis años al servicio de la comunidad de Cotopaxi y está a cargo de la gestión de la movilidad de las comunidades de la provincia de Cotopaxi. Sus funciones están orientadas a la planificación, regulación y control del tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, con el fin de que la ciudadanía cuente con un servicio de calidad que mejore su calidad de vida (Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi, 2016, p. 3).

La EPMC ha demostrado algunas limitaciones asociadas a la falta de compromiso por parte de sus colaboradores, provocado por la práctica de liderazgo alejado de los criterios transformacionales con enfoque de género. A partir de lo que, se plantea como la **formulación del problema** ¿De qué manera el liderazgo transformacional en la EPMC se relaciona con el género?

Para dar respuesta a esta pregunta se propone el **objetivo general**: Identificar la relación existente entre el liderazgo transformacional y el género en la EPMC.

Por lo que, es fundamental cumplir con los **objetivos específicos**:

- Indagar las teorías y enfoques administrativos que aporten conceptualmente la relación existente entre el liderazgo transformacional y el género.

- Determinar si el liderazgo transformacional tiene relación con el género en la EPMC.
- Identificar nuevos componentes de liderazgo transformacional para la EPMC.

Cada objetivo propuesto se articula con las actividades descritas en la Tabla 1:

Tabla 1

Sistemas de tareas en relación a los objetivos específicos

Objetivo	Actividad (tareas)
1. Objetivo específico 1: Indagar las teorías y enfoques administrativos que aporten conceptualmente la relación existente entre liderazgo transformacional y el género.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar elementos teóricos que fundamenten el liderazgo transformacional y las diferencias de género en este ámbito. 2. Establecer fuentes de información que presenten modelos de comportamiento organizacional. 3. Definir los estilos de liderazgo que prevalecen en empresas públicas. 4. Construir un marco teórico que sustente la propuesta.
2. Objetivo específico 2: Determinar si el liderazgo transformacional tiene relación con el género en la EPMC.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indagar sobre instrumentos que se utilicen para estudios de liderazgo transformacional. 2. Precisar el instrumento que sea idóneo para este proyecto. 3. Establecer la muestra del estudio. 4. Realizar la aplicación de los instrumentos de la investigación. 5. Realizar el análisis e interpretación de los resultados.
3. Objetivo específico 3: Identificar nuevos componentes de liderazgo transformacional para la EPMC.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Justificar la propuesta del modelo de liderazgo transformacional. 2. Definir componentes que se deben considerar dentro del modelo propuesto.

Las actividades proyectadas se vinculan con las etapas de la investigación que se presentan en la Tabla 2:

Tabla 2

Etapas de la investigación

Etapas	Descripción
1. Exposición del problema.	Se considera la etapa en la que comienza la investigación, en donde se establece el tema y se visualiza el problema que se pretende solucionar.
2. Realización del estudio de campo.	Considerada la segunda etapa, se aplican los instrumentos de acuerdo al tipo de investigación utilizada.

3. Procesamiento de la información.	Se considera la tercera etapa del estudio, se recoge información y se procesa para fundamentar la propuesta.
4. Presentación de resultados y propuesta.	Es la cuarta etapa, constituida por el análisis e interpretación de resultados que justifican la propuesta.

La **justificación** de este proyecto desprende la propuesta que contribuirá al estilo de liderazgo en la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi para beneficiar a los empleados existentes de la empresa, en procura de alinearlos al estilo transformacional.

Las principales características de la empresa servirán de fundamento para la generación de estrategias que contribuyan a que sus líderes apliquen el estilo transformacional y cuenten con la capacidad de movilizar a otras personas para que la organización sea exitosa. En donde, se reconoce el sustento teórico de los autores Kouzes y Posner (2018) que señala que el desafío del liderazgo radica en las “prácticas que los líderes utilizan para transformar valores en acciones, visiones en realidades, obstáculos en innovaciones, individualismo en solidaridad y riesgos en recompensas” (p. ix). En este sentido, el liderazgo marca una diferencia positiva en el ambiente de trabajo y motiva a quienes conforman la organización a que trabajen en función de metas comunes.

Se basa en su importancia para el área gerencial de la EPMC, porque aportará con información relacionada con el liderazgo transformacional que existe en la entidad, de la cual, se desprende la propuesta que contribuirá a que este estilo de liderazgo beneficie a todos los involucrados.

También, se justifica porque en lo práctico, a partir de los resultados de la investigación de campo se establecerán estrategias que transformen el tipo de liderazgo existente en la empresa, procurando alinearlos al estilo transformacional con enfoque de género, lo que contribuirá a que el clima laboral mejore y todos trabajen en función de objetivos comunes, al estar más comprometidos con la entidad.

Igualmente, este proyecto aporta en el ámbito social, porque las acciones estratégicas definidas están dirigidas a mejorar el liderazgo dentro de la empresa lo que se visualizará en la calidad de servicios que se ofrezcan a la ciudadanía.

Este proyecto también, presenta un valor teórico, porque dará a conocer cuáles son las principales características que prevalecen en torno al liderazgo transformacional en la empresa, lo que servirá de fundamento para la generación de acciones estratégicas que contribuyan a crear líderes transformacionales hombres y mujeres que aporten a su desarrollo, al considerar para el efecto, estudiosos reconocidos internacionalmente.

Finalmente, este proyecto se justifica porque el área gerencial de la EPMC tiene la apertura requerida para que se realice el estudio de campo y se obtenga la información para alcanzar los objetivos planteados.

La investigación se centra en responder las **preguntas directrices**:

- ¿Qué prácticas asociadas al liderazgo transformacional se implementan en la EPMC?
- ¿Cómo se caracteriza el liderazgo transformacional en hombres y mujeres dentro de la EPMC?
- ¿Qué componentes se podrían considerar para un modelo de liderazgo transformacional para hombres y mujeres en el EMPC?

En este proyecto se usa el **enfoque metodológico cuantitativo**, por ser un tipo de investigación que se centra en cuantificar los datos que se recopilan y analizarlos para establecer conclusiones que se pueden expresar matemáticamente (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), para el efecto se usó el cuestionario MLQ para cumplir con los objetivos propuestos en el contexto establecido.

Se trata de una investigación de **tipo** descriptiva y correlacional. Es descriptiva, porque se usa para descubrir nuevos aspectos sobre el fenómeno de estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), es decir, sobre el liderazgo en la EPMC, para describir las características de liderazgo que prevalecen tanto en hombres como en mujeres. Es correlacional, porque se miden dos variables: el liderazgo transformacional y las diferencias de género, para explorar hasta qué punto estas se relacionan (Rojas, 2015).

Los sujetos de estudio fueron los 66 trabajadores de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi que constan en nómina, distribuidos en 41 hombres y 25 mujeres de distintas sedes administrativas. Se solicitó la participación de la totalidad de la población, sin embargo, se contó con la colaboración de 57 personas; es decir, que hubo una tasa de respuesta del 84%.

Para recoger la información se usó la técnica de la encuesta y, por ende, el **cuestionario** que permite saber cuáles son los comportamientos de los hombres y las mujeres relacionados con el liderazgo transformacional dentro de la empresa. En este caso se utilizó el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial MLQ que contiene 21 ítems para dar una descripción del estilo de liderazgo, como se presenta en el Capítulo II.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes

Como antecedentes de este proyecto se toma en cuenta el estudio “Liderazgo transformacional y equidad de género: el caso de estudiantes de posgrado”, que tuvo como objetivo usar el modelo de liderazgo transformacional para comparar la percepción que tienen los estudiantes hombres y mujeres. Este estudio, del autor Díaz (2020) usó la metodología cuantitativa no probabilística, por medio de la aplicación de una encuesta que sirvió para medir la frecuencia con la que los estudiantes tienen actitudes que son coherentes con el modelo de liderazgo transformacional, a partir de lo que, se concluyó que el género no afecta la forma de actuar de los líderes que mantienen un estilo transformacional.

También, se considera el estudio “Estilos de liderazgo: un enfoque de género”, del autor Tipán (2020) que tuvo como objetivo analizar las diferencias en el estilo de liderazgo en hombres y mujeres que están a cargo de las áreas directivas para determinar si el estilo de liderazgo es o no un estereotipo de género. Para el efecto, se usó el análisis crítico de distintas investigaciones, por medio de la revisión bibliográfica que permitió conocer que existen estudios realizados a nivel internacional que indican que el estilo de liderazgo que predomina en las mujeres es el transformacional y en los hombres el transaccional. Sin embargo, existen otros estudios que indican lo contrario, lo que refleja que existe una discrepancia en este sentido.

Además, se encuentra el estudio “El liderazgo y su relación con la gestión del conocimiento en equipos de trabajo”, de autoría de Sandoval (2020) que tuvo el objetivo de analizar la relación entre el liderazgo y sus estilos transformacional y transaccional para gestionar el conocimiento en los equipos de trabajo. Para lo cual, se utilizó la metodología de enfoque cuantitativo, de tipo lógico deductivo,

transversal y correlacional, con la participación de 117 trabajadores del área de posventa de empresas que ofrecen servicios automotrices, a quienes se les aplicó el cuestionario *Multifactor Leadership Questionnaire* MLQ de Avolio, Bass y Jung (1999) para medir el liderazgo y el *Knowledge Management Processes* de Becerra & Sabherwal (2001) para medir la gestión del conocimiento. Los resultados indicaron que para mejorar la gestión del conocimiento es indistinto el estilo de liderazgo que se use (transformacional o transaccional).

Finalmente, el estudio que propone un plan para desarrollar líderes en base al análisis de la organización sobre el liderazgo existente, de autoría de Castro, Mamani y Schiaffino (2016) tuvo el objetivo de generar una propuesta para el desarrollo de liderazgo basada en el diagnóstico organizacional de los estilos de liderazgo, con la aplicación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, MLQ. Se trató de una investigación cuantitativa, descriptiva. Se identificó que en la empresa participante prevalece el liderazgo transformacional. El plan de desarrollo propuesto consiste en un manual operativo que sirve de guía para la organización de funciones y operaciones de la empresa; además, se sugiere la implementación de un taller para capacitar a los líderes de la entidad.

1.2. Fundamentación Epistemológica

En este apartado, se abordan ciertas teorías que hablan sobre el liderazgo transformacional y los estilos que existen para ampliar la visión de este tema, lo que servirá de fundamento para el análisis de los resultados de la encuesta y el diseño de la propuesta.

1.2.1. Liderazgo Transformacional

1.2.1.1 Concepciones de liderazgo transformacional e importancia

Liderazgo transformacional se conoce como el conjunto de destrezas, sobre todo comunicacionales que un sujeto desarrolla para influir sobre los demás, en función de alcanzar los objetivos de una organización (Castro, Mamani, & Schiaffino, 2016). También, se lo asocia con el fenómeno social que se desarrolla dentro de los

grupos y se relaciona con una serie de comportamientos que definen a una persona o a una entidad, ocurre en ciertas situaciones que requieren que los individuos sean influenciados para coordinar acciones que las lleve a cumplir con objetivos comunes (Cosme, 2018). Es decir que el liderazgo es la capacidad que las personas tienen para impactar sobre las demás y propiciar las acciones que lleven al grupo al cumplimiento de objetivos.

Por lo tanto, el líder es quien ejerce la capacidad de influir o guiar al grupo (Cosme, 2018). También, se lo conoce como la persona que tiene la habilidad para conectar al grupo de trabajo con la finalidad de alcanzar metas comunes (Agüera, 2014). Dicho de otra forma, el líder es quien incentiva, motiva e influye en los miembros de su equipo de trabajo para que trabajen en función de cumplir ciertos objetivos.

El liderazgo es importante para la sostenibilidad de cualquier organización. Un buen líder ejerce autoridad de forma natural, no cae en el autoritarismo, tiene la capacidad de dirigir a un grupo y contribuye a que la entidad alcance los objetivos propuestos (Cabrera, 2014). El liderazgo es fundamental porque contribuye a que las empresas sean exitosas, ya que, la implantación de estrategias y el cumplimiento de metas depende de un líder que guíe y dirija a los demás (Sandoval, 2020). Lo que indica que, sin liderazgo las posibilidades de que una empresa se mantenga en el mercado disminuyen.

En consecuencia, el líder dentro de una organización debe contar con las características necesarias para hacer frente a los distintos escenarios que se presenten en el entorno.

1.2.2. Teorías que sustentan el liderazgo transformacional

Existen diversos autores que hablan sobre el liderazgo y los modelos que los caracterizan, basan sus criterios en la evaluación que realizan a las conductas que presentan los líderes dentro de las organizaciones. Así, se destacan cuatro enfoques: el que aborda los rasgos de los líderes, el que considera su comportamiento, el de contingencia y el emergente (García, 2015).

El enfoque de los rasgos, se centra en la identificación de las características personales de los líderes. De acuerdo a este modelo, los líderes efectivos deben contar con ciertas cualidades que los destaquen dentro de los demás. Al respecto, Fayol (1986) indicó que los líderes deben contar con características técnicas que les permita tener la capacidad para administrar una organización, al centrar su trabajo en la consecución de objetivos. Según este modelo, los principales rasgos personales que debería tener un líder dentro de una empresa, incluyen: salud, bienestar físico, inteligencia, experiencia, conocimiento, cualidades morales, capacidad para reflexionar, perseverancia, energía y firmeza. Lo que hace que un líder sea responsable, dé importancia a su deber, se preocupe por alcanzar objetivos comunes, cuente con conocimientos de cultura general y sobre todo de administración y tenga una noción general del trabajo que se realiza en otras áreas de la organización. Este enfoque de liderazgo se centra en las capacidades personales y profesionales que distinguen a los líderes de los no líderes.

Enfoque del comportamiento, es el resultado de estudios realizados por Lussier y Achua (2002) sobre distintos comportamientos que presentan las personas líderes y no líderes. A partir de lo cual identificaron que los estilos de liderazgo están asociados a las labores que realizan los líderes, por lo tanto, el liderazgo no se centra en las características propias de las personas, sino en cómo hacen su trabajo. De ahí nacen tres estilos de liderazgo: autocrático, democrático y Laissez-Faire.

- El liderazgo autocrático se centra en el jefe. El líder centra la autoridad, toma decisiones de forma unilateral y limita la participación de sus colaboradores.
- El liderazgo democrático se centra en los colaboradores, el líder incluye a los demás en la toma de decisiones, delega responsabilidades, aporta con ideas sobre cómo realizar el trabajo.
- Laissez-Faire, el líder no usa su poder, da autonomía a los demás para que desarrollen sus funciones, cada uno de los colaboradores fija sus metas y establece los medios para alcanzarlas.

Enfoque de la contingencia. Este modelo indica que el liderazgo no depende únicamente de los rasgos de las personas o los comportamientos que tenga frente a

una situación en particular. Señala que el liderazgo eficaz depende del estilo de liderazgo que se opte, de acuerdo a la situación que se presente. Por lo tanto, no existe un solo tipo de liderazgo, sino un estilo de liderazgo que se considera oportuno de acuerdo al contexto (Palomino, 2009). Dentro de este modelo, se hace hincapié en la relación que debe existir entre el líder y el subordinado, ya que los dos influyen en el estilo de liderazgo que se considere apropiado. En este sentido, el líder se adapta a las circunstancias, puede actuar como director y esperar que los subordinados sepan lo que se espera que hagan; ser apoyador, al mostrar una actitud amistosa e interesarse por las necesidades de los demás; ser participativo, al tomar en cuenta las opiniones de sus seguidores antes de tomar decisiones; o, estar orientado a logros, al definir metas que resulten desafiantes y esperar que sus colaboradores aporten de la mejor forma posible (García, 2015).

Enfoque emergente. Se orienta al liderazgo transformacional y transaccional, se basa en las relaciones que se presentan entre el líder y sus seguidores, da importancia al desarrollo personal y profesional de los colaboradores para beneficio propio y de la empresa. Cuando prima el liderazgo transformacional, los líderes y los subordinados basan su trabajo en valores y motivaciones y buscan impulsarse mutuamente (Díaz, 2020). El estilo de liderazgo transformacional se aplica a situaciones en las que los resultados no son positivos y se requiere motivar a los subordinados a trabajar en función de alcanzar metas comunes (Pertúz, 2018).

En otras palabras, este modelo de liderazgo se basa en las decisiones que se adoptan para lograr que los involucrados trabajen de forma colaborativa para alcanzar objetivos comunes. El líder estimula relaciones positivas con los miembros de su equipo, genera un clima para que las personas mejoren su desempeño, compartan el éxito y su trabajo sea reconocido.

1.2.3. Teoría del Rol Social de Género

Según Eagly (1987) la sociedad debe organizarse para contar con los recursos económicos requeridos para subsistir, por lo tanto, existe una distribución de tareas y actividades entre sus miembros que, de alguna forma se alinean a un sistema de reglas sociales que asignan responsabilidades y roles a quienes la conforman.

La segmentación laboral es uno de los pilares en los que se fundamenta la estructura social y se regulan las interacciones grupales. Generalmente, en estas relaciones se evidencian desigualdades sociales entre hombres y mujeres en los diferentes ámbitos que se desarrollan, ya que, cada puesto de trabajo se asocia a una serie de aspectos que se requieren considerar para que se alcance un óptimo desempeño. Así, se identifica a la mujer como más sumisa, amable y comprensiva que el hombre. La teoría del rol social de género señala que los estereotipos de género se han creado en función de las normas sociales vigentes, en donde se asignan ciertos atributos a mujeres y hombres en la sociedad en función de la división sexual del trabajo (Etchezahar, 2014). Es decir, que a los hombres se les asocia con puestos de autoridad, mientras que a las mujeres con el trabajo doméstico y el cuidado de personas.

Por lo tanto, cada puesto de trabajo está asociado por una serie de responsabilidades que se deben cumplir para que exista un óptimo desempeño, así, los cargos de alta responsabilidad generalmente se asignan a hombres y si se llama a mujeres se cree que serán tan independientes como sus compañeros hombres, pero, si se les da un cargo de mejor jerarquía serán más sumisas. En el caso de los hombres que desarrollan tareas del hogar, se los encasilla como más sensibles que sus iguales.

1.2.4. Características de un Líder

Según Comorera (2005) existen distintas posturas al momento de decir si un líder nace o se hace; sin embargo, la evidencia empírica muestra que más allá de las características personales que pudieren presentar los líderes, existen habilidades directivas que se aprenden en el tiempo y que son el resultado de la influencia que reciben por medio del conocimiento y la experiencia de cada persona. En consecuencia, las cualidades que se observan en los líderes incluyen: confianza en sí mismo, sentido de la misión y visión, aprendizaje continuo, disposición para servir a los demás, capacidad para transmitir energía positiva, preocupación por conocer a quienes conforman su equipo de trabajo, mantener un equilibrio en todos los ámbitos de su vida (físico, emocional, intelectual y espiritual), ser sinérgico, mantener la autoevaluación.

Mercado (2002) añade a estas características las siguientes:

- Valor inquebrantable, basado en el conocimiento y la confianza en sí mismo y de las funciones que desempeña.
- Autodominio, para liderar a los demás.
- Profundo sentido de la justicia, para influir positivamente en los miembros de su equipo de trabajo y ser respetado por ellos.
- Capacidad de decisión, por lo que no puede mostrar inseguridad.
- Capacidad para planear su trabajo y ejecutarlo.
- Estar dispuesto a trabajar más que los demás.
- Contar con una personalidad agradable que demuestra cuidado de su apariencia física.
- Simpatía y comprensión.
- Detallista, al observar cada aspecto inherente al cargo que ocupa en la empresa.
- Demostrar voluntad y deseo por cumplir plenamente sus responsabilidades.
- Capacidad de cooperación, para comprender lo que se requiere de los demás e inducirlos a hacer lo mismo.

En definitiva, el liderazgo se pone en manifiesto por medio de las aptitudes y actitudes que presenta el líder, estas se resumen en la capacidad que tiene de influenciar en los demás, servirles de modelo y motivarlos a cumplir con sus responsabilidades para que en conjunto se alcancen los objetivos que se propongan.

1.2.5. Estilos de Liderazgo

Existen varios tipos de estilos de liderazgo, estos se asocian a las particularidades y personalidad que presenta cada líder (Tipán, 2020). Las conductas que presentan los líderes para guiar a sus colaboradores para la consecución de objetivos organizacionales dan paso a los distintos estilos o patrones de mando, destacándose los que se detallan a continuación.

1.2.5.1. *Estilo de liderazgo coercitivo*

Las principales características del estilo de liderazgo coercitivo, así como el contexto en el que es adecuado su aplicación; ventajas y desventajas se resumen en la Tabla 3.

Tabla 3

Estilo de liderazgo coercitivo

Liderazgo Coercitivo	
Características	<p>El líder:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Pone en claro su superioridad sobre sus subordinados y demanda que las órdenes que emiten sean acatadas de inmediato. ● Se encarga de dictar todo lo que involucra a su grupo de trabajo y como gestor ejerce presión. ● Ordena que haga lo que él dice. ● Conduce a su equipo para alcanzar objetivos, tiene iniciativa y autocontrol.
Contexto en el que se recomienda su aplicación.	<p>Cuando se presentan crisis con trabajadores problemáticos.</p>
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> ● Evita malos entendidos. ● Encausa a los equipos desorientados que requieren tener una visión clara de hacia dónde dirigirse. ● El que tiene el control aclara a los demás las funciones que deben cumplir, por lo tanto, es más probable que se disminuyan las posibilidades de equivocaciones. ● Provoca tensión entre los miembros del equipo de trabajo.
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> ● Genera menor capacidad de actuación por parte de los miembros del equipo de trabajo. ● Provoca sensaciones de amenaza. ● Pueden surgir más conflictos entre los involucrados. ● Las personas se resisten a colaborar entre ellas. ● Se produce un clima de desconfianza e incomodidad.

Nota: Adaptado de Liderazgo. (Cosme, 2018)

El abuso del estilo de liderazgo coercitivo puede provocar un mal ambiente de trabajo y desmotivación entre los miembros del equipo, quienes sólo realizan sus tareas, impulsados por el temor a las represalias. Por lo que, es un estilo de liderazgo que se podría usar únicamente cuando existen situaciones de emergencia que requieren de reacciones inmediatas.

1.2.5.2. *Estilo de liderazgo autoritario*

Las características, contexto en el que se recomienda utilizarlo, ventajas y desventajas del estilo de liderazgo autoritario se presentan a continuación:

Tabla 4

Estilo de liderazgo autoritario

Liderazgo Autoritario	
Características	<ul style="list-style-type: none">● El líder mueve a las personas hacia una visión.● Los métodos que usan para dirigir al grupo varían de acuerdo a las circunstancias que se presenten, con la finalidad de acercarse al objetivo propuesto.● El líder invita a los miembros a venir con él, cuenta con autoconfianza, empatía y si se requiere está presto para realizar cambios.
Contexto en el que se recomienda su aplicación.	Cuando se necesita realizar cambios o mantener una orientación clara.
Ventajas	<ul style="list-style-type: none">● Es recomendable cuando existe incertidumbre.● Cuando el grupo debe enfrentarse a situaciones novedosas.● La presencia del líder da confianza y seguridad a los demás.● Puede provocar desconcierto en los miembros del equipo de trabajo.
Desventajas	<ul style="list-style-type: none">● Algunos miembros del equipo pueden tener dificultades para adaptarse a los cambios que presente el líder.● Existe un alto control, lo que generalmente desagrada a los involucrados.

Nota: Adaptado de (Mosquera, 2017)

El estilo de liderazgo autoritario está asociado con las reacciones rápidas que se deben tener frente a los hechos que pueden afectar a la organización, con la finalidad, de tomar decisiones que consigan resultados oportunos, sin necesidad de consultar a los demás.

1.2.5.3. *Estilo de liderazgo democrático*

A continuación, se presentan las principales características, el contexto en el que se recomienda usar el estilo de liderazgo democrático; también, se presentan las ventajas y desventajas:

Tabla 5

Estilo de liderazgo democrático

Liderazgo democrático	
Características	<ul style="list-style-type: none"> ● Busca llegar a consensos y que todos los involucrados participen en las decisiones que se tomen. El líder: ● Se presenta como un igual ante sus colaboradores. ● Da importancia a lo que los demás piensan. ● Es un colaborador por excelencia. ● Usa la retroalimentación para dirigirse a los demás y corregir los errores que se presenten. ● Fomenta el trabajo en equipo.
Contexto en el que se recomienda su aplicación.	<p>Cuando existe necesidad de llegar a consensos.</p>
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> ● Promueve la creatividad en los miembros del equipo de trabajo, producto de la libertad que tienen. ● Prima la colaboración y producto de ello, nacen nuevas ideas que incrementan las posibilidades. ● Los miembros de los equipos de trabajo están más comprometidos con los objetivos comunes. ● Los miembros de los equipos de trabajo están implicados en la toma de decisiones, lo que contribuye a que tomen los retos de forma personal y se esfuercen más para cumplir las metas propuestas. ● Puede provocar desacuerdos, lo que limita la capacidad de respuesta para la resolución rápida de problemas.
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> ● Pueden surgir conflictos por los desacuerdos. ● Puede provocar en los miembros del equipo de trabajo desinterés.

Nota. Adaptado de (Villalva, 2017)

El liderazgo democrático se caracteriza fundamentalmente por ser participativo, promueve el compromiso con la empresa y se centra en los colaboradores que la conforman, al considerar sus opiniones para la toma de decisiones. Este estilo de

liderazgo delega autoridad, facilita que todos se integren y trabajen en equipo, da importancia al diálogo lo que favorece al desarrollo individual y colectivo.

1.2.5.4. *Liderazgo transaccional*

En la Tabla 6 se resumen las principales características, el contexto en el que se debe aplicar, las ventajas y desventajas del estilo de liderazgo transaccional.

Tabla 6
Estilo de liderazgo transaccional

Liderazgo transaccional	
Características	<ul style="list-style-type: none"> ● Establece estándares elevados. ● Está fundamentado en el intercambio de recompensas. ● El líder propone nuevos beneficios y evalúa el cumplimiento de los miembros de su equipo. ● Se centra en que el resto haga las cosas cómo el líder las hace. ● El líder es recto y se presenta como un guía.
Contexto en el que se recomienda su aplicación.	Se aplica cuando se desean obtener resultados rápidos.
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> ● Por medio del sistema de recompensas se incrementa la motivación de los miembros de los equipos de trabajo por alcanzar una meta. ● Los colaboradores hacen todo lo que es posible para obtener los premios y por ende cumplen con metas a corto plazo. ● Permite evaluar qué empleados son más eficaces y rinden adecuadamente. ● Resulta transitorio si la única motivación que tienen los empleados es el premio a su esfuerzo. ● Disminuye la búsqueda de nuevas formas para cumplir los objetivos propuestos.
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> ● Los colaboradores pueden centrar todo su esfuerzo en el cumplimiento de los objetivos fijados y dejar de disfrutar el proceso, por lo tanto, pueden obviar soluciones que resulten más eficientes. ● Genera competencia entre los colaboradores, lo que puede afectar al ambiente de trabajo.

Nota: Adaptado de (Cosme, 2018)

El líder transaccional, incentiva a sus seguidores por medio del sistema de premios o castigos. Así, recompensa a aquellos que cumplen con las actividades propuestas

y lo contrario, si no logran alcanzar los objetivos propuestos. Se trata de un estilo de liderazgo que puede servir para motivar a los colaboradores, ya que, al estimularlos permanentemente, tienden a mejorar su eficiencia, lo que beneficia al desarrollo de la organización.

1.2.5.5. *Estilo de liderazgo coaching*

En la Tabla 7 se presentan las principales características del estilo de liderazgo coaching, el contexto en el que se recomienda utilizarlo, las ventajas y desventajas.

Tabla 7

Estilo de liderazgo coaching

Liderazgo coaching	
Características	<ul style="list-style-type: none"> ● Presenta cierta anarquía. ● El líder no toma decisiones, deja que los colaboradores hagan su trabajo sin poner obstáculos. ● El líder se caracteriza por ser empático, mantener la comunicación. ● El interés del líder se centra en responder a la pregunta para qué se realiza una tarea.
Contexto en el que se recomienda su aplicación.	Es útil cuando se pretende desarrollar a otros.
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> ● Reduce los sentimientos de dominación. ● Facilita la libertad de expresión y la participación, porque no existe una evaluación permanente de los logros alcanzados. ● Se delegan más responsabilidades a los colaboradores, de esta forma, pueden encontrar nuevas oportunidades para ascender.
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> ● Se pueden presentar problemas impredecibles. ● Se pueden presentar errores por la falta de supervisión. ● La visión del líder es global. ● Los colaboradores se desmotivan, porque no existen metas claras y no reciben retroalimentación. ● La productividad tiende a reducirse.

Nota: Adaptado (Moreno, 2014)

El estilo de liderazgo coaching satisface las necesidades de la organización al fortalecer la autoconfianza en los colaboradores. Se trata de un estilo que puede usarse para reforzar otros modelos de liderazgo para hacerlos más efectivos.

1.2.5.6. Estilo de liderazgo transformacional

El líder transformacional tiene convicción e influye sobre los demás para provocar cambios profundos que mejoran los resultados de una organización. Los cambios se reflejan en cada persona que conforma la entidad y, por ende, en el grupo. A continuación, se presentan las principales características del líder transformacional, el contexto en el que se recomienda su uso, las ventajas y desventajas.

Tabla 8

Estilo de liderazgo transformacional

Liderazgo transformacional	
Características	<p>El líder:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Genera un ambiente armónico y es capaz de crear lazos emocionales con sus colaboradores. ● Inspira al equipo de trabajo. ● Es un modelo a seguir, capaz de transformar a quienes tienen contacto con él. ● Genera conciencia en el grupo, incrementa la unión de sus miembros. ● Para él, las personas están primero. ● Es colaborativo. ● Es comunicativo. ● Motiva y estimula el desarrollo de sus seguidores. ● Ejemplifica los patrones morales que se deben seguir dentro de la empresa y fomenta su práctica. ● Es ético, tiene sus prioridades y estándares claros. ● Promueve el desarrollo de la cultura corporativa, alienta a los colaboradores a interesarse por el bien común. ● Entrena y sirve de tutor al grupo que dirige, sin embargo, no coarta la participación de los demás, les invita a tomar decisiones y a que se apropien de sus tareas.
Contexto en el que se recomienda su aplicación.	<p>Cuando existen conflictos en los equipos que deben solucionarse.</p>
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> ● Incrementan los valores del grupo. ● Entre los miembros del grupo se desarrollan conductas altruistas, responsables y proactivas.

Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> ● Incrementa la autoestima en los miembros del equipo y se genera confianza entre ellos. ● Contribuye a que se logren valiosos resultados. ● La comunicación mejora y todos se comprometen en alcanzar las metas propuestas. ● Es difícil ejecutarlo, es característico sólo quienes son carismáticos y se implican al máximo. ● En ocasiones se requiere de la implementación de un mayor control. ● Puede provocar indisciplina, lo que afecta que se logren resultados rápidos.
--------------------	---

Nota: Adaptado de (Salcedo, 2018)

En el liderazgo transformacional, los líderes motivan, animan e infunden en los colaboradores a generar cambios que ayuden a desarrollar la organización y que sea exitosa. Es un estilo de gestión que está diseñado para impulsar la creatividad, mantener una visión clara de hacia dónde se desea llegar y encontrar innovadoras soluciones a los problemas que se presentan. Los miembros de los equipos de trabajo se pueden convertir en líderes transformacionales, a través de la capacitación y tutoría que reciben.

1.2.6. Liderazgo y Género

El vocablo género se define de varias formas, sin embargo, desde la perspectiva psicológica, se relaciona con tres elementos:

1. La asignación de género, que se realiza en el momento que una persona nace, de acuerdo a cómo se presentan sus genitales.
2. La identidad de género, que se plantea desde el sentido de pertenencia que puede tener una persona hacia un sexo específico (hombre y mujer).
3. El rol de género, que corresponde al conjunto de comportamientos sociales que son aprendidos en un grupo o comunidad, que hacen que sus miembros sientan que ciertas actividades son masculinas o femeninas y son valoradas de forma diferenciada (Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2013).

El concepto de género está ligado a los cambios sociales y culturales que se presentan en la historia, por lo que, es considerado como algo dinámico que se construye de acuerdo a la percepción que tiene la sociedad sobre los papeles que tienen los hombres y las mujeres (Tipán, 2020). De esta forma, se construye la identidad del género femenino o masculino en las personas, según sea su percepción de pertenecer a uno de los dos.

En el ámbito empresarial, cada vez más mujeres ocupan puestos gerenciales, sin embargo, todavía existe una marcada diferencia, si se compara con el rol que desempeñan los hombres (Martínez et al., 2007), lo que indica que en términos de equidad de género en el liderazgo de las organizaciones prevalece la figura masculina.

Estudios sobre liderazgo y género indican que las mujeres se incorporan a los puestos directivos de las empresas venciendo los roles y estereotipos de género que están establecidos en la sociedad; además, se enfrentan a distintas condiciones de desigualdad con los hombres: reciben menos salarios, tienen menores posibilidades de ascender jerárquicamente y de participar en la toma de decisiones (Tipán, 2020; Castro y Lupano, 2011; Delgado, et al., 2010).

Tipán (2020) señala que los roles masculinos y femeninos de liderazgo se diferencian porque las mujeres son más emocionales y, por ende, su trabajo se basa en las relaciones interpersonales; en tanto, los hombres se enfocan en el dominio, la ambición y generalmente son más individualistas. El análisis bibliográfico al que llegó este autor permite identificar las diferencias sustanciales que existen entre el liderazgo femenino y masculino, como se resume a continuación:

- Los hombres destinan el 60% de su tiempo para reuniones y las mujeres entre el 40.5 y 60%.
- Los hombres descansan menos que las mujeres, por ende, tienen más estrés.
- Los hombres usan su tiempo libre para conversar con sus colaboradores de temas que son importantes; las mujeres se interesan más por los demás y dan importancia a las relaciones interpersonales en las que pueden entablar conversaciones.

- Los hombres dedican poco tiempo a su familia; para las mujeres la familia es su prioridad.
- Los hombres dedican poco tiempo a actividades recreativas; las mujeres disfrutan del arte y la lectura.
- Los hombres prefieren hablar telefónicamente, que usar mensajes escritos; las mujeres se comunican de las dos formas.
- Los hombres piensan que la información que obtienen dentro y fuera de la empresa es lo que les da poder; las mujeres se preocupan más por la familia, el entorno, la educación, le interesa más pertenecer a un grupo que tener logros individuales.
- Los hombres se preocupan más por el corto plazo; las mujeres por el largo plazo.

Según Manzanares (2016) las mujeres tienen características innatas que les permite liderar organizaciones de forma más flexible para cambiar el rumbo de las entidades, fomentar el trabajo en equipo y dejar de lado la competencia, son personas que se adaptan a los cambios que se presentan en la modalidad de trabajo (virtual o presencial), son más pacientes para alcanzar el éxito en las actividades que realizan, tienen la capacidad para interactuar con la diversidad de individuos que forman las empresas. Por su parte, los hombres tienen la capacidad de aprender a ser más flexibles, cooperativos y sensibles cuando trabajan en equipo.

Por otro lado, Manzanares (2016) establece como principios del liderazgo con equidad de género:

- El conocimiento de sí mismo y de los valores que forman parte de la identidad de cada persona.
- La innovación y la flexibilidad para cambiar, porque las personas pueden adaptarse a nuevas circunstancias sin necesidad de perder lo que en esencia son.
- Mantener una actitud positiva al momento de tratar a otros, al valorar y reconocer que los colaboradores tienen un potencial que debe ser considerado.
- Trazar objetivos éticos en el trabajo.

- Mantener una posición crítica frente al machismo y la misoginia.

Cuando los hombres y mujeres que lideran las empresas adoptan estos principios son capaces de entender sus fortalezas y debilidades; muestran una visión clara de lo que se desea alcanzar de los demás y diseñan estrategias que permiten cambios positivos para la organización; forman equipos de trabajo excelentes que son eficientes; motivan e inspiran a los demás para vencer dificultades; son innovadores y flexibles; influyen en sus colaboradores a través del ejemplo (Agüera, 2014).

La revisión de la literatura sobre el liderazgo con enfoque de género indica que existe una asociación entre el género y el estilo de liderazgo transaccional y transformacional; sin embargo, hombres o mujeres pueden optar por uno de estos estilos. Por lo tanto, hombres como mujeres pueden ser líderes efectivos.

1.2.7. Instrumentos para Medir los Estilos de Liderazgo

Ser un líder efectivo depende de varios aspectos que incluyen el contexto en el que se desenvuelve la empresa, dentro de lo que se incluye el ámbito social, político y económico; además, se asocian variables intelectuales, de personalidad y de conducta (Agüera, 2014). Generalmente, el éxito de las empresas depende del liderazgo que tiene, porque este influye directamente en las relaciones laborales y en el clima de trabajo, provocando satisfacción y compromiso de parte de los colaboradores con la empresa.

Para analizar el comportamiento de liderazgo existen varios instrumentos como:

- El cuestionario de Descripción de Conducta del Líder (LBDQ) que fue desarrollado por el staff de *Personnel Reseach Board*, de la Universidad de Ohio en el 1957, está conformado por 40 declaraciones que identifican el comportamiento de un líder en dos escalas definidas: consideración e iniciación de estructura, de acuerdo a la escala de respuestas: siempre, a menudo, de vez en cuando, rara vez y nunca. El rango de respuesta de esta prueba se define por una escala de 0 a 4 puntos por declaración, en suma, se puede alcanzar un máximo de 60 puntos por factor. Estos resultados permiten identificar el estilo de liderazgo (Vásquez, 2019).

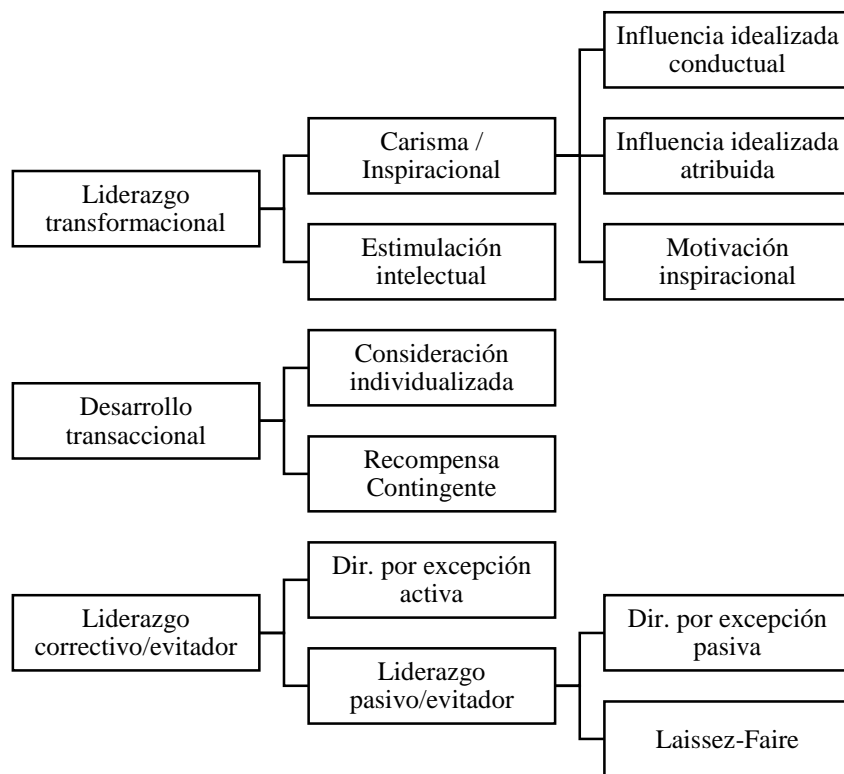
- El *Position Analysis Questionnaire* (PAQ), es un cuestionario que analiza el nivel de habilidades laborales y las características básicas para ocupar puestos de trabajo de liderazgo. Fue desarrollado en la Universidad Perdue en 1972, incluye 194 preguntas que están organizadas en 6 divisiones de la conducta laboral y siguen el modelo de comportamiento humano, al tomar en cuenta el estímulo y la respuesta.
- *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), desarrollado por Bernard Bass y Bruce (2000) que mide los estilos de liderazgo transaccional, transformacional y laissez faire. Se trata de un instrumento que considera que un líder puede adoptar características del estilo de liderazgo transformacional y transaccional. Está compuesto por 8 dimensiones:
 1. Recompensa o reconocimiento contingente, en el que se reconoce que el líder ofrece recompensas a los colaboradores si cumplen con sus objetivos.
 2. Administración activa por excepción. El líder pone toda su atención en ciertos problemas de la organización, controla las acciones que se realizan para evitar desviaciones.
 3. Administración pasiva por excepción. El líder aparece solo cuando existen desviaciones e interviene cuando no hay más que hacer.
 4. Influencia y carisma. El líder es carismático, es ético, confiable e íntegro, actúa como cabeza cuando existen inconvenientes, respeta la autoridad y busca apoyo en los colaboradores.
 5. Motivación e inspiración. El líder motiva a que sus colaboradores alcancen altos estándares de desempeño y espera que rindan al máximo. Es optimista, entusiasta, positivo y transmite los objetivos importantes de forma sencilla y clara.
 6. Estímulo intelectual. El líder estimula intelectualmente a sus colaboradores, para que desarrollen habilidades y sean creativos, busca la innovación.
 7. Consideración individual. El líder se preocupa por que sus colaboradores se desarrollen profesionalmente.

8. Laissez faire. Existe ausencia de liderazgo, no se toman decisiones, existe indiferencia, el líder no se compromete y no asume sus responsabilidades.

El modelo de este cuestionario considera tres variables: liderazgo transformacional, desarrollo transaccional y liderazgo correctivo-evitador, como se muestra a continuación:

Figura 1

Variables del MLQ



Nota: Tomado de Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ de B. Bass y B. Avolio (Vega & Zavala, 2004)

En este proyecto se opta por el cuestionario MLQ, porque la evidencia empírica muestra que se trata de un instrumento que presenta un índice de confiabilidad adecuado, lo que indica la validez de su contenido.

1.3. Fundamentación del Estado de Arte

De acuerdo a las fuentes bibliográficas, el concepto de liderazgo en el ámbito administrativo evolucionó y se asocia a las conductas y comportamiento que se observan en quienes están a cargo de la dirección de equipos de trabajo. Así, se define como la capacidad de lograr que las personas pongan en práctica sus habilidades y mantengan una actitud proactiva para la consecución de objetivos comunes (Gómez, 2008). También, se conoce como la habilidad para influir sobre los seguidores, para motivarlos a trabajar en equipo y cumplir con metas a corto plazo (Agüera, 2014). Por otro lado, el concepto de líder en un inicio se asoció a los rasgos propios de la personalidad de los individuos y después con las acciones y la forma de reaccionar frente a las distintas circunstancias (Cabrera, 2014).

En la actualidad, se presentan diversos estilos de liderazgo, dentro de lo que se destacan el transformacional y el transaccional. La teoría del estilo de liderazgo transformacional fue creada por James Mac Gregor en 1978 quien lo relaciona con la capacidad de motivar a sus colaboradores para que desarrollen sus habilidades y se comprometan con la organización. En 1985 Bernard Bass diseñó el método para evaluar este estilo de liderazgo, al considerar la influencia del líder sobre sus seguidores y la capacidad para innovar en las soluciones que se adoptan para enfrentar los problemas (Villa, 2019).

Los líderes transformacionales motivan a sus colaboradores, transmiten sus ideas para que trabajen en equipo, en base al compromiso consigo mismos y con la organización (Díaz, 2020). Se puede decir, que la aplicación de este estilo de liderazgo nace como respuesta a las situaciones cambiantes que se presentan en las organizaciones que requieren respuestas innovadoras.

Según Díaz (2020) el liderazgo transformacional considera los rasgos y la conducta de los líderes, dentro de los que sobresalen la interacción dinámica con los colaboradores, que da paso a la adaptación a nuevas situaciones que requieren el trabajo de los miembros del equipo bajo una misma perspectiva, con la finalidad de contribuir al desarrollo de la organización.

El líder transformacional se caracteriza por asumir riesgos y ser seguro de sus capacidades, por lo que, aprovechan las oportunidades que se les presenta e influye

en su equipo de trabajo para lograr beneficios comunes (González et al., 2013). También, se considera al líder transformacional como quien tiene la capacidad de dirigir al identificar los cambios que se requieren hacer en la institución para implantar las acciones que permitan potenciar el desempeño de sus colaboradores, al motivarlos y apoyar a su desarrollo (Pertúz, 2018).

Lo expuesto por los autores señalados en los párrafos que anteceden indica que el estilo de liderazgo transformacional logró cumplir objetivos organizacionales, al apoyar de forma individual y colectiva a sus colaboradores, fortaleciendo la comunicación en la empresa, al coordinar acciones cooperativas que lleven a alcanzar el éxito.

En cuanto, al liderazgo transformacional y las diferencias de género, la literatura señala que las representaciones de la mujer en las áreas directivas se han incrementado a través de los años; sin embargo, de que persisten barreras para que exista una equidad de género para las mujeres que desean ser líderes en las organizaciones (Díaz, 2020).

En cuanto al estilo de liderazgo según el género del líder, estudios realizados en la década de los noventa indican que las mujeres que son líderes utilizan estilos más democráticos y participativos que los hombres, quienes son más directivos y autocráticos (Tipán, 2020). Por su parte, Bass y Avolio (1999) determinaron que los líderes de sexo femenino resultan más carismáticos que los líderes de sexo masculino, además, concluyeron que de acuerdo a las evaluaciones realizadas con el cuestionario MLQ las mujeres usaban un estilo de liderazgo transformacional y que los hombres un estilo transaccional.

Por otro lado, las diferencias de género en el ámbito del liderazgo están ligadas a los estereotipos que indican que los estilos de liderazgo que usan las mujeres se caracterizan por dar importancia a las relaciones interpersonales, por su parte, los hombres centran su atención en el uso del poder para el cumplimiento de objetivos (Castro & Lupano, 2011). Un estudio reciente muestra que la percepción de las mujeres y hombres respecto al liderazgo transformacional son equivalentes, por lo que, se interpreta que el género no es un limitante para desarrollar habilidades de liderazgo (Díaz, 2020).

Por lo tanto, el estilo de liderazgo no depende del género, depende de la disposición de los líderes, el contexto y las circunstancias. Si bien, las mujeres tienen cualidades innatas que se alinean al estilo de liderazgo transformacional; y, los hombres tienen predominio por el estilo de liderazgo transaccional, estos pueden combinarse de acuerdo a las necesidades que existan en la organización.

1.4. Conclusiones Capítulo I

El liderazgo es indispensable en las organizaciones, contribuye a su desarrollo porque se ponen en práctica las destrezas requeridas para influir en los colaboradores para que trabajen en función de alcanzar objetivos comunes. El líder es quien influye en el grupo, se conecta con los miembros del equipo para alcanzar metas que lleven a las empresas a alcanzar el éxito.

Existen diferentes estilos de liderazgo, dentro de los que sobresalen el coercitivo, autoritario, democrático, transaccional, coaching y transformacional. Cada uno puede usarse en contextos específicos de acuerdo a las necesidades existentes en las organizaciones. El instrumento MLQ es válido para identificar el estilo de liderazgo existente en las organizaciones.

En cuanto al liderazgo y el género, la evidencia empírica muestra que los comportamientos y actitudes de las mujeres líderes se alinean al estilo de liderazgo transformacional y los hombres al estilo de liderazgo transaccional; sin embargo, estos se pueden combinar para beneficio de la organización.

CAPÍTULO II. PROPUESTA

2.1 Título de la propuesta

Modelo de liderazgo transformacional para la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi.

2.2 Objetivos

- Analizar los estilos de liderazgo en la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi.
- Establecer la relación existente entre el Liderazgo Transformacional y el Género en la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi.
- Definir nuevos elementos de liderazgo transformacional para la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi.

2.3 Justificación

Los resultados que se obtuvieron en el análisis correlacional que aborda el estilo de liderazgo transformacional relacionado con el género en la EPMC, se pudo identificar que hay una correlación significativa entre estas variables (ver Tabla 18). Sin embargo, a partir del análisis estadístico multivariante (Análisis de Componentes Principales) se establecieron nuevos factores o dimensionalidades que permiten explicar el Liderazgo Transformacional, pero desde la perspectiva específica de los funcionarios de la EPMC. Estas nuevas dimensionalidades, permitieron integrar nuevos elementos de Liderazgo Transformacional para lograr el mejoramiento continuo en este aspecto dentro de la entidad y así, contribuir a que los servicios que se ofrecen a la ciudadanía sean de calidad y cumplan con las expectativas de los usuarios.

Al considerar que el estilo de liderazgo transformacional contribuye a que las empresas sean exitosas. Pereira (2017) señala como algunas de las ventajas que ofrece la aplicación de este estilo de liderazgo:

- Las decisiones se alinean al plan estratégico de la organización, lo que facilita la consecución de objetivos generando ventajas competitivas para la entidad.
- Busca inspirar en los trabajadores para que den significado a su trabajo y hagan suyas las metas trazadas.
- Impulsa a los trabajadores a que se desarrollen personal y profesionalmente.
- Fomenta el sentido de responsabilidad, sin coartar la autonomía, lo que beneficia a la retención de trabajadores y clientes generando beneficios para la empresa.
- Procura que el líder se involucre con los demás buscando satisfacer sus necesidades particulares sin descuidar las de la organización, de esta forma los trabajadores sienten que su esfuerzo es reconocido y que siempre pueden contar con apoyo.
- Reduce la rotación de trabajadores, lo que implica ahorro para la organización.
- Mejora la interacción con los clientes o usuarios, por lo tanto, hay más retención.
- Apunta al aprendizaje corporativo.
- El líder transformacional construye la cultura de la entidad, lo que modela el comportamiento organizacional positivamente.
- Construye una visión y mantiene expectativas de alto desempeño en los trabajadores.
- Mejora la autoestima y la seguridad de los trabajadores, por lo que responden de forma positiva a lo que se les solicita, esforzándose al máximo para cumplir con los objetivos trazados.
- Estimula el desarrollo intelectual de los trabajadores para que puedan resolver problemas usando su iniciativa.

Este proyecto beneficia directamente a todos los que forman la EPMC, pues contarán con información que les permitirá desarrollar el estilo de liderazgo

transformacional, lo que mejorará su satisfacción laboral, los motivará y comprometió con la empresa, lo que repercutirá positivamente en la productividad de la entidad. Además, se incrementará la fidelidad de los empleados y de los usuarios evitando fugas de talento humano y de clientes.

En definitiva, la definición de nuevos elementos de liderazgo transformacional está fundamentado en la necesidad que existe de que en la EPMC prime este tipo de liderazgo para mejorar el clima laboral en todos los aspectos y así se puedan superar los obstáculos que se presenten, ya que todos los involucrados sentirán que de ellos depende que la empresa alcance el éxito.

2.4 Desarrollo de la propuesta

A continuación, se presentan los elementos que forman la propuesta y contribuyen en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

2.4.1 Elementos que la conforman

2.4.1.1 Análisis Situacional de la EPMC

La EPMC se instauró en el año 2015 como una entidad de derecho público que cuenta con personalidad jurídica para gestionar el tránsito, transporte terrestre y seguridad vial de los cantones que conforman la Mancomunidad de Cotopaxi, esto es: Pujilí, Sigchos, Saquisilí, La Maná, Pangua y Salcedo, por lo tanto, su creación fue el resultado de la unión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de los Municipios de dichos cantones.

Dentro de las responsabilidades de la EPMC se encuentra la planificación, regulación y control de la gestión de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial de los cantones que forman parte de la Mancomunidad de Cotopaxi, con la finalidad de ofrecer a los usuarios un servicio eficiente, efectivo y de calidad (Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi, 2015).

La EPMC tiene a su cargo la matriculación y revisión vehicular; además, permite que los usuarios puedan renovar sus matrículas vehiculares, cambiar el dominio de

un vehículo, obtener el duplicado de placas, realicen el trámite de transferencia de dominio, entre otros. En cuanto a seguridad vial, gestiona la colocación de señalización horizontal y vertical en las vías de la Mancomunidad de Cotopaxi.

2.4.1.2 Relación entre liderazgo transformacional y el género en la EPMC

Población y muestra

Para este estudio fueron considerados como informantes claves a los colaboradores de la EPMC. La población total corresponde a los 66 trabajadores de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi que constan en nómina, distribuidos en 41 hombres y 25 mujeres de distintas sedes administrativas. Dado que la población es pequeña, se trabajó con el universo. Sin embargo, no se contó con la aceptación favorable para responder el cuestionario, por lo que se alcanzó una tasa de respuesta del 84%. Previo a la realización de este estudio, se solicitó la autorización al representante de la empresa (ver Anexo 2).

Instrumento

En este caso se utilizó el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial MLQ que contiene 21 ítems para dar una descripción del estilo de liderazgo y como opción de respuesta: “0 - Para nada 1 - De vez en cuando 2 = A veces 3 = Bastante a menudo 4 = Con frecuencia, si no siempre” (Bass & Avolio, 1999, pág. 10).

Este cuestionario mide el liderazgo en siete factores, el puntaje para cada factor se determina por la sumatoria de tres ítems específicos, como se muestra a continuación (ver Anexo 1):

Tabla 9*Factores que evalúa el cuestionario MLQ*

Factores	Ítems	Interpretación
1. Influencia idealizada	1, 8 y 15	Indica si tiene la confianza de sus subordinados, mantiene su fe y respeto, muestra dedicación a ellos, apela a sus esperanzas y actúa como un modelo a seguir.
2. Motivación inspiradora	2, 9 y 16	Mide el grado en el que proporciona una visión, usa símbolos e imágenes apropiados para ayudar a otros a concentrarse en su trabajo y trata de que los demás sientan que su trabajo es importante.
3. Estimulación intelectual	3, 10 y 17	Muestra el grado en que alienta a los demás a desarrollar la creatividad para abordar problemas de forma innovadora, crea un entorno que sea tolerante a las situaciones aparentemente extremas.
4. Consideración individual	4, 11 y 18	Indica el grado en el que muestra interés por el bienestar de los demás, presta atención a las necesidades individuales y al crecimiento de todos los miembros del equipo, actúa como mentor de los demás.
5. Recompensa contingente	5, 12 y 19	Muestra el grado en que se dirige a los demás para que se sientan recompensados, enfatiza lo que espera de ellos y reconoce sus logros.
6. Manejo por excepción	6, 13 y 20	Se caracteriza por corregir las fallas de los demás al momento de alcanzar los objetivos planteados por la organización.
7. Liderazgo del laissez-faire	7, 14 y 21	Indica si evitan tomar decisiones e involucrarse en los asuntos que son importantes.

Nota: Adaptado de Multifactor Leadership Questionnaire MLQ. Mind Garden. (Bass & Avolio, 1999)

Procedimiento de aplicación

Para aplicar las encuestas se envió un link a los participantes en la investigación que les permitió acceder al cuestionario de Google Formularios. Previo a ello, se les comunicó el objetivo del estudio y se obtuvo el consentimiento informado que forma parte de la encuesta (ver Anexo 1).

Análisis de Datos

Una vez que se recopilaron los datos de las encuestas, se generó la Matriz de Datos en el programa estadístico Excel, después, dicha matriz se trasladó al programa

estadístico SPSS 25, en el que se procesaron por medio de la estadística descriptiva los datos sociodemográficos. Además, se aplicaron técnicas de estadística de análisis multivariante para el análisis de los datos. Específicamente, se aplicó Análisis de Componentes Principales (ACP) y Análisis Factorial, para la determinación de nuevos factores. Para la comprobación de hipótesis se aplicó el coeficiente de R. de Pearson.

2.4.1.3 Resultados

2.4.1.3.1 Validez y Confiabilidad

Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento aplicado se obtuvo por medio del Coeficiente Alpha de Cronbach de las variables en estudio. Este coeficiente determina que el valor mínimo aceptable es 0,70; un valor menor a este indica que la consistencia interna de la escala usada es baja. Por otra parte, el valor máximo esperado es 0,90; si el resultado es superior se aduce que existe redundancia o duplicación (Oviedo & Campo, 2005). En este caso, se determinó que todos los ítems alcanzaron una fiabilidad de 0,883, como se presenta en la Tabla 10:

Tabla 10

Resultados del Coeficiente de Alpha de Cronbach

Alpha de Cronbach	Nº de elementos
0,883	21

Validez Interna

Para identificar la validez interna de las variables se usaron dos medidas: la de Kaiser Meyer Olkin (KMO) de muestreo de adecuación que indica la idoneidad de muestreo; y, la prueba de esfericidad de Barlett que mide el nivel de correlación existente entre las variables. El valor KMO varía entre 0 y 1, siendo el límite para considerar una muestra aceptable 0,7. Los valores menores a 0,5 indican que no debe usarse el análisis factorial con los datos muestrales que se usan en el análisis;

por lo tanto, mientras más alto es el valor, más relación existe entre las variables (López & Gutiérrez, 2018).

Tabla 11

Resultados de las medidas KMO y Esfericidad de Barlett

Factores	Medida Kaiser-Mey-Olkin de adecuación de muestreo	Prueba de Esfericidad de Barlett		
		Aprox. Chi-cuadrado	gl	Sig.
Dimensión Influencia idealizada	0,734	96,250	3	0,000
Dimensión Motivación inspiradora	0,604	23,080	3	0,000
Dimensión Estimulación intelectual	0,538	12,541	3	0,06
Dimensión Consideración individual	0,628	65,222	3	0,000
Dimensión recompensa contingente	0,687	45,151	3	0,000
Dimensión manejo por excepción	0,667	27,377	3	0,000
Dimensión liderazgo laissez-faire	0,669	42,211	3	0,000

Como se puede observar en la Tabla 11, el valor más bajo en la medida KMO fue de 0,538 en la dimensión estimulación intelectual lo que supera al valor mínimo recomendado, lo que indica que la validez interna del instrumento es satisfactoria. Por lo tanto, el número de la muestra es suficiente en comparación al número de las variables.

Por otro lado, la prueba de esfericidad de Barlett permite contrastar si más de 2 muestras presentan igualdad de varianzas. Se identifica como significancia (Sig.), considerando que, el límite es $< 0,05$. En este caso, la única dimensión que supera este valor es la estimulación intelectual (0,06), el resto presentan un valor debajo del límite (0,000), lo que indica que las muestras presentan varianzas iguales, dicho de otra forma, existe una correlación significativa entre las variables.

Al considerar, los resultados de la medida KMO (0,74) y Barlett (0,000) de todas las variables, se encuentra que en general las Inter correlaciones entre las variables es significativa, como se muestra en la Tabla 12.

Tabla 12

Resultados de las medidas KMO y Esfericidad de Barlett de todas las variables

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,740
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	569,804
	gl	210
	Sig.	,000

2.4.1.3.2 Resultados de los datos demográficos

Tabla 13

Datos demográficos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Género	Masculino	38	66,7	66,7	66,7
	Femenino	19	33,3	33,3	100,0
Edad	20 – 29	16	28,1	28,1	28,1
	30 – 39	30	52,6	52,6	80,7
	40 – 49	8	14,0	14,0	94,7
	50 – 59	3	5,3	5,3	100,0
Agencia	Salcedo	46	80,7	80,7	80,7
	La Maná	8	14,0	14,0	94,7
	Pujilí	3	5,3	5,3	100,0
Estudios	Licenciado	15	26,3	26,3	26,3
	Ingeniero	32	56,1	56,1	82,5
	Cuarto Nivel	10	17,5	17,5	100,0
Años de servicio	2 - 4	33	57,9	57,9	57,9
	4 - 6	9	15,8	15,8	73,7
	6 - 10	5	8,8	8,8	82,5
	10 - 15	5	8,8	8,8	91,2
	más de 15	5	8,8	8,8	100,0
Relación contractual	Contrato	35	61,4	61,4	61,4
	Ocasional				
	Nombramiento	22	38,6	38,6	100,0
Total		57	100,0	100,0	

Con los datos arrojados, es posible construir un perfil general del funcionario de la EPMC. Los resultados muestran que la mayoría de trabajadores de la EPMC son de género masculino, están en la agencia Salcedo, no tienen más de 39 años, cuentan con estudios universitarios y títulos de tercer nivel. Además, dado que cuentan con un contrato ocasional, no tienen estabilidad laboral. Consecuentemente, su permanencia en la empresa es corta, al alcanzar un máximo de cuatro años dentro de la entidad.

2.4.1.3.3 Resultados del análisis factorial

Dado que en este estudio no es posible medir directamente el liderazgo transformacional, se recogen medidas indirectas que se relacionan con dicha variable. Por lo tanto, las variables que resultan interesantes se llaman variables latentes, y la metodología que las relaciona con las variables observadas se denomina Análisis Factorial. Este se trata de un modelo de regresión múltiple que relaciona las variables latentes con las variables observadas, con el fin de buscar nuevas variables o factores que permitan explicar los datos.

En la Tabla 14 se presenta la Matriz de Varianzas-Covarianzas y el porcentaje de varianza que representan los valores de cada uno. Dichos auto valores expresan la cantidad existente de varianza total que se explica por cada factor; así como, los porcentajes de la varianza explicada asociados a cada factor, lo que se obtiene al dividir su correspondiente auto valor por la sumatoria de todos los auto valores.

Tabla 14

Varianza Total Explicada

Componente	Auto valores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	6,630	31,572	31,572	6,630	31,572	31,572	2,851	13,577	13,577
2	2,306	10,980	42,552	2,306	10,980	42,552	2,614	12,449	26,026
3	1,827	8,701	51,252	1,827	8,701	51,252	2,440	11,621	37,646
4	1,710	8,142	59,395	1,710	8,142	59,395	2,226	10,602	48,248
5	1,162	5,531	64,926	1,162	5,531	64,926	2,174	10,354	58,602
6	1,062	5,056	69,982	1,062	5,056	69,982	2,088	9,945	68,547
7	1,008	4,800	74,782	1,008	4,800	74,782	1,309	6,235	74,782
8	,796	3,790	78,572						

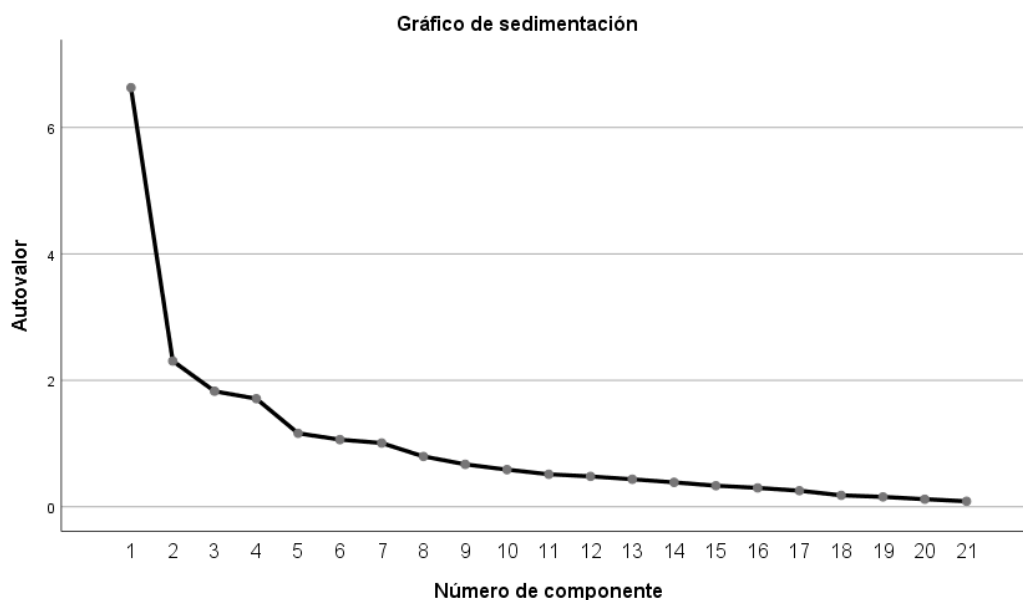
9	,671	3,196	81,768
10	,587	2,796	84,565
11	,513	2,445	87,009
12	,480	2,285	89,294
13	,435	2,070	91,364
14	,385	1,835	93,199
15	,333	1,586	94,785
16	,298	1,419	96,204
17	,254	1,208	97,412
18	,181	,861	98,274
19	,156	,745	99,019
20	,119	,569	99,587
21	,087	,413	100,000

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Como se puede observar en la Tabla 14, los auto valores iniciales mayores a 1 que presenta la matriz de varianza total explicada, indica 21 auto valores mayores que 1, por lo que, el procedimiento extrajo siete factores que explican en un 74,78% la varianza total de los datos originales.

Figura 2

Gráfico de sedimentación



Nota: Esta figura muestra la sedimentación de los datos expuestos en la Matriz de Varianza Total Explicada

La Figura 1, muestra la sedimentación que indica, que solo son mayores que 1 los auto valores de las 7 primeras variables, con lo que, estas 7 variables resumirán al resto. Por tanto, se cuenta con 7 componentes principales que resumen, representan o explican a todas las demás variables.

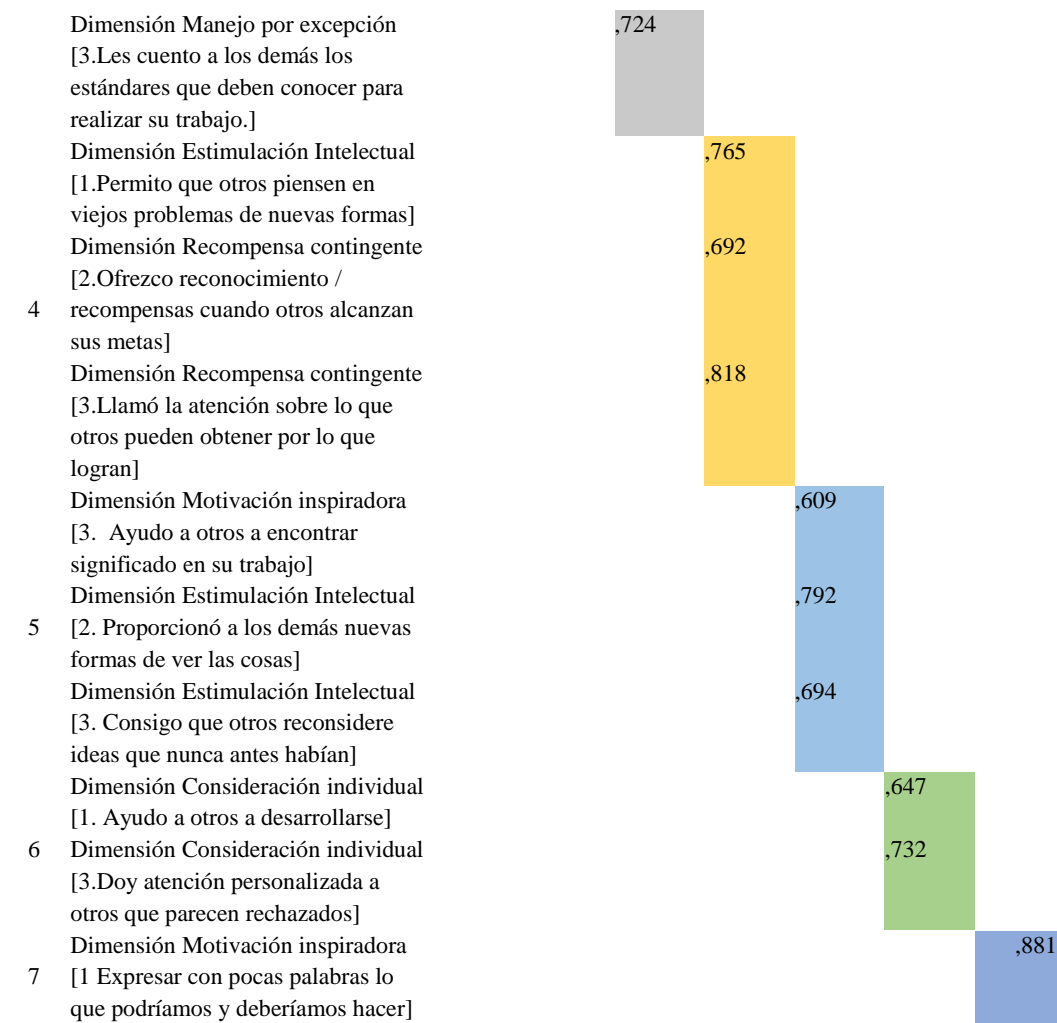
2.4.1.3.4 Resultados de nuevos factores a partir del análisis de componentes principales

Mediante el Método de Rotación Varimax se retribuye la varianza de las variables dentro de ellas, con lo que, se logra identificar factores con correlaciones altas con un número pequeño de variables y correlaciones nulas en el resto, de esta forma se redistribuye la varianza de los factores. Así, se puede observar más claramente la agrupación de las variables con sus componentes principales, tal como lo muestra la Tabla 15.

Tabla 15

Matriz de Componentes Rotados

N°	Componente	Componente						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Dimensión Influencia Idealizada [1.Hago que los demás se sientan bien al estar cerca de mí]	,837						
	Dimensión Influencia Idealizada [2.Otros tienen total fe en mí]	,861						
	Dimensión Influencia Idealizada [3.Otros están orgullosos de estar asociados conmigo]	,885						
2	Dimensión Liderazgo del laissez-faire [1.Me contenta con dejar que los demás sigan trabajando siempre de la misma manera.]		,672					
	Dimensión Liderazgo del laissez-faire [2.Todo lo que los demás quieren hacer está bien para mí]		,821					
	Dimensión Liderazgo del laissez-faire [3.No pido a los demás más que lo absolutamente esencial]		,820					
3	Dimensión Motivación inspiradora [2. Proporcionó imágenes atractivas sobre lo que podemos hacer]			,602				
	Dimensión Consideración individual [2.Dejó saber a los demás cómo creo que les está yendo]			,695				



Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

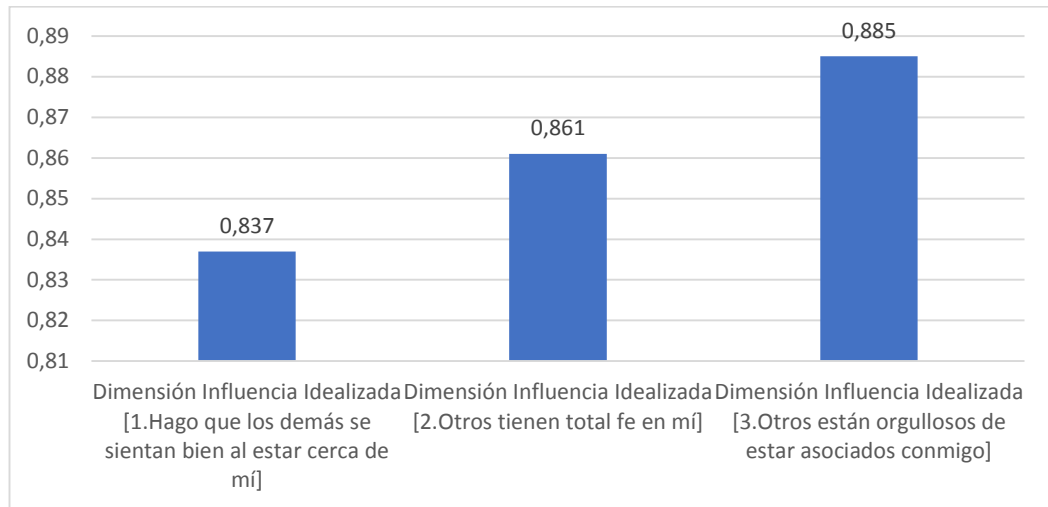
a. La rotación ha convergido en 11 iteraciones.

En la Tabla 15, a partir de los componentes principales utilizando datos estandarizados mediante método de rotación ortogonal Varimax con normalización de Kaiser, se puede identificar una clara agrupación de las características en los factores que buscan el mayor porcentaje de explicación con respecto a la variación de la población.

A continuación, se expone la representación gráfica de los nuevos factores identificados a partir del Análisis de Componentes Principales.

Figura 3

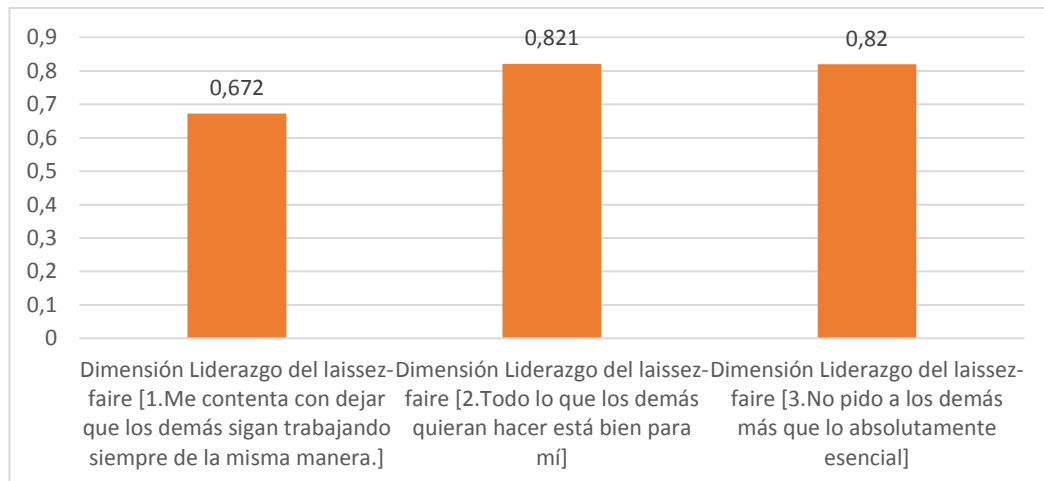
Inteligencia emocional



Estos resultados indican que los trabajadores de la EPMC procuran hacer sentir bien a los demás, ser confiables y ser personas asertivas que favorecen a quienes los rodean porque influyen positivamente en el grupo.

Figura 4

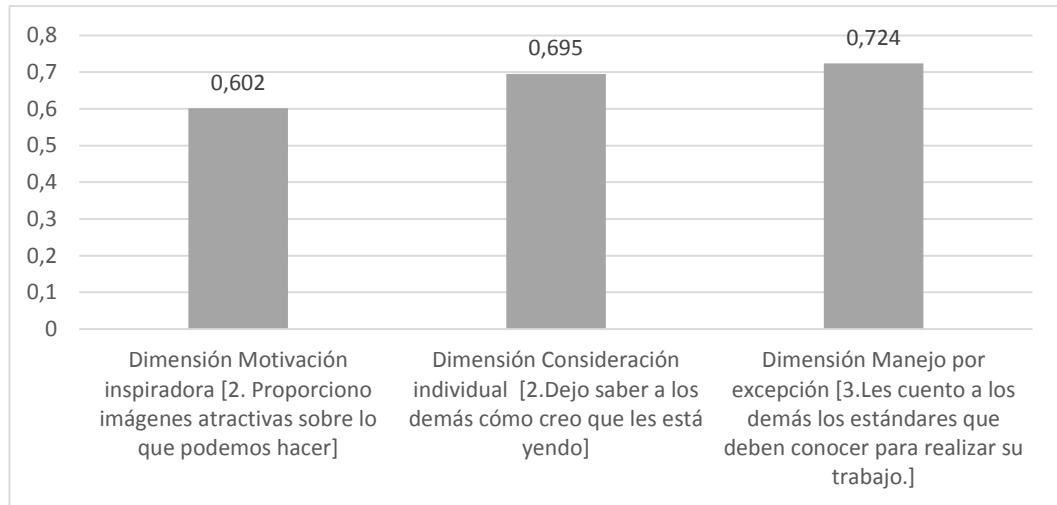
Entrenamiento y tutoría



Estos indicadores muestran que los trabajadores de la EPMC confían en que los demás cumplirán con sus obligaciones, por lo que, dejan que cumplan con sus responsabilidades porque están conscientes de que cada uno sabe bien lo que debe hacer.

Figura 5

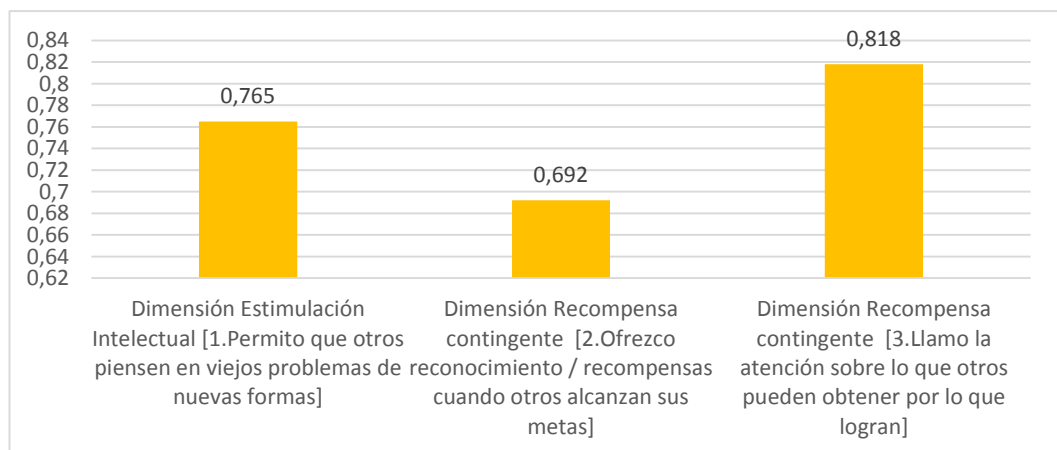
Motivación y desarrollo positivo



Estos resultados indican que los trabajadores de la EPMC procuran inspirar a los demás para que trabajen en función de objetivos comunes, dan su punto de vista para que los otros sepan lo que opinan sobre lo que hacen y dan a conocer los estándares sobre los que se basan las tareas que realizan para minimizar los errores.

Figura 6

Cooperación y comunicación abierta

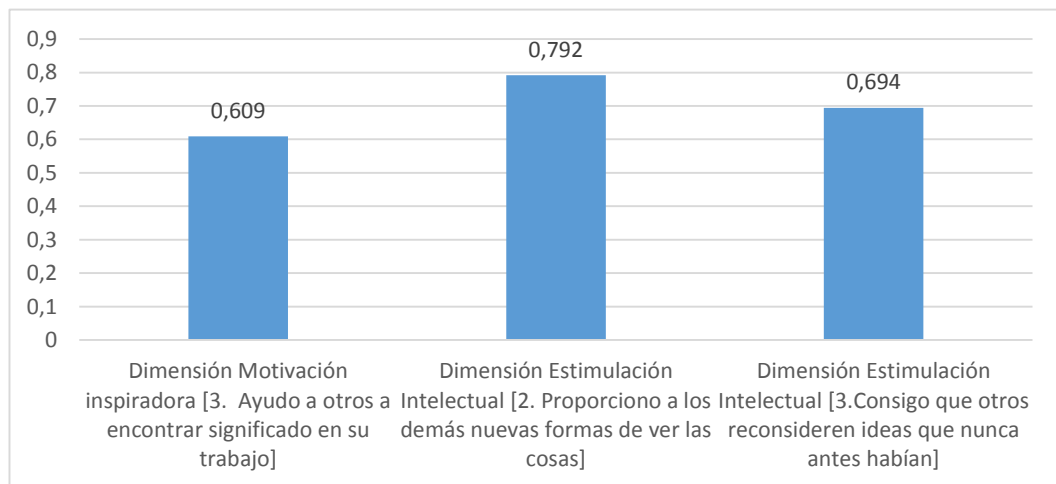


Estos resultados evidencian que los trabajadores de la EPMC promueven en los demás el pensamiento crítico y reflexivo para que innoven en las soluciones que dan a los problemas que se presentan; además, reconocen cuando los otros alcanzan

sus metas y los recompensan; también, están atentos a los logros de los demás y hacen hincapié en lo que pueden alcanzar al cumplir con sus metas.

Figura 7

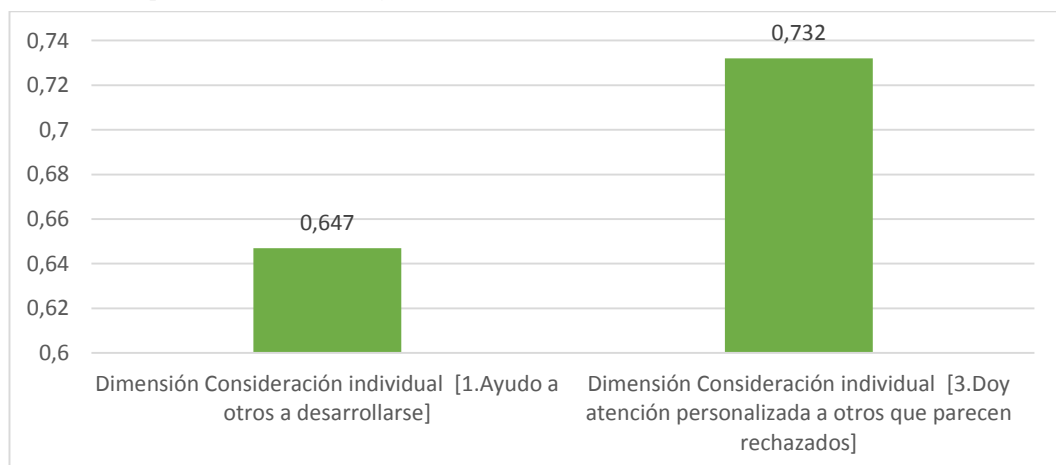
Convicción e influencia positiva



Estos resultados indican que los trabajadores de la EPMC procuran ayudar a los demás a que encuentren significado a su trabajo, amplían su visión para que puedan reconocer sus aciertos y errores, por lo que, logran que los demás consideren nuevas ideas, lo que contribuye a que sean innovadores y pongan en práctica su iniciativa.

Figura 8

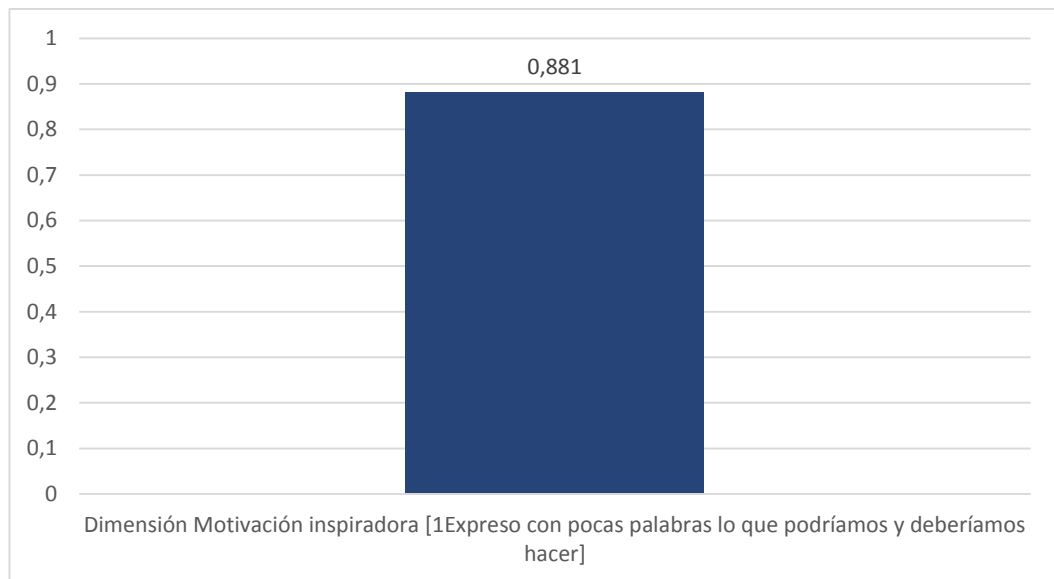
Interacción positiva entre trabajadores



Estos indicadores evidencian que los trabajadores de la EPMC procuran ayudar a los demás a desarrollar su potencial, se preocupan por atender a la diversidad, dando atención a quienes lo necesitan.

Figura 9

Trabajo en equipo



Estos resultados muestran que los trabajadores de la EPMC demuestran con actos lo que se debería hacer para alcanzar metas comunes, lo que resulta inspirador para los demás.

2.4.1.4 Comprobación de hipótesis

Dado que lo que se busca es medir la asociación o la influencia que existe entre las variables propuestas, es pertinente establecer qué tipo de prueba de hipótesis se aplica de acuerdo a la distribución de las variables. Para el efecto, es necesario establecer si las variables tienen una distribución normal. En caso de comprobarse este supuesto, se deberá elegir el estadístico R. de Pearson. Si en el caso se comprueba la distribución no normal, el estadístico será Ro. de Spearman.

La prueba de normalidad tiene el objetivo de definir si la distribución de las variables cuenta con una distribución normal o no, lo que se requiere para escoger

el estadístico pertinente para probar la hipótesis, en caso de tener una distribución normal se aplica la R de Pearson y si la distribución no es normal, la Rho de Spearman.

La prueba de normalidad corresponde a la estadística inferencial, compara la distribución acumulada empírica con la distribución esperada si los datos fueran normales, si la diferencia es muy grande, se rechaza la hipótesis nula que considera como una distribución normal, así, se busca establecer si las medias se corresponden dentro de una distribución normal, el nivel de la significancia es por lo general de 5% que es igual a: 0.05 y para establecer que la variable tiene una distribución normal, es decir que se acepta la hipótesis nula (H0), la significancia asintótica bilateral (llamada también P valor) debe ser menor a 0.05. Para este estadístico se tiene diferentes pruebas, pero la más usada para datos menores de 50 es Shapiro Wilk y para datos de 50 o más, se usa la prueba de Kolmogorov Smirnov (Sánchez, 2020, p. 152,153)

En este caso, la prueba de normalidad en grupos segmentados, cuyos resultados se presentan en la Tabla 16 y Figura 10 que muestran que los datos tienen una distribución normal correspondientes al liderazgo transformacional, por este motivo se aplica la prueba de hipótesis de R. de Pearson.

Tabla 16

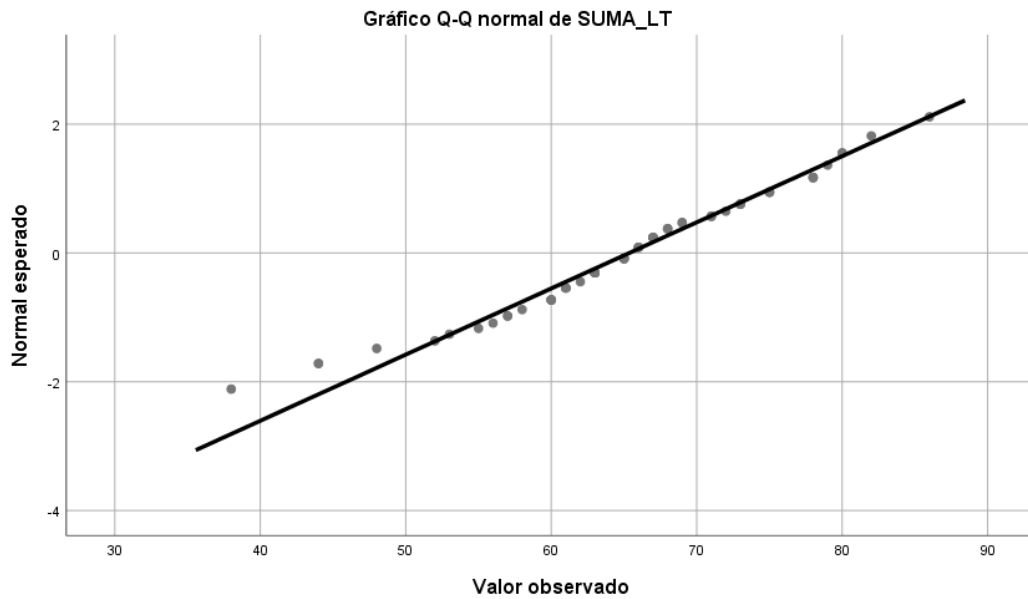
Pruebas de normalidad de Liderazgo Transformacional

Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
,425	57	,200	,978	57	,371

a. Corrección de significación de Lilliefors

Figura 10

Gráfico de dispersión de Liderazgo Transformacional



Conforme al número de participantes que corresponde a 57 funcionarios, el estadístico a ser aplicado corresponde a Kolmogorov Smirov, debido a que éste se utiliza en muestras iguales o mayores a 50.

Con lo señalado, se aprecia que la significancia para la variable 1: Liderazgo Transformacional es mayor a 0,05 con un valor alcanzado de 0,200. Por tanto, la variable liderazgo transformacional tiene una distribución normal y es aplicable un estadístico paramétrico.

Al aplicar la prueba de normalidad de la variable género se obtienen los siguientes resultados.

Tabla 17

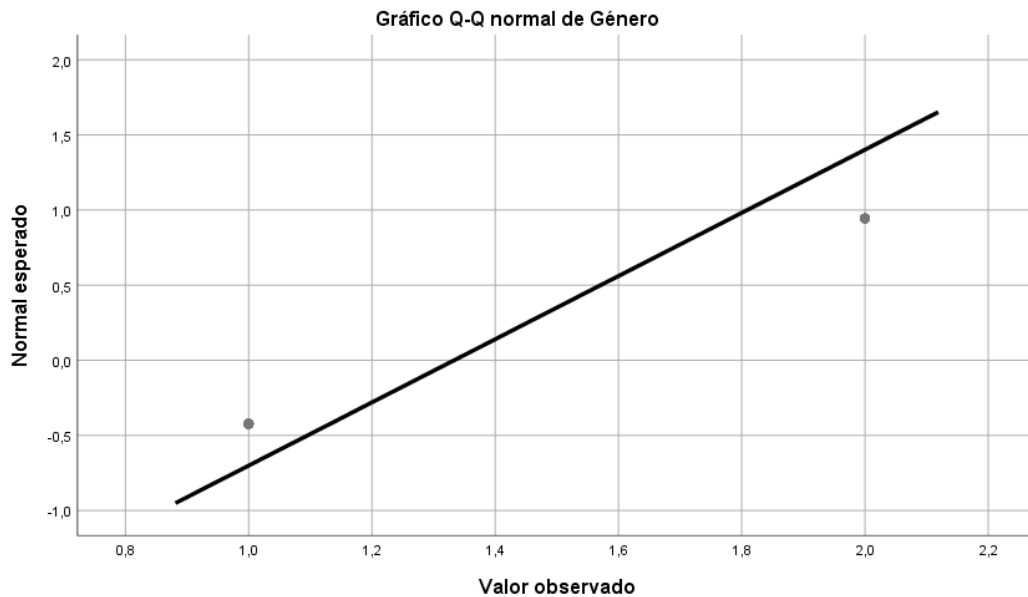
Pruebas de normalidad de Género

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Género	,425	57	,000	,595	57	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Figura 11

Gráfico de dispersión de Género



Las pruebas de normalidad han determinado la distribución normal de las variables. Por tanto, se aplica para la prueba de hipótesis el estadístico Coeficiente de Pearson.

Prueba de Hipótesis con R de Pearson. Esta prueba de asociación es procedente para la presente investigación, puesto que se ha comprobado la distribución normal. El cálculo de asociación se realiza midiendo la diferencia entre las frecuencias esperadas y las observadas, cuanto mayor distancia exista entre estos valores, mayor el grado de asociación. Se plantea las hipótesis de trabajo:

H1: Sí existe relación entre el liderazgo transformacional y el género en la EPMC.

H0: No existe relación entre el liderazgo transformacional y el género en la EPMC.

Tabla 18

Prueba de chi cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	32,625 ^a	26	,173
Razón de verosimilitud	41,420	26	,028
Asociación lineal por lineal	,030	1	,862
N de casos válidos	57		

a. 54 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 0,33.

Según los resultados expuestos en la Tabla 18 el valor de la significación asintótica es de 0,173 que es mayor a 0,05 con lo que se establece una correlación positiva.

Por lo tanto, se acepta la hipótesis 1, es decir que existe relación entre el liderazgo transformacional y el género.

2.4.1.2 Explicación de la propuesta

A partir de los resultados que se obtuvieron con el Análisis de Componentes Principales, se configuran los componentes o factores, cuyos ítems se interrelacionan entre sí en mayor medida, de acuerdo a la Matriz de Componentes Rotados. A continuación, se presenta la Tabla 19, en la que se resumen los nuevos factores de liderazgo transformacional y sus ítems relacionados para el EPMC.

Tabla 19

Nuevos Factores de Liderazgo Transformacional y sus ítems interrelacionados para el EPMC

ELEMENTOS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EPMC	
Inteligencia emocional	Hago que los demás se sientan bien al estar cerca de mí Otros tienen total fe en mí Otros están orgullosos de estar asociados conmigo
Entrenamiento y tutoría	Me contenta con dejar que los demás sigan trabajando siempre de la misma manera Todo lo que los demás quieren hacer está bien para mí No pido a los demás más que lo absolutamente esencial
Motivación y desarrollo positivo	Proporcioné imágenes atractivas sobre lo que podemos hacer Dejé saber a los demás cómo creo que les está yendo Les cuento a los demás los estándares que deben conocer para realizar su trabajo
Cooperación y comunicación abierta	Permito que otros piensen en viejos problemas de nuevas formas Ofrezco reconocimiento / recompensas cuando otros alcanzan sus metas Llamé la atención sobre lo que otros pueden obtener por lo que logran
Convicción e influencia positiva	Ayudo a otros a encontrar significado en su trabajo Proporcioné a los demás nuevas formas de ver las cosas Consigo que otros reconsideren ideas que nunca antes habían
Interacción positiva entre colaboradores	Ayudo a otros a desarrollarse Doy atención personalizada a otros que parecen rechazados
Trabajo en equipo	Expreso con pocas palabras lo que podríamos y deberíamos hacer

2.4.1.2.1 Descripción de la propuesta de elementos de Liderazgo Transformacional para la Empresa Pública de Movilidad de Cotopaxi

El estilo de liderazgo transformacional se caracteriza porque los líderes sirven de inspiración y alientan a los demás para que innoven y cambien en función de crecer y contribuir a que la empresa sea exitosa. Se trata de un estilo de gestión que impulsa la creatividad en los trabajadores para que encuentren nuevas soluciones a los problemas antiguos (Cosme, 2018).

El concepto de liderazgo transformacional inició en 1973 con James Downton y se expandió con James Burns en 1978. A partir de 1985, fue Bernard Bass quien le dio más importancia e indicó que este estilo de liderazgo es característico de los líderes que tienen una visión clara de hacia dónde desean llegar y que en base a esta generan cambios positivos en sus seguidores (Bass & Avolio, 1999).

Según Bass y Avolio (1999) las principales características del liderazgo transformacional son:

- El líder motiva y contribuye al desarrollo positivo de quienes lo siguen.
- Sirve de ejemplo para los demás, fomenta la práctica de valores dentro de la empresa.
- Genera un clima laboral en el que prima la ética y las prioridades.
- Provoca en sus seguidores la idea de trabajar por el bien común.
- Promueve el trabajo cooperativo, la autenticidad y la comunicación abierta.
- Entrena y sirve de tutor para sus seguidores, lo que contribuye a que tomen sus propias decisiones y se apropien de sus funciones.

Los elementos de liderazgo transformacional para la EPMC que se identifican parten precisamente de las características que puntualiza Bass, pero que se adaptan a la realidad de la organización, considerando los datos que se obtuvieron en la investigación de campo.

Inteligencia emocional, se refiere a la capacidad que tienen los líderes para descubrir y conocer sus emociones y las de los demás. De esta forma, pueden tomar mejores decisiones, crear un ambiente de trabajo agradable, establecer buenas relaciones sociales, colaborar en la resolución de conflictos. Dado que quienes tienen desarrollada esta inteligencia pueden controlar sus impulsos y auto controlarse cuando tienen que enfrentarse a ciertas circunstancias.

Entrenamiento y tutoría, se refiere a la capacidad que tienen los líderes para ayudar a los demás a desarrollar sus habilidades, de tal forma que puedan desempeñarse eficazmente y contribuir a que la organización sea exitosa.

Motivación y desarrollo positivo, se relaciona con la capacidad que tiene el líder para motivar a sus seguidores y lograr en ellos cambios positivos, lo que en suma contribuye a que se mantenga un ambiente de trabajo agradable y proactivo. Por su parte, el desarrollo positivo, va dirigido a que las personas potencien sus habilidades en su propio beneficio en el de la empresa.

Cooperación y comunicación abierta, está dirigida a mejorar las destrezas de comunicación interpersonal que existen en la empresa, para que exista un trabajo cooperativo entre los diferentes niveles jerárquicos. Para el efecto, es preciso que existan canales de comunicación efectivos y consolidados.

Convicción e influencia positiva, se refiere a la capacidad intelectual y emocional que tiene el líder para lograr influenciar en los demás. De esta forma, los trabajadores siguen a su líder porque los inspira a seguirlo. Así, es más fácil que se trabaje en equipo y se alcancen los objetivos propuestos.

Interacción positiva entre colaboradores, refleja la capacidad y voluntad del líder para delegar, tomar en cuenta las opiniones de los demás para tomar decisiones relacionadas con la empresa y ser empático con los demás.

Trabajo en equipo, demuestra la capacidad de todos los que forman la empresa para alcanzar un objetivo común, reconocer su rol y trabajo dentro del equipo, aportar para que se incremente la conciencia del grupo, mantener entre todos una organización clara y una comunicación asertiva.

2.4.2. Explicación de la propuesta

La implantación de los factores de los nuevos elementos de liderazgo transformacional que se proponen mejorará la satisfacción, motivación y compromiso de los trabajadores de la empresa, lo que repercutirá directamente en

su productividad y como consecuencia de ello, se optimizarán los resultados que obtengan los equipos de trabajo. Por lo tanto, los trabajadores podrán percibir que:

- La empresa se preocupa por desarrollar la inteligencia emocional de sus miembros.
- Los líderes entrenan y colaboran con los miembros de sus equipos de trabajo para que desarrollen sus labores de forma eficiente.
- Existe una preocupación efectiva por parte de la empresa para que prevalezca un buen clima laboral que motive a los trabajadores; además, se impulsa el desarrollo personal y profesional, lo que contribuye a mejorar su calidad de vida.
- En la empresa existen canales de comunicación efectivos que permiten que todos se mantengan informados; además, prima el trabajo cooperativo entre los distintos niveles jerárquicos, lo que ayuda a que se cumplan los objetivos organizacionales propuestos.
- Los líderes están convencidos de que lo que hacen es en beneficio de todos e influyen positivamente en sus seguidores, lo que impulsa a los involucrados a trabajar de forma coordinada, asuman sus responsabilidades y trabajen en función de alcanzar metas comunes.
- En la empresa la opinión de todos es tomada en cuenta, existe empatía entre los involucrados, por lo tanto, prevalece la interacción positiva, lo que genera un clima laboral idóneo, mejora la motivación e impulsa a trabajar como un verdadero equipo.
- Cada uno conoce sus responsabilidades y sabe que su trabajo contribuye en gran medida a que la empresa sea reconocida, brinde un servicio de calidad y sea exitosa. Existe una comunicación asertiva, una organización clara, por lo tanto, se incrementa la satisfacción del público interno y externo.

En otras palabras, la implantación de los elementos de liderazgo transformacional propuestos contribuirá a que mejore las relaciones interpersonales en los diferentes niveles jerárquicos, así como el compromiso de los trabajadores hacia la empresa, logrando que se empoderen de sus fundamentos organizacionales y los pongan en práctica en beneficio de todos los que conforman la empresa y de quienes optan por sus servicios.

2.4.3. Premisas para su implementación

2.4.3.1. Viabilidad

Técnica

La implementación de los elementos de liderazgo transformacional es factible porque la empresa cuenta con los recursos requeridos para el efecto. No se requiere más que voluntad y decisión, en este sentido, las autoridades son las llamadas a impulsar estrategias que permitan el desarrollo de cada uno de los componentes propuestos para lograr que las premisas se cumplan.

Económica

El desarrollo de los elementos de liderazgo presentados requiere una mínima inversión que se requerirá para contratar a especialistas que capaciten a los trabajadores sobre temas relacionados con liderazgo transformacional para desarrollar en ellos los componentes expuestos en la descripción de la propuesta. A partir de lo cual, se espera que se obtengan beneficios en el clima organizacional, comportamiento organizacional y por ende en la productividad laboral.

Legal

El desarrollo de los elementos de liderazgo transformacional propuestos es legalmente factible porque se apoya en el artículo 33 de la Constitución de la República del Ecuador (2008) que señala que el trabajo es un derecho y deber social que contribuye a la realización profesional y personal, por lo que, en él deben primar el respeto a la dignidad y un ambiente saludable.

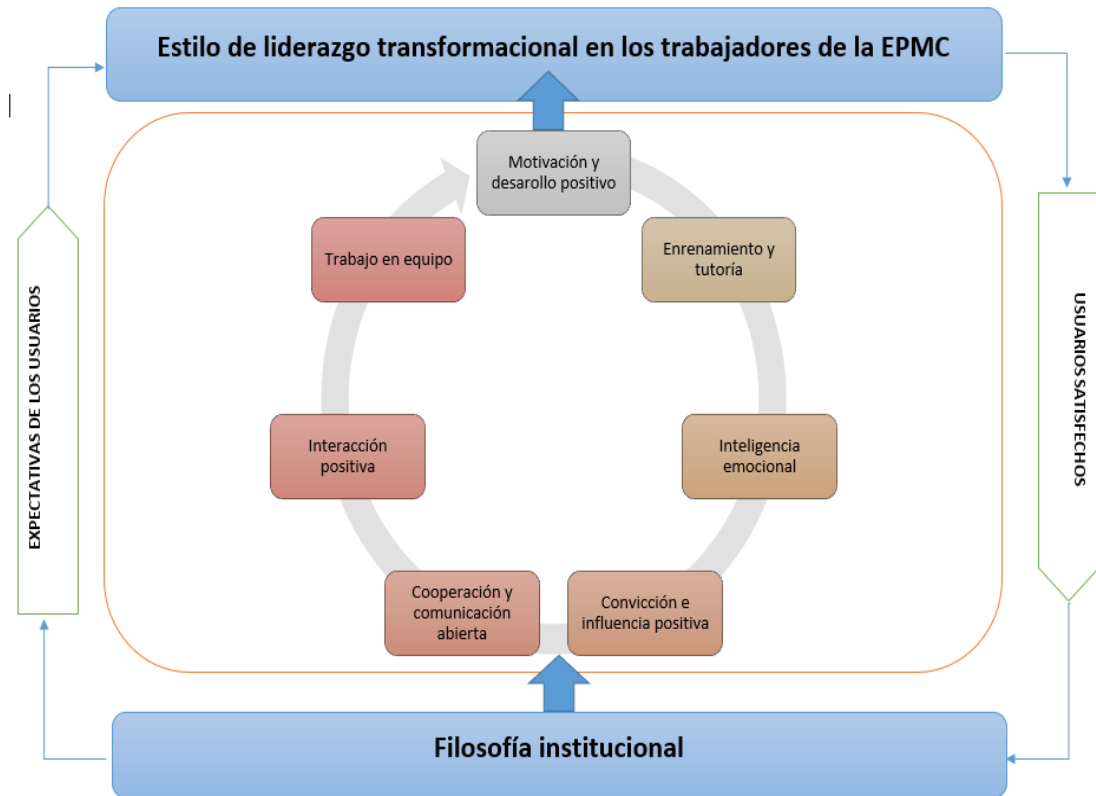
Por otro lado, el inciso (1) del artículo 23 de la Ley Orgánica del Servicio Público (2017) señala que es derecho de las servidoras y servidores públicos: “Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar” (p. 7).

Lo que exige que existan las condiciones adecuadas para que los trabajadores desarrollen plenamente sus funciones.

2.4.3.2. Modelo de gestión

Figura 12

Factores del Modelo de Liderazgo Transformacional para la EPM



Nota. Las especificaciones de cada uno de los componentes de este modelo se describen en el literal 2.4.1.2.1.

2.5 Conclusiones Capítulo II

- El Cuestionario de Liderazgo Multifactorial MLQ mide el liderazgo en siete componentes, es aplicable a las empresas y permite identificar si existe relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el género. La prueba de Alpha de Cronbach determinó que todos los ítems alcanzaron una fiabilidad aceptable. Además, cuenta con validez interna como señalan los resultados de la medida KMO (0,74) y Barlett de todas las variables, en donde se encontró que la correlación entre las variables es significativa. Luego, en la prueba del Chi cuadrado de R de Pearson se identificó que

existe correlación significativa entre el liderazgo transformacional y las diferencias de género en la EPMC.

- Los resultados de los datos demográficos indican que la mayoría de trabajadores de la EPMC son hombres, están en la agencia Salcedo, no tienen más de 39 años, cuentan con estudios universitarios y títulos de tercer nivel, cuentan con un contrato ocasional y no tienen estabilidad laboral.
- Los nuevos factores que se identifican de liderazgo transformacional en la EPMC incluyen: inteligencia emocional que se relaciona con la habilidad de los líderes para manejar sus propias emociones y reconocer la de los demás, con la finalidad de generar un ambiente laboral armónico que resulte motivante; entrenamiento y tutoría, que implica que los líderes ayuden a los demás a desarrollarse para que sean eficientes; motivación y desarrollo positivo, para impulsar cambios positivos en los seguidores; cooperación y comunicación abierta, para mejorar las relaciones interpersonales y entre los distintos niveles jerárquicos; convicción e influencia positiva, para influenciar en los demás; interacción positiva entre colaboradores, resumida en la capacidad para delegar y ser empático; trabajo en equipo, para lograr la consecución de objetivos comunes.

CAPÍTULO III. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1. Evaluación de Expertos

Una vez que se formuló la propuesta se procede a realizar la validación por expertos, que tiene el objetivo de conseguir el aval de expertos o especialistas en temas de administración que su juicio permite certificar que los elementos de liderazgo transformacional propuestos cumplen con los criterios necesarios para que sea implantado en la EPMC.

Para la validación de la propuesta se consideró que los especialistas cumplan con el siguiente perfil:

Título de cuarto nivel con Maestría en Administración de Empresas, experiencia de por lo menos 5 años en cargos directivos o de docencia universitaria. Los validadores fueron:

Ingeniera Comercial Andrea Alexandra Braganza Arauz con Maestría en Gestión de Talento Humano, actualmente es de directora Administrativa de la EPMC; y, el Ingeniero Comercial Giovanni Dueñas con Maestría en Gestión de Empresas, Mención Pequeñas y Medianas Empresas, quien es el director de Transporte de la EPMC, los dos cuentan con más de ocho años de experiencia en cargos directivos.

Dentro de los métodos que existen de evaluación de expertos se opta por el propuesto por Rigby (2002), citado por Salgado (2020) porque presenta las siguientes ventajas:

- Es flexible porque se adapta a diversos proyectos o áreas.
- Es complementario porque combina conocimientos, experiencias e intereses de distintos ámbitos: científicos, organizacionales, sociales, entre otros.

- Es aceptable porque las personas que participan como validadores cuentan con la experticia necesaria en el ámbito administrativo, lo que provoca que sus criterios sean aceptados por parte de quienes en el futuro pudieran usar la propuesta.

Para el efecto, se envió a cada uno de los validadores una solicitud de validación acompañada de la propuesta vía correo electrónico y el formulario de validación en el que se encuentran los criterios de evaluación que se presentan a continuación:

Tabla 20

Criterios de evaluación

Criterios	Especificación
Relevancia científico-teórica	Para alcanzar los objetivos propuestos se sustenta en bases científico teóricas pertinentes. Los objetivos propuestos son concretos, claros, factibles.
Innovación	La metodología de investigación se adecua a los objetivos propuestos. Contribuye al desarrollo de los conocimientos científicos y tecnológicos. Contribuye a mejorar el aprendizaje e innovación en los interesados.
Impacto potencial en el ámbito científico	Sirve de referente para nuevas investigaciones. Es factible que los resultados alcanzados se difundan para ampliar el conocimiento científico.
Impacto potencial en el ámbito económico	Los resultados son importantes porque contribuyen al desarrollo de los beneficiarios del proyecto y de otros sectores económicos que pudieran adoptarlo.
Impacto potencial en el ámbito político-social	Contribuye a la consecución de los objetivos estratégicos propuestos en el plan estratégico de la EPMC. Contribuye a mejorar la calidad de vida de los involucrados. Contribuye a mejorar la calidad del servicio a la sociedad.
Calidad técnica y administrativa Capacidad del investigador	Se puede adecuar a los recursos humanos y materiales de la empresa para alcanzar los objetivos trazados. Presenta aptitud para lograr los objetivos propuestos. Pone en práctica los conocimientos adquiridos en la construcción de la propuesta.

Nota. Adaptado de Salgado (2020)

Los especialistas revisaron la propuesta y calificaron los criterios de evaluación, de acuerdo con la siguiente escala:

Tabla 21

Escala de evaluación

Criterios	Calificación				
	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
Relevancia científico-teórica					
Innovación					
Impacto potencial en el ámbito científico					
Impacto potencial en el ámbito económico					
Impacto potencial en el ámbito político-social					
Calidad técnica y administrativa					
Capacidad del investigador					

Nota. Adaptado de Salgado (2020)

Después de evaluar cada criterio, los especialistas hacen las recomendaciones pertinentes para que sean tomadas en cuenta. A continuación, se presenta el resumen de la evaluación otorgada por los especialistas a la propuesta (ver Anexo 3).

Tabla 22

Resultados globales de la evaluación

Criterios			Promedio
	Validador 1	Validador 2	
Relevancia científico-teórica	4	5	4,5
Innovación	5	4	4,5
Impacto potencial en el ámbito científico	4	5	4,5
Impacto potencial en el ámbito económico	5	5	5
Impacto potencial en el ámbito político-social	5	5	5
Calidad técnica y administrativa	5	5	5
Capacidad del investigador	5	4	4,5
PROMEDIO GENERAL			4,71

El promedio general de las validaciones llegó a 4,71 sobre 5 puntos, lo que indica que los elementos de Liderazgo Transformacional propuestos cuentan con

relevancia científica-teórica, es innovador, tiene un impacto potencial en los ámbitos: científico, económico y político-social, presenta una calidad técnica y administrativa aceptable, lo que demuestra la capacidad del investigador.

Además, los comentarios de los especialistas en cuanto a temporalidad indican que la propuesta presenta un aporte claro de la situación actual de la EPMC y evidencia resultados propicios para su aplicación. En cuanto a normalidad de contenido, señalan que la estructura y los temas en el análisis se presentan de forma clara y precisa, lo que es fundamental para la entidad y sus colaboradores. En cuanto a selectividad, señalan que el aporte de la investigación es importante para la empresa porque no existe un estudio similar que abarque el liderazgo transformacional y las diferencias de género en los funcionarios, por lo que los resultados de la investigación de campo resultan significativos.

Según los especialistas el impacto que tiene la propuesta es nacional, es decir, que puede ser tomada en cuenta en otros estudios de similares características que se realicen en el territorio ecuatoriano.

Finalmente, recomiendan que la propuesta se aplique al 100% en la EPMC porque favorece a su desarrollo.

3.2 Conclusiones del Capítulo III

- Los especialistas que se consideraron para la validación de la propuesta son ingenieros comerciales con Maestría en Gestión de Talento Humano y Gestión de Empresas, con amplia experiencia en el campo, ocupando cargos directivos.
- El método para validar propuesta sugerido por Rigby (2002), citado por Salgado (2020) es pertinente en este caso de estudio, porque es flexible, complementario y aceptable.
- El promedio general de las validaciones fue de 4,71 sobre 5, lo que indica que la propuesta cuenta con las características necesarias para ser implementada en la EPMC.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Las conclusiones responden a los objetivos específicos estipulados en la introducción de este proyecto, como se presenta a continuación:

La evidencia empírica evidencia que las actitudes y comportamientos que presentan las mujeres que son líderes dentro de las organizaciones se alinean al estilo de liderazgo transformacional; por su parte, en los hombres sobresale el estilo de liderazgo transaccional; no obstante, de que estos estilos se pueden combinar según las necesidades existentes para lograr la consecución de los objetivos organizacionales.

Para identificar cómo se relaciona la variable liderazgo transformacional y la variable género en la EPMC, se usó la prueba de Hipótesis con R de Pearson, puesto que se ha comprobado la distribución normal de las variables. El cálculo de asociación se realizó midiendo la diferencia entre las frecuencias esperadas y las observadas, a partir de lo que se encontró que sí existe relación entre el liderazgo transformacional y las diferencias de género en la EPMC.

Los nuevos factores de liderazgo transformacional en la EPMC incluye motivación y desarrollo positivo, entrenamiento y tutoría, inteligencia emocional, convicción e influencia positiva, cooperación y comunicación abierta, interacción positiva y trabajo en equipo, lo que se relaciona con la capacidad de los líderes de manejar sus propias emociones y ser empáticos; tener la voluntad para ayudar al desarrollo de los demás; motivar los cambios positivos; trabajar de forma colaborativa y mantener una comunicación asertiva; lograr influenciar positivamente en sus seguidores para impulsarlos hacer lo mejor; considerar las opiniones de todos los que conforman su equipo de trabajo; reconocer el trabajo de los demás para que todos trabajen en función de alcanzar objetivos comunes; factores que se determinaron con la aplicación del Cuestionario de Liderazgo Multifactorial MLQ, mediante siete dimensiones enfocadas a las dos variables en estudio.

Recomendaciones

Desarrollar en los líderes los nuevos factores de liderazgo transformacional identificados en la EPMC, para mejorar la motivación de los trabajadores y lograr que se desarrollen positivamente, dando importancia al entrenamiento y tutoría que deben adoptar los líderes y propiciar el desarrollo de la inteligencia emocional, el trabajo cooperativo, la comunicación abierta, la interacción positiva y, por ende, el trabajo en equipo eficiente que permita a todos trabajar en función de alcanzar objetivos comunes.

Los líderes de la EPMC sin importar su género deben capacitarse en temas relacionados con el liderazgo transformacional, para potenciar los comportamientos que se asocian con este estilo de liderazgo, de tal forma, que sus seguidores se sientan satisfechos del clima laboral en el que se desempeñan para que aporten con su trabajo en beneficio de la organización.

Realizar investigaciones futuras que permitan verificar cómo el estilo de liderazgo transformacional incide en el ambiente de trabajo de las empresas públicas o privadas con el fin de identificar qué factores organizacionales se ven beneficiados.

Bibliografía

- Agüera, E. (2014). *Liderazgo y compromiso social*. Ciudad de México.
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución del Ecuador*. Quito: Registro Oficial 449.
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución del Ecuador*. Quito: Registro Oficial 449.
- Asamblea Nacional. (2017). *Ley Orgánica del Servicio Público*. Quito: Registro Oficial 294.
- Bass, B., & Avolio, B. (1999). *Multifactor Leadership Questionnaire MLQ*. *Mind Garden*.
- Cabrera, D. (2014). *Liderazgo en el sector público: una revisión de la literatura*. Obtenido de Revista Suma de Negocios, Vol. 5, N°. 11, pp. 96-107: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2215910X14700242?token=4CA A7F3DC47591C06DDF2AEAEC2B598FB6C0FC199B577998194BC583311536498D7A4603549A76E11C72C1444616C097&originRegion=us-east-1&originCreation=20211123124717>
- Castro, A., & Lupano, M. (2011). Teorías implícitas del liderazgo masculino y femenino según el ámbito de desempeño. *Revista de Ciencias Psicológicas*, vol. 5 N° 2, 139-150. Obtenido de Revista.
- Castro, M., Mamani, L., & Schiaffino, T. (2016). *Propuesta de un plan de desarrollo de líderes a partir del diagnóstico organizacional de los estilos de liderazgo de la empresa Casaideal S.A.C. en el año 2016*. Obtenido de Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas: https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621728/castro_ml.pdf?sequence=12&isAllowed=y
- Comorera, V. (2005). *Desarrollo del factor humano*. Barcelona: Editorial UOC.
- Consejo Nacional de Planificación. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021*. Obtenido de https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf

- Cosme, J. (2018). *Liderazgo*. Madrid: Editorial Elearning S. L.
- Díaz, E. (2020). *Liderazgo transformacional y equidad de género: el caso de estudiantes de posgrado*. Obtenido de Revista Universidad y Empresa, vol. 22, núm. 39, pp. 1-21: https://www.redalyc.org/journal/1872/187263918002/html/#redalyc_187263918002_ref30
- Eagly, A. (1987). *Sex differences in social behavior: a social interpretation*. Nueva York: Editorial LEA.
- Etchezahar, E. (2014). La construcción social del género desde la perspectiva de la Teoría de la Identidad Social. *Revista Ciencia, Docencia y Tecnología*, vol. 25, núm. 49, 128-142.
- Fayol, H. (1986). *Administración Industrial y General*. Barcelona: Editorial Orbis.
- García, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Revista Entramado*, Vol. 11 No. 1, 60-79.
- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Revista Pensamiento y Gestión N° 24*, 157-194.
- González, O., González, O., Ríos, G., & León, J. (2013). *Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitarios*. Obtenido de Telos, vol. 15, núm. 3, pp. 355-371: <https://www.redalyc.org/pdf/993/99328424005.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2018). *El desafío del liderazgo*. Madrid: Editorial Reverté S. A.
- López, M., & Gutiérrez, L. (2018). Cómo realizar e interpretar un análisis factorial exploratorio usando SPSS. *Revista d'Innovació i Recerca en Educació* 12(2), 1-14.

- Lussier, R., & Achua, C. (2002). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Ciudad de México: Editorial Thompson Learning.
- Manzanares, P. (2016). *Principios del liderazgo con equidad de género*. Obtenido de <https://www.colpos.mx/wb/images/Meg/Montecillo/VINCULACION/Princluderazgo.pdf>
- Martínez, R., Arteaga, A., Valadez, R., & Mexicano, M. (2007). *Diferencias de género en las prácticas de liderazgo en estudiantes de licenciatura*. Obtenido de Management Review, Vol. 2, N° 2. : <file:///C:/Users/ASUS/Downloads/Dialnet-DiferenciasDeGeneroEnLasPracticadeLiderazgoEnEstu-6054215.pdf>
- Mercado, S. (2002). *Administración Aplicada*. Ciudad de México: Editorial Limusa.
- Moreno, Á. (2014). Liderazgo y Coaching. *Información Psicológica*, N° 107, 47-65.
- Mosquera, C. (2017). *Influencia del liderazgo directivo en la calidad de servicio de personal (Tesis de doctorado)*. Obtenido de Universidad Nacional San Agustín: <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/5970/CCDmoarca.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- ONU. (2018). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Oviedo, H., & Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría vol.34 no.4* .
- Palomino, P. (2009). Últimas tendencias en estudio sobre liderazgo. *Revista de Ciencias Sociales*, 1-16.
- Pereira, J. (2017). *El liderazgo transformacional como herramienta en la gestión de equipos de trabajo*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

- Pertúz, F. (2018). *Liderazgo Transformacional en Empresas Sociales desde la perspectiva Ética de la Responsabilidad Social Empresarial*. Obtenido de Revista Telos, vol. 20, núm. 2, pp. 377-400: <https://www.redalyc.org/journal/993/99356889009/html/>
- Salcedo, A. (2018). *El liderazgo transformacional. Qué es y cómo medirlo*. Ciudad de México: Editorial Hesic.
- Salgado, G. (2020). *El techo de cristal en la Universidad Técnica de Cotopaxi (Tesis de Maestría)*. Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Sánchez, F. (2020). *Estadística para tesis y uso del SPSS*. Lima: Centrum Legalis.
- Sandoval, D. (2020). *El liderazgo y su Relación con la Gestión del Conocimiento en Equipos de trabajo (Tesis de MBA)*. Obtenido de Universidad Internacional del Ecuador: <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4367/1/T-UIDE-1367.pdf>
- Tipán, L. (2020). *Estilos de liderazgo: un enfoque de género*. Obtenido de Revista electrónica Tambara, Edición 10, No. 59, pp. 849-862: http://tambara.org/wp-content/uploads/2019/12/7.Estilos_Liderazgo_Tip%C3%A1n-Luis_FINAL.pdf
- Vásquez, G. (2019). *Cuestionario de Descripción de Conducta del Líder*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/GonzaloZoVzquez/anlisis-de-comportamiento-de-liderazgo-ldbq>
- Vega, C., & Zavala, G. (2004). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ de B. Bass y B. Avolio*. Obtenido de Universidad de Chile: http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf
- Villa, A. (2019). Liderazgo situacional; liderazgo transaccional; liderazgo transformacional; liderazgo pedagógico. *Revista de Investigación Educativa Vol. 37, N° 2*, 301-326.
- Villalva, M. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. *INNOVA Research Journal, Vol. 2, No.4* , 155-162.

ANEXOS

Anexo 1. Formato de la Encuesta



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES DE LA EPMC

Este cuestionario tiene fines académicos y tiene como propósito recabar datos para el trabajo de titulación de Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Técnica de Cotopaxi con el título: “Liderazgo Transformacional y Diferencias de Género en una Empresa Pública de Movilidad”. El cuestionario es una adaptación del Test Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de Bass y Avoilo (1999). Los datos que usted brinde tienen el carácter de confidencial y serán usados únicamente con fines académicos. Al responder este cuestionario, usted aceptará el consentimiento informado requerido.

Datos demográficos

Después de cada enunciado marque con una X una sola opción de respuesta:

Género	Masculino	
	Femenino	

Edad	Años	
	20 - 29	
	30 - 39	
	40 - 49	
	50 - 59	
	60 o más	

Estudios	Tercer Nivel	
	Maestría	
	Doctorado	
	Cursando Doctorado	

Años de servicio laboral	2 a 4	
	4 a 6	
	6 a 10	
	10 a 15	
	Más de 15	

Relación contractual	Contrato ocasional	
	Nombramiento	

Datos específicos del Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ):

Coloque una X en el enunciado que corresponda, al tomar en cuenta las siguientes valoraciones:

0 = Nunca	1 = Rara vez	2 = A veces	3 = A menudo	4 = Frecuentemente, si no siempre
-----------	--------------	-------------	--------------	-----------------------------------

	0	1	2	3	4
Dimensión Influencia Idealizada					
1. Hago que los demás se sientan bien al estar cerca de mí					
2. Otros tienen total fe en mí					
3. Otros están orgullosos de estar asociados conmigo					
Dimensión Motivación inspiradora					
4. Expreso con pocas palabras lo que podríamos y deberíamos hacer					
5. Proporcioné imágenes atractivas sobre lo que podemos hacer					
6. Ayudo a otros a encontrar significado en su trabajo					
Dimensión Estimulación intelectual					
7. Permito que otros piensen en viejos problemas de nuevas formas					
8. Proporcioné a los demás nuevas formas de ver las cosas desconcertantes.					
9. Consigo que otros reconsideren ideas que nunca antes habían cuestionado					
Dimensión Consideración individual					
10. Ayudo a otros a desarrollarse					
11. Dejé saber a los demás cómo creo que les está yendo					
12. Doy atención personalizada a otros que parecen rechazados					
Dimensión Recompensa contingente					
13. Les digo a los demás qué hacer si quieren ser recompensados por su trabajo					
14. Ofrezco reconocimiento / recompensas cuando otros alcanzan sus metas					
15. Llamé la atención sobre lo que otros pueden obtener por lo que logran					
Dimensión Manejo por excepción					
16. Estoy satisfecho cuando otros cumplen con los estándares acordados					
17. Mientras las cosas funcionen, no intento cambiar nada					
18. Les cuento a los demás los estándares que deben conocer para realizar su trabajo.					
Dimensión Liderazgo del laissez-faire					
19. Me contenta con dejar que los demás sigan trabajando siempre de la misma manera.					
20. Todo lo que los demás quieren hacer está bien para mí					
21. No pido a los demás más que lo absolutamente esencial					

Gracias por su colaboración

Anexo 2. Autorización del Representante de la EPMC para el Estudio



EMPRESA PÚBLICA DE MOVILIDAD DE LA MANCOMUNIDAD DE COTOPAXI

Memorando Nro. EPMC-G-2021-1254-M

Salcedo, 10 de diciembre de 2021

PARA: Srta. Mgs. Andrea Alexandra Braganza Arauz
Directora Administrativa

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE REALIZAR EL PROYECTO DE TITULACIÓN

De mi consideración:

De conformidad con lo que establece el estatuto de creación de la Empresa Pública Artículo 16 numeral 2.- "Cumplir y hacer cumplir el presente estatuto, la ley, reglamentos y demás normativa aplicable y resoluciones"; numeral 6.- "...Administrar la empresa pública, velar por su eficiencia empresarial..." y el Reglamento General para el adecuado funcionamiento técnico y administrativo de la Empresa Pública de Movilidad de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de Pujilí, Saquisilí, Sigchos, Pangua, La Maná y Salcedo de la provincia de Cotopaxi para la gestión descentralizada de la competencia de Tránsito, Transporte Terrestre, y Seguridad Vial que establece en su Artículo 39: "El/la Gerente General (...) es el/la responsable de la gestión empresarial, administrativa, económica, financiera, comercial, técnica y operativa...".

Por medio de la presente y en base al oficio S/N de fecha 29 de noviembre de 2021, presentado por la funcionaria Ing. Mercy Antonieta Santamaría Tipantasig, quien en su parte pertinente *solicita que se le permita realizar el Proyecto de Titulación en esta institución con el tema denominado "LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y DIFERENCIAS DE GENERO EN LA EMPRESA PÚBLICA DE MOVILIDAD DE COTOPAXI"*, me permito Autorizar a que se realice el mencionado proyecto en la Institución.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

Documento firmado electrónicamente

Mgs. Daniela Fernanda Karolys Cobo
GERENTE GENERAL

Copia:

Sr. Abg. Klever Marcelo Almagro Minta
Gestor de Secretaría General 3



Anexo 3. Resultados de las Validaciones



FICHA DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA POR JUICIO DE EXPERTOS

1. Datos de la propuesta de investigación

Autor: Dra. Mercy Antonieta Santamaría Tipantasig

Título: Liderazgo Transformacional y Diferencias de Género en una Empresa Pública de Movilidad

2. Identificación del evaluador.

Nombre y Apellidos del evaluador: Mgs Braganza Arauz Andrea Alexandra

Numero de cedula: 0502951106

Título Grado: Ingeniera Comercial

Título de Posgrado: Magister En Gestión Del Talento Humano.

Número de registro de la Senescyt: 1004-13-1204698

Institución donde labora: Empresa Pública De Movilidad De La Mancomunidad De Cotopaxi.

Teléfono: 0992406213

Correo Electrónico: andybraganzarauz@gmail.com

3. Instrucciones

Para la evolución del experto se considera los siguientes criterios de evaluación que se detalla en la siguiente tabla:

Criterios	Especificación
Relevancia científico-teórica	Para alcanzar los objetivos propuestos se sustenta en bases científico teóricas pertinentes. Los objetivos propuestos son concretos, claros, factibles. La metodología de investigación se adecua a los objetivos propuestos.
Innovación	Contribuye al desarrollo de los conocimientos científicos y tecnológicos. Contribuye a mejorar el aprendizaje e innovación en los interesados.
Impacto potencial en el ámbito científico	Sirve de referente para nuevas investigaciones. Es factible que los resultados alcanzados se difundan para ampliar el conocimiento científico.
Impacto potencial en el ámbito económico	Los resultados son importantes porque contribuyen al desarrollo de los beneficiarios del proyecto y de otros sectores económicos que pudieren adoptarlo.
Impacto potencial en el ámbito político-social	Contribuye a la consecución de los objetivos estratégicos propuestos en el plan estratégico de la EPMC. Contribuye a mejorar la calidad de vida de los involucrados. Contribuye a mejorar la calidad del servicio a la sociedad.
Calidad técnica y administrativa	Se puede adecuar a los recursos humanos y materiales de la empresa para alcanzar los objetivos trazados.
Capacidad del	Presenta aptitud para lograr los objetivos propuestos.

Latacunga - Ecuador

Av. Simón Rodríguez s/n Barrío: El Ejido / San Felipe. Tel: (03) 2252346 - 2252307 - 2252205

investigador	Pone en práctica los conocimientos adquiridos en la construcción de la propuesta.
--------------	---

Ubique el número correspondiente en el cuadro según la siguiente escala:

- 5 Muy Alta
- 4 Alta
- 3 Media
- 2 Baja
- 1 Muy Baja

Criterios	Calificación				
	Muy baja (1)	Baja (2)	Media (3)	Alta (4)	Muy alta (5)
Relevancia científico-teórica				X	
Innovación					X
Impacto potencial en el ámbito científico				X	
Impacto potencial en el ámbito económico					X
Impacto potencial en el ámbito político-social					X
Calidad técnica y administrativa					X
Capacidad del investigador					X

Por favor emita un comentario

Temporalidad: ¿La propuesta es resultado de un requerimiento actual y evidencia una estructura en el Liderazgo Transformacional y Diferencias de Género?

La propuesta de esta investigación genera un aporte claro de la situación actual de la empresa y evidencia resultados de un proceso claro para su aplicación.

Normalidad de contenido: ¿El contenido de la propuesta se estructura y se escribe en forma adecuada para ser entendida y discutida por la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi?

La estructura y los temas en análisis son aspectos importantes para la empresa y sus colaboradores de manera clara y precisa.

Selectividad: ¿La propuesta se puede considerar un aporte valido y significativo al conocimiento del área Talento Humano de la empresa en estudio?

El aporte que hace esta investigación es importante ya que en la institución no existe ningún tipo de estudio al respecto del liderazgo transformacional y diferencias de género de los funcionarios y es muy significativo este aporte.

Impacto: ¿Cuál considera que es el ámbito de su impacto? (Seleccione con una respuesta)

Local	
Regional	
Nacional	X
Internacional	

4. Comentarios y recomendaciones generales para el autor.

Aplique la propuesta al 100% en la empresa seleccionada debido a que es muy interesante el contenido de la misma.

Atentamente;



Mgs. Braganza Arauz Andrea Alexandra
FIRMA DEL EVALUADOR
CC: 0502951106

FICHA DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA POR JUICIO DE EXPERTOS

1. Datos de la propuesta de investigación

Autor: Dra. Mercy Antonieta Santamaría Tipantasig

Título: Liderazgo Transformacional y Diferencias de Género en una Empresa Pública de Movilidad

2. Identificación del evaluador.

Nombre y Apellidos del evaluador: Giovanni Fabricio Dueñas Villacis

Numero de cedula: 0502312325

Título Grado: Ingeniero Comercial

Título de Posgrado: Magister En Gestión De Empresas Mención Pequeñas Y Medianas Empresas.

Número de registro de la Senescyt: 1079-15-86067581

Institución donde labora: Empresa Pública De Movilidad De La Mancomunidad De Cotopaxi.

Teléfono: 0992670275

Correo Electrónico: giovannydu09@hotmail.com

3. Instrucciones

Para la evolución del experto se considera los siguientes criterios de evaluación que se detalla en la siguiente tabla:

Criterios	Especificación
Relevancia científico-teórica	Para alcanzar los objetivos propuestos se sustenta en bases científico teóricas pertinentes. Los objetivos propuestos son concretos, claros, factibles. La metodología de investigación se adecua a los objetivos propuestos.
Innovación	Contribuye al desarrollo de los conocimientos científicos y tecnológicos. Contribuye a mejorar el aprendizaje e innovación en los interesados.
Impacto potencial en el ámbito científico	Sirve de referente para nuevas investigaciones. Es factible que los resultados alcanzados se difundan para ampliar el conocimiento científico.
Impacto potencial en el ámbito económico	Los resultados son importantes porque contribuyen al desarrollo de los beneficiarios del proyecto y de otros sectores económicos que pudieren adoptarlo.
Impacto potencial en el ámbito político-social	Contribuye a la consecución de los objetivos estratégicos propuestos en el plan estratégico de la EPMC. Contribuye a mejorar la calidad de vida de los involucrados. Contribuye a mejorar la calidad del servicio a la sociedad.
Calidad técnica y administrativa	Se puede adecuar a los recursos humanos y materiales de la empresa para alcanzar los objetivos trazados.

Latacunga - Ecuador

Av. Simón Rodríguez s/n Barrio El Ejido / San Felipe. Tel: (03) 2252346 - 2252307 - 2252205

Capacidad del investigador	Presenta aptitud para lograr los objetivos propuestos. Pone en práctica los conocimientos adquiridos en la construcción de la propuesta.
----------------------------	---

Ubique el número correspondiente en el cuadro según la siguiente escala:

- 5 Muy Alta
- 4 Alta
- 3 Media
- 2 Baja
- 1 Muy Baja

Criterios	Calificación				
	Muy baja (1)	Baja (2)	Media (3)	Alta (4)	Muy alta (5)
Relevancia científico-teórica					X
Innovación				X	
Impacto potencial en el ámbito científico					X
Impacto potencial en el ámbito económico					X
Impacto potencial en el ámbito político-social					X
Calidad técnica y administrativa					X
Capacidad del investigador				X	

Por favor Emita un comentario

Temporalidad: ¿La propuesta es resultado de un requerimiento actual y evidencia una estructura en el Liderazgo Transformacional y Diferencias de Género?

Es una propuesta nueva y se evidencia una investigación profunda con relación al tema, añadiendo formas para cambiar el comportamiento de los funcionarios para el beneficio de la institución.

Normalidad de contenido: ¿El contenido de la propuesta se estructura y se escribe en forma adecuada para ser entendida y discutida por la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi?

La forma propuesta detalla de muy buena manera los aspectos para mejorar en la empresa y es muy aplicable ya que es un estudio propio con las características de la institución.

Selectividad: ¿La propuesta se puede considerar un aporte valido y significativo al conocimiento del área Talento Humano de la empresa en estudio?

Muy buen aporte a la empresa.

Latacunga - Ecuador

Av. Simón Rodríguez s/n Barrio El Ejido / San Felipe. Tel: (03) 2252346 - 2252307 - 2252205

Impacto: ¿Cuál considera que es el ámbito de su impacto? (Seleccione con una respuesta)

Local	
Regional	
Nacional	X
Internacional	

4. Comentarios y recomendaciones generales para el autor.

Aplique la propuesta al 100% en la empresa seleccionada debido a que es muy interesante el contenido de la misma.

Atentamente;



.....
Mgs. Giovanni Fabricio Dueñas Villacis
FIRMA DEL EVALUADOR
CC: 0502312325