

# ESTILOS DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL ADAPTADOS A LAS EMPRESAS INDUSTRIALES EN EL ECUADOR



[www.cidepro.org](http://www.cidepro.org)

Yomara Paola Haz Cadena  
Nathaly Evelyn Sandoval Colina  
Teófilo Roberto Fernández Bayas  
Aracely Del Pilar Tamayo Herrera



Yomara Paola Haz Cadena

Nathaly Evelyn Sandoval Colina

Teófilo Roberto Fernández Bayas

Aracely Del Pilar Tamayo Herrera

ESTILOS DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL  
ADAPTADOS A LAS EMPRESAS  
INDUSTRIALES EN EL ECUADOR

ORGANIZATIONAL LEADERSHIP  
STYLES ADAPTED TO INDUSTRIAL  
COMPANIES IN ECUADOR

Yomara Paola Haz Cadena  
Nathaly Evelyn Sandoval Colina  
Teófilo Roberto Fernández Bayas  
Aracely Del Pilar Tamayo Herrera

Estilos de liderazgo organizacional adaptados  
a las empresas industriales en el Ecuador

Organizational leadership styles adapted  
to industrial companies in Ecuador



## ***Autores:***

Yomara Paola Haz Cadena  
Facultad de Administración  
Finanzas e Informática  
Universidad Técnica de Babahoyo  
yhaz@utb.edu.ec  
 <https://orcid.org/0000-0002-3236-8745>

Teófilo Roberto Fernández Bayas  
Facultad de Administración  
Finanzas e Informática  
Universidad Técnica de Babahoyo  
tfernandez@utb.edu.ec  
 <https://orcid.org/0000-0002-5986-0625>

Nathaly Evelyn Sandoval Colina  
Facultad de Administración  
Finanzas e Informática  
Universidad Técnica de Babahoyo  
nsandoval@utb.edu.ec  
 <https://orcid.org/0000-0002-5370-7128>

Aracely del Pilar Tamayo Herrera  
Departamento de Ciencias Económicas,  
Administrativas y de Comercio  
Universidad de las Fuerzas  
Armadas-ESPE  
aptamayo@espe.edu.ec  
 <https://orcid.org/0000-0001-8136-1876>

Advertencia: Está prohibido, bajo las sanciones penales vigentes que ninguna parte de este libro puede ser reproducida, grabada en sistemas de almacenamiento o transmitida en forma alguna ni por cualquier procedimiento, ya sea electrónico, mecánico, reprográfico, magnético o cualquier otro sin autorización previa y por escrito del Centro de Investigación y Desarrollo Profesional (CIDEPRO).



Primera Edición, septiembre 2020

*Estilos de liderazgo organizacional adaptados a las empresas industriales en el Ecuador*

**ISBN:** 978-9942-823-52-6 (eBook)

**ISSN:** 2600-5719 (electronic)

<https://doi.org/10.29018/978-9942-823-52-6>

Editado por:

Centro de Investigación y Desarrollo Profesional

© **CIDEPRO Editorial 2020**

Babahoyo, Ecuador

Móvil - (WhatsApp): (+593) 9 8 52-92-824

[www.cidepro.org](http://www.cidepro.org)

**E-mail:** [editorial@cidepro.org](mailto:editorial@cidepro.org)

Este texto ha sido sometido a un proceso de evaluación por pares externos con base en la normativa editorial de CIDEPRO.

Diseño y diagramación:

CIDEPRO Editorial

Diseño, montaje y producción editorial:

CIDEPRO Editorial

Hecho en Ecuador

Made in Ecuador

# ÍNDICE

PREFACIO ..... IX

PREFACE ..... XI

## CAPÍTULO 1

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA ..... 14

Mecanismos de motivación del liderazgo transaccional..... 14

Ventajas y desventajas del liderazgo transaccional..... 15

Liderazgo Transformacional vs Liderazgo Transaccional ..... 15

Liderazgo en las organizaciones ..... 16

Dirección por competencias..... 17

Nueva realidad empresarial..... 18

Evaluación del desempeño..... 18

Tipos de competencias ..... 19

Coaching: Elemento clave en la dirección por competencias..... 20

Relevancia e importancia del liderazgo en una organización..... 21

Modelo multifactorial de liderazgo (MLQ) ..... 24

Modelo de contingencia ..... 26

El sector manufacturero o industrial ..... 27

## CAPÍTULO 2

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA..... 31

## CAPÍTULO 3

MÉTODOS, TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS

UTILIZADAS..... 34

Tipo de investigación .....	34
Técnica e instrumento de recolección de datos.....	36
Validación y confiabilidad de los instrumentos .....	36
Procedimiento para la recolección de datos.....	37

## **CAPÍTULO 4**

RESULTADOS OBTENIDOS.....	40
Análisis descriptivos .....	40
Prueba de normalidad .....	69
Correlación de Spearman.....	70
Correlación de Pearson .....	72
Conclusiones .....	75
ACERCA DE LOS AUTORES .....	77
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	81

## **PREFACIO**

Al hablar de liderazgo se puede entender también que se habla de iniciativa, dirección, gestión, monitorización y los esfuerzos que se emplean para alcanzar los objetivos dentro de una organización. Se trata de ser influencia en algo o alguien en el logro de un propósito.

Existen muchos tipos de liderazgo, antiguamente se atribuía a que sólo los altos directivos, gerentes, responsables de sección o jefes de equipo tenían la responsabilidad de influir en los empleados de una compañía con algún tipo de liderazgo, sin embargo, se ha ido modificando al mismo ritmo que los modelos de estructuras empresariales.

Actualmente dentro de las organizaciones independientemente de su actividad económica sobre todo si su plantilla de empleados es numerosa y tienen una estructura compleja, adaptan no sólo un tipo de liderazgo sino que aplican la suma de varios. En este último siglo, cuando se habla de cultura de liderazgo organizacional se establece que sea cual sea la naturaleza de la empresa debe tener más de un liderazgo.

Para la realización de la presente obra se buscó analizar los estilos de liderazgo organizacional que son adaptados en las empresas industriales en el Ecuador. Para cumplir con este objetivo en esta investigación se utilizó un enfoque cuantitativo y de diseño no experimental transversal. Se llevó a cabo mediante la encuesta para la recolección de datos, se aplicó un cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ),

sobre una muestra que fue tomada a conveniencia de entre 384 líderes aplicada a gerentes de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Quito y que están asociadas a la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (CAPEIPI). Como resultado se logró obtener que dentro de las industrias dependiendo del género se aplican estilos diferentes de liderazgo en donde las mujeres se orientan por el estilo transformacional y los hombres al esquema transaccional.

## **PREFACE**

When talking about leadership, you can also understand that there is talk of initiative, direction, management, monitoring and efforts to achieve goals within an organization. It's about being influenced by something or someone in achieving a purpose.

There are many types of leadership, formerly attributed to the ability of only senior managers, managers, section managers or team leaders to have a responsibility to influence the employees of a company with some kind of leadership, however, it has been modified at the same rate as business structure models.

Currently within organizations regardless of their economic activity especially if their employee workforce is large and they have a complex structure, they adapt not only one type of leadership but apply the sum of several. In the last century, when it comes to organizational leadership culture it is established that whatever the nature of the company must have more than one leadership.

For the realization of this work it was sought to analyze the styles of organizational leadership that are adapted in industrial companies in Ecuador. A cross-cutting non-experimental design and quantitative approach was used to meet this objective in this research. It was conducted through the survey for data collection, a multifactorial leadership questionnaire (MLQ) was applied, on a sample that was taken at the convenience of among 384 leaders applied to managers of

small and medium-sized enterprises in the city of Quito and that are associated with the Chamber of Small and Medium-sized Enterprises of Pichincha (CAPEIPI). As a result it was possible to obtain that within industries depending on gender different styles of leadership are applied where women are oriented by the transformational style and men to the transactional scheme.



# FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

---

## Capítulo 1

# FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

## *Mecanismos de motivación del liderazgo transaccional*

La motivación viene dada por los siguientes aspectos:

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

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

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

## *Ventajas y desventajas del liderazgo transaccional*

**Tabla 1.** Ventajas de y desventajas del liderazgo transaccional

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Aumento de la efectividad, ya que el tiempo del líder no se ve consumido con la resolución de problemas personales no afectivos de sus seguidores.	No existe gran aporte de nuevas técnicas o metodologías por parte de los seguidores.
Este tipo de liderazgo garantiza un mayor cumplimiento de objetivos.	Las relaciones personales verticales en la organización son muy bajas, solo existe la relación de trabajo.
El seguidor se siente más motivado ante la posibilidad de alcanzar las recompensas pactadas.	No existe la lealtad de los seguidores, a la mejor oferta se marcharán.
Todos los miembros de la organización trabajan por un mismo objetivo, sin la posibilidad de que los criterios y opiniones los desvíe del mismo.	El ambiente de trabajo no es el mejor, al existir una competencia entre seguidores y su desempeño.
El líder evalúa solo los resultados obtenidos e interviene al ser necesario aplicar algún correctivo.	Al existir diferencias entre los líderes y seguidores la eficiencia y productividad decaen.

**Fuente:** Enciclopedia Económica (2019)

### *Liderazgo Transformacional vs Liderazgo Transaccional*

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

Se visualizan marcados cambios en lo seguidores, el enfoque transformacional genera estos cambios a nivel de creencias, actitudes, compromiso con la organización, a diferencia del liderazgo

transaccional donde los cambios se ven reflejados en ritmos de trabajo, calidad de los mismos (Ayoub, 2010).

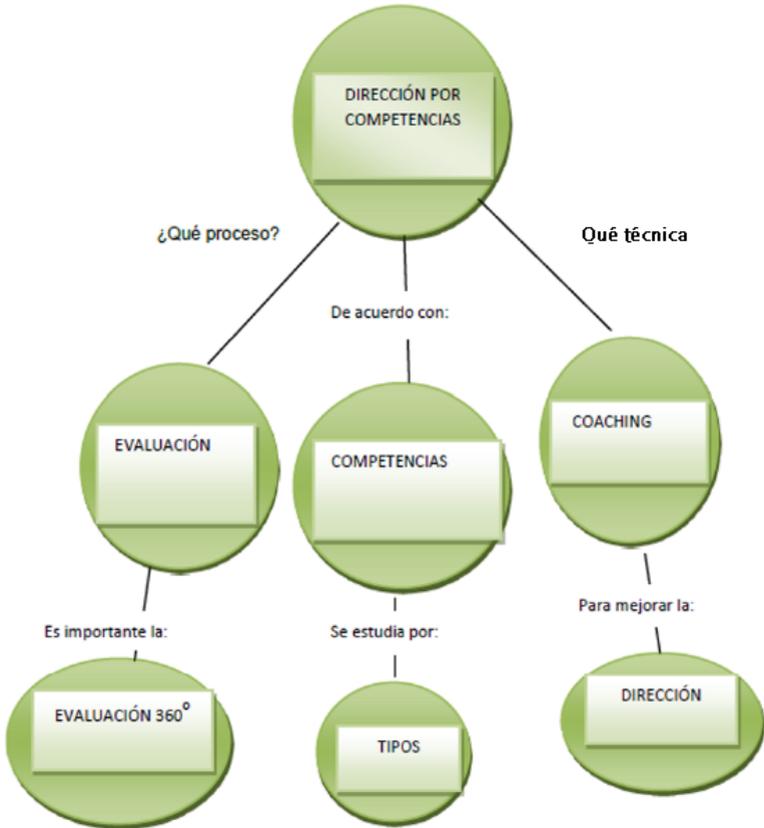
Ambos estilos pueden ser utilizados por un mismo líder para alcanzar los objetivos planteados por la organización, pero existen consideraciones en cuanto al nivel de inclinación por uno de los estilos, lo cual varía dependiendo del tipo de organización, objetivos que busca, cualidades del equipo de trabajo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

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

### ***Liderazgo en las organizaciones***

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

## *Dirección por competencias*



**Figura 1.** Dirección por competencias

Actualmente las organizaciones buscan modelos para ser aplicados en el ámbito del liderazgo, puesto al crecimiento de la competencia en todos los sectores industriales, y buscando siempre desempeños eficaces por parte de sus empleados, este grupo de aspectos los ha llevado a generar nuevos modelos de gerencia y liderazgo que permiten una dinámica en las organizaciones y los niveles gerenciales, en la

Figura 7, se muestra en modelo de Dirección por competencias que emplea técnicas como la evaluación del desempeño y el coaching.

### ***Nueva realidad empresarial***

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

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

### ***Evaluación del desempeño***

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

- **Análisis escrito:** Mide fortalezas y debilidades de los empleados de la organización.
- **Incidente crítico:** Toma en cuenta conductas de los trabajadores.
- **Escalas gráficas de calificación:** Determina el nivel de conocimiento, cooperación, compromiso con la organización.

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

### ***Tipos de competencias***

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

Las competencias pueden estar clasificadas como:

- **Competencias estratégicas:** Son usualmente usadas para resultados económicos.
- **Competencias intratérgicas:** Utilizadas en la gestión de personal, para el desarrollo de mayor compromiso, rendimiento por parte de los empleados.
- **Competencias de eficacia personal:** Competencias generadas

por los propios trabajadores como si propia iniciativa, conocimientos adquiridos, disciplina.

### ***Coaching: Elemento clave en la dirección por competencias***

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

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

### **El coaching comprende los siguientes aspectos:**

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

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

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

Podemos considerar que un buen líder debe poseer estas condiciones para lograr el crecimiento de su empresa y la prosperidad: compromiso, comunicación, confianza e integridad. Además de ciertas virtudes que lo guiarán por sendas de éxito que son: prudencia, justicia, templanza y fortaleza. Como tal el liderazgo debe definirse como un proceso de interacción entre colaboradores, en donde una persona está destinada a la dirección hasta alcanzar un fin en común (Noriega, 2008).

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

## **Relación Género-Liderazgo**

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

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

Afirmando lo anterior, Gutierrez (2015) indica que las féminas se identifican por aplicar un liderazgo encaminado en la visión de la entidad empresarial; procura además, el progreso de las personas con un enfoque de cooperación direccionado al trabajo en equipo con menor control. Asimismo, en la resolución de problemas se basa atendiendo la intuición y la racionalidad con el propósito de conseguir calidad.

Por otro lado, el estilo de liderazgo masculino se caracteriza por un modelo operativo competitivo, con una estructura organizacional piramidal, empleando la racionalidad en la solución de los problemas con un mayor control a detalle, y, su cometido principal está dirigido a obtener el éxito.

Desde los años 90, se viene realizando estudios sobre los tipos de liderazgo que se aplican en función del género, cuyos resultados han evolucionado en la medida en que las mujeres han ido ganando espacios

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

Otro estudio fue el de Eagly y Karau (1991), en el cual demostraron con relación al surgimiento de liderazgo entre hombres y mujeres, que en grupos inicialmente sin líder, los hombres emergieron como líderes en mayor proporción de lo que lo hicieron las mujeres. Así, los hombres surgen más frecuentemente como líderes en medidas de liderazgo en general formado por evaluaciones de conducta que son relevantes para el desarrollo de las actividades; mientras que, las mujeres surgen como líderes más frecuentes que los hombres en términos de liderazgo social, es decir, relaciones interpersonales y simpatía.

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

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

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

El MLQ es un instrumento diseñado por Bass Bernard a mediados de los años 80, el cual con el transcurrir del tiempo ha sufrido modificaciones a los fines de adecuarlo y afinarlo para su aplicación

en el estudio del liderazgo. En tal sentido, según Cuadra y Veloso (2007) lo conceptualizan como una herramienta de medición usando una escala tipo Likert, con el propósito de medir diversas inconstantes pertenecientes al modelo de liderazgo de rango total, permitiendo valorar el mismo según las respuestas de forma independiente de líderes y seguidores; en la figura 8, se muestra las dimensiones según el factor de liderazgo.

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

**Figura 2.** Estructura factorial del MLQ-5x

**Fuente:** Molero, Recio, y Cuadrado (2010)

En tal sentido, el instrumento incorpora una escala en función de la siguiente ponderación y asignación; 0: Nunca, 1: Rara vez, 2: A veces, 3: A menudo, 4: Frecuentemente.

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

### ***Modelo de contingencia***

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

De acuerdo al modelo, no existe una única forma ideal de dirigir a los individuos, puesto que el enfoque de contingencia para el estudio de los inconvenientes de dirección, se concentra especialmente en el análisis de los distintos elementos de los que depende la eficacia directiva

y en qué forma, cuáles técnicas, métodos o estilos en determinada situación y en un momento y circunstancias particulares contribuirán a la obtención de los objetivos organizacionales (Figueroa, 2012).

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

En definitiva, este modelo establece un intento para valorar los múltiples factores activos, en cualquier caso y delimitando patrones y relaciones precisas entre ellos, que pueden servir como ejemplos para otros casos análogos que se presenten en el acontecer.

### ***El sector manufacturero o industrial***

La manufacturera en Ecuador, es uno de los vitales sectores económicos, puesto que, contribuye en promedio con un 12% del PIB, solo por detrás del sector petrolero y a la par del sector agrícola (Camino, Armijos, & Cornejo, 2018). Existen varios sectores a los que apoya la CAPEIPI, entre los que se pueden nombrar: alimenticio; construcción; eventos y servicios; gráfico; maderero; metalmecánico; químico y textil.

En este orden de ideas, el sector alimenticio, dirige esfuerzos para aplicar Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) que incrementen

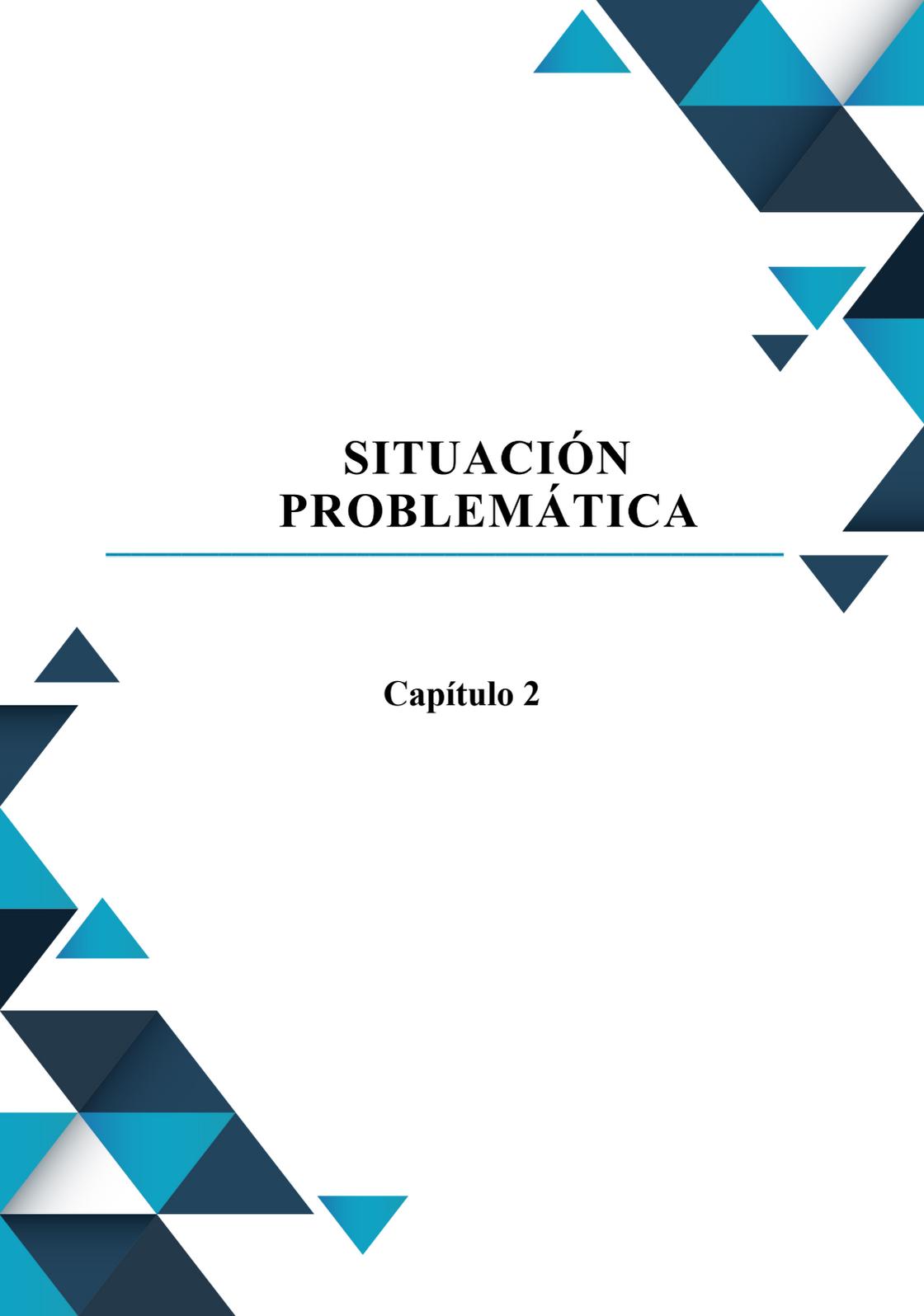
sus ventajas competitivas, desplieguen y extiendan su dirección a distintos mercados a escala nacional, regional y mundial; y a la vez, mejoren la calidad de sus productos, diversificando la producción y el fomento del valor agregado; con respecto al sector construcción, reúne un conjunto de entidades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

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

En este contexto, en el sector maderero se busca tomar acciones conjuntas con el fin de optimizar los trabajos de producción con visión sustentable y responsabilidad social; sobre el sector metalmecánico, eléctrico y electrónico persigue progresos tecnológicos de punta para procurar el incremento sostenido de la manufactura y la competitividad.

Finalmente, el sector químico busca el desarrollo competitivo a través del trabajo en equipo y la toma de decisiones para el desarrollo tecnológico, económico y social del país. Y, el sector textil, es un

gremio de interés colectivo responsable de promover el desarrollo de las entidades en la búsqueda de generación constante de empleo (CAPEIPI, 2019).



# **SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

---

## **Capítulo 2**

## SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

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

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

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

El Ecuador, en los últimos años, se ha convertido en uno de los países más emprendedores de la región, pero lamentablemente los emprendimientos no llegan a durar más tres meses según lo afirma Argüello en su informe para el Observatorio de las PYME de la Universidad Andina Simón Bolívar (Argüello, 2019). Pero la responsabilidad no es siempre del mercado, también radica en el estilo de liderazgo que tiene el emprendedor, siendo éste un factor trascendental para el éxito de las pymes del sector industrial.

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

La escasa gestión de liderazgo en las empresas hace que las personas se encuentren desmotivadas y sin ganas de sacar a la empresa adelante, lo incentivos que brinda la empresa no son suficientes, siempre piden más, esto se debe a que no se tiene un líder al frente de los diferentes grupos de trabajo; sin embargo, no solo se necesita tener solo un líder, se necesita una persona la cual motive a los empleados y logre transmitir en todos la misma visión y los objetivos que se busca como empresa.



# **MÉTODOS, TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS**

---

## **Capítulo 3**

## **MÉTODOS, TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS**

Para la realización de este texto se ha utilizado una investigación descriptiva, de campo, con enfoque cuantitativo con un diseño experimental y de corte transversal. Este enfoque ayudó a la recopilación de datos por medio de encuestas para que posteriormente se pueda realizar la medición numérica y el análisis estadístico (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

### ***Tipo de investigación***

#### **Por su finalidad**

Tuvo como finalidad ser aplicativa, porque al concluir el mismo, pueda servir como guía para los empresarios, con recomendaciones claras y precisas para cada uno de los líderes de las diferentes pequeñas y medianas empresas industriales.

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

La información fue obtenida a través de encuestas las mismas que fueron aplicadas a distintos directores y gerentes de varias pequeñas y medianas empresas del sector industria de la ciudad de Quito.

#### **Por las unidades de análisis**

En la obtención de información se procedió a realizar un estudio a los gerentes de las pequeñas y medianas empresas pertenecientes a la industria manufacturera que están agrupadas en la CAPEIPI de la ciudad de Quito. Además se investigó en un tiempo y espacio previamente analizado y determinado.

## Población

La población de estableció en las pequeñas y medianas empresas del sector industria de la ciudad de Quito del sector agrupados en la CAPEIPI que en número son 384 distribuidas de la siguiente manera:

**Tabla 2.** Cantidad de Pymes según sectores productivos de la CAPEIPI

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

**Fuente:** Cámara de la Pequeña Industria de Quito

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

## Muestra

Por ser una población pequeña, no se calculó una muestra, al contrario, se realizó un censo a toda la población.

## *Técnica e instrumento de recolección de datos*

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

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

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

El instrumento que se utilizó fue el cuestionario, ya que este utilizaron preguntas o ítems que debieron estar alineadas con la situación problemática (Hernández et al., 2014). En la realización de la presente obra, se utilizó el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ) para medir los estilos de liderazgo.

En tal sentido, el instrumento consta de la valoración de dos estilos específicos transformacional y transaccional usando una escala de Likert (Nunca, Rara vez, A veces, A menudo, Frecuentemente); para el primero, se aplicaron 20 ítems en su evaluación, y, para el segundo, tan solo 8 ítems.

## *Validación y confiabilidad de los instrumentos*

### **Validación**

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

## Confiabilidad

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

**Tabla 3.** Alfa de Cronbach para la fiabilidad del instrumento

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

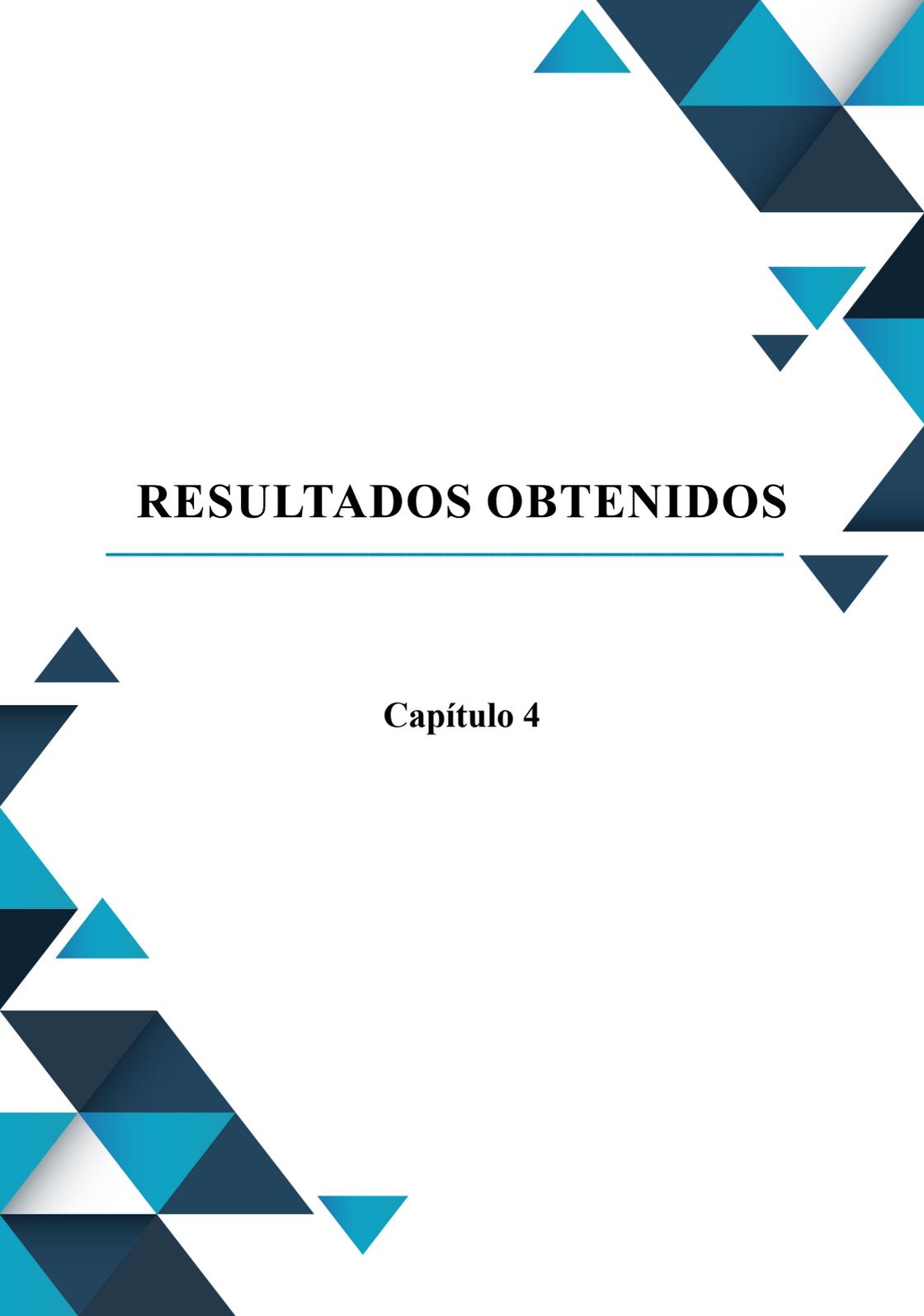
Se obtuvo un coeficiente de Cronbach de 0,810 para la inconstante liderazgo transformacional y 0,710 para la inconstante liderazgo transaccional, donde ambos coeficientes son superiores a 0,7; y, según Lacave, Molina, Fernández, y Redondo (2016) mencionan que un valor superior a 0,7 se considera aceptable por lo que se decidió aplicar el instrumento de recolección de datos. Finalmente, calculando el alfa de Cronbach para todo el instrumento incluyendo ambas inconstantes, se obtuvo un coeficiente de 0,841 que refuerza la fiabilidad del cuestionario, de un total de 30 elementos.

### *Procedimiento para la recolección de datos*

Primeramente, se aplicó un instrumento piloto al 10% de la muestra a los fines de determinar la fiabilidad del instrumento; posteriormente,

una vez verificada la confiabilidad a través del coeficiente de Cronbach, obteniendo valores por encima de 0,70, se decidió aplicarla a las 384 personas seleccionadas que pertenecen a las pequeñas y medianas empresas del sector industrial en la ciudad de Quito de manera individual.

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



# **RESULTADOS OBTENIDOS**

---

## **Capítulo 4**

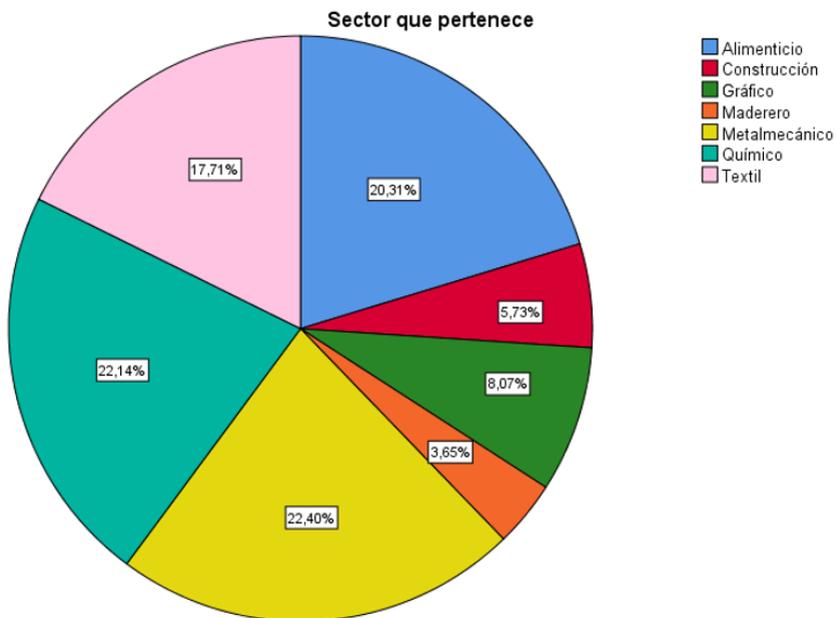
## RESULTADOS OBTENIDOS

### *Análisis descriptivos*

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

**Tabla 4.** Distribución de la muestra según el sector al que pertenece

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

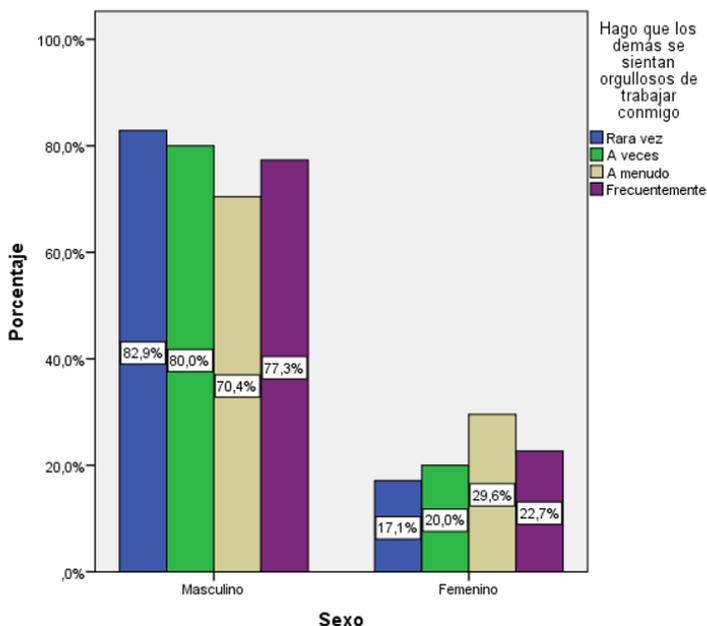


**Figura 3.** Distribución de la muestra según el sector al que pertenece

La menor concentración se encuentra en el sector maderero con un 3,65%, seguido del sector construcción con un 5,73%, luego el sector gráfico con 8,07% y el textil con 17,71%.

**Tabla 5.** Sexo y Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo

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

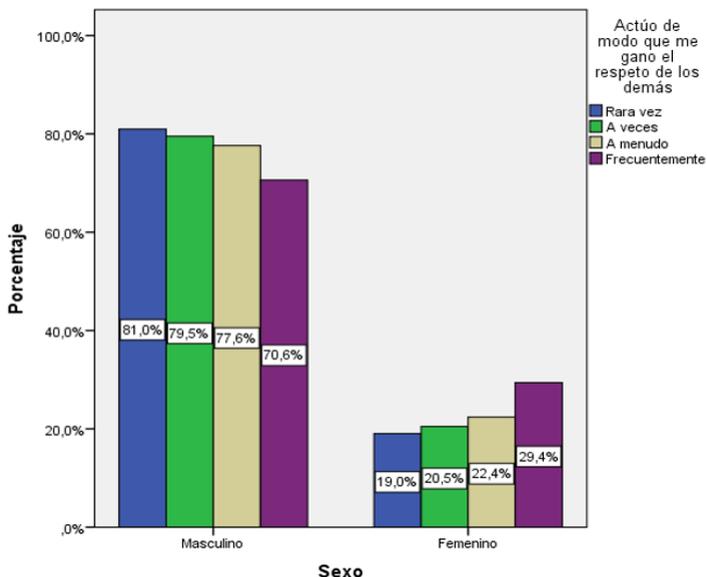


**Figura 4.** Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo

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

**Tabla 6.** Actúo de modo que me gano el respeto de los demás

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

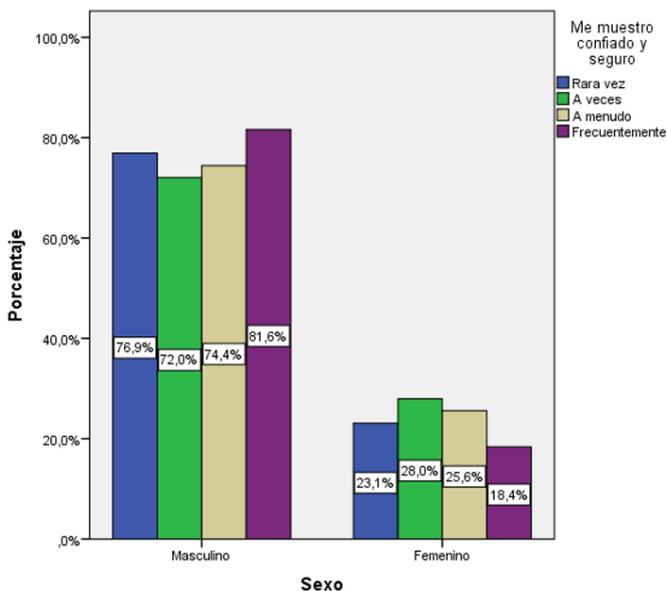


**Figura 5.** Actúo de modo que me gano el respeto de los demás

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

**Tabla 7.** Sexo y Me muestro confiado y seguro

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

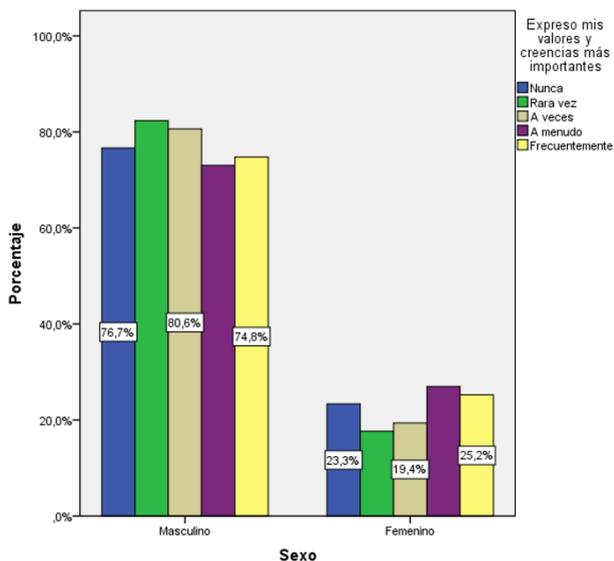


**Figura 6.** Me muestro confiado y seguro

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

**Tabla 8.** Expreso mis valores y creencias más importantes

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

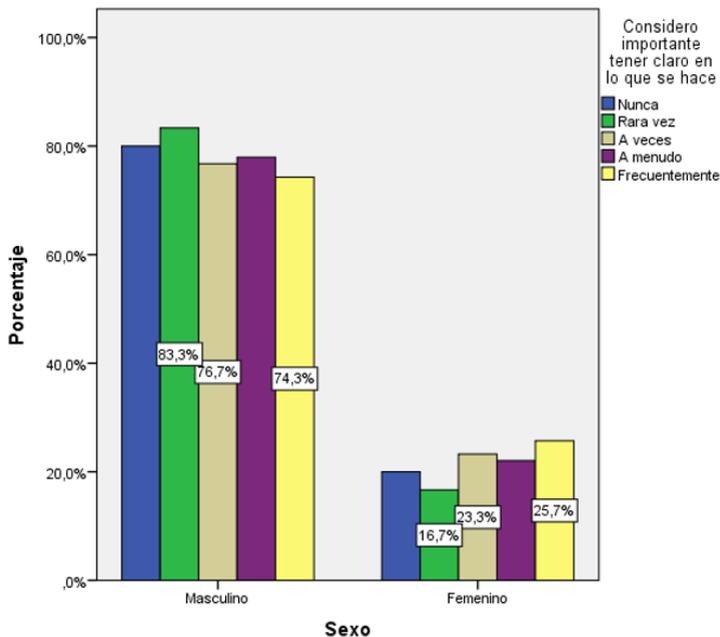


**Figura 7.** Expreso mis valores y creencias más importantes

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

**Tabla 9.** Sexo y Considero importante tener claro en lo que se hace

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

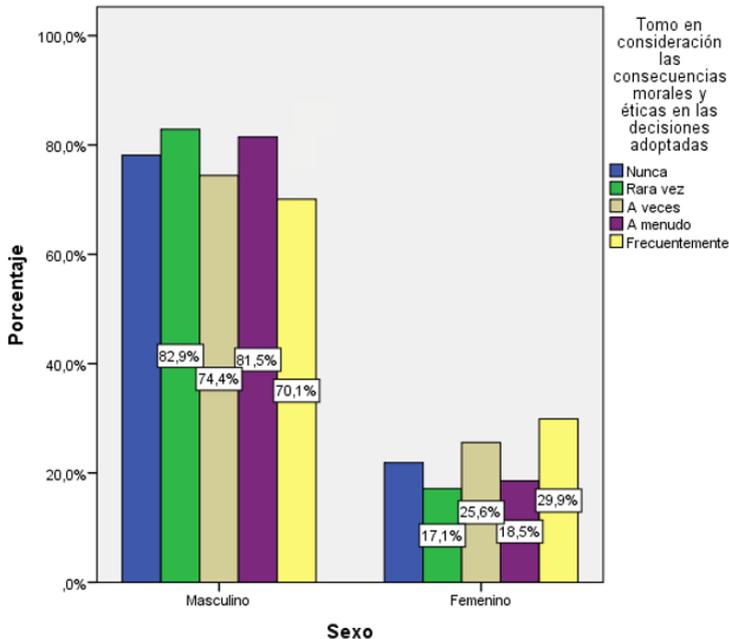


**Figura 8.** Considero importante tener claro en lo que se hace

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

**Tabla 10.** Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas

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

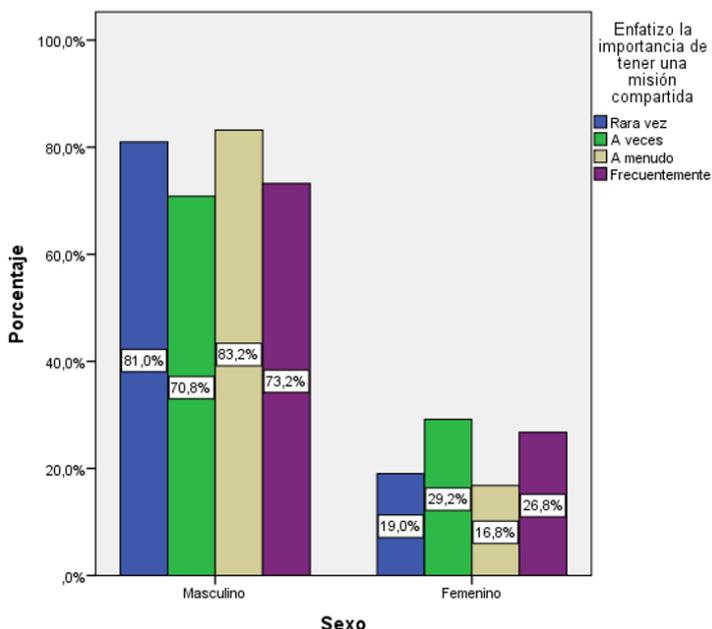


**Figura 9.** Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas

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

**Tabla 11.** Enfatizo la importancia de tener una misión compartida

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



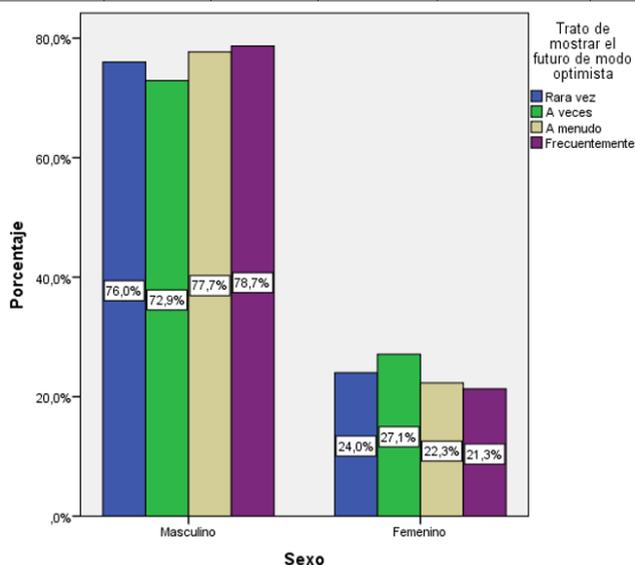
**Figura 10.** Enfatizo la importancia de tener una misión compartida

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

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

**Tabla 12.** Trato de mostrar el futuro de modo optimista

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

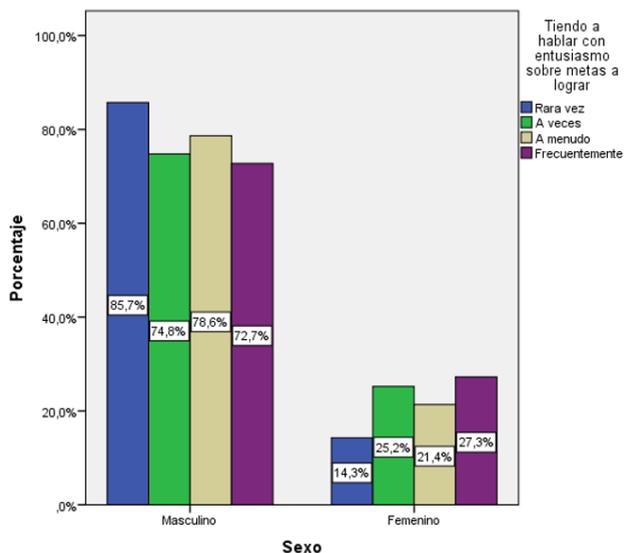


**Figura 11.** Trato de mostrar el futuro de modo optimista

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

**Tabla 13.** Tiendo a hablar con entusiasmo sobre metas a lograr

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

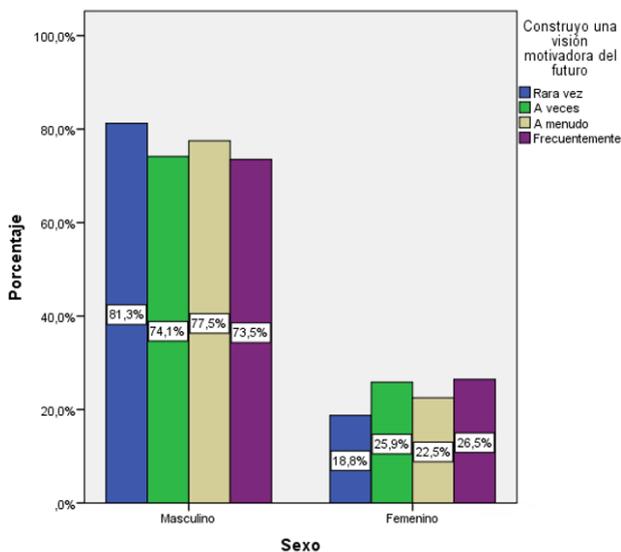


**Figura 12.** Tiendo a hablar con entusiasmo sobre metas a lograr

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

**Tabla 14.** Construyo una visión motivadora del futuro

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

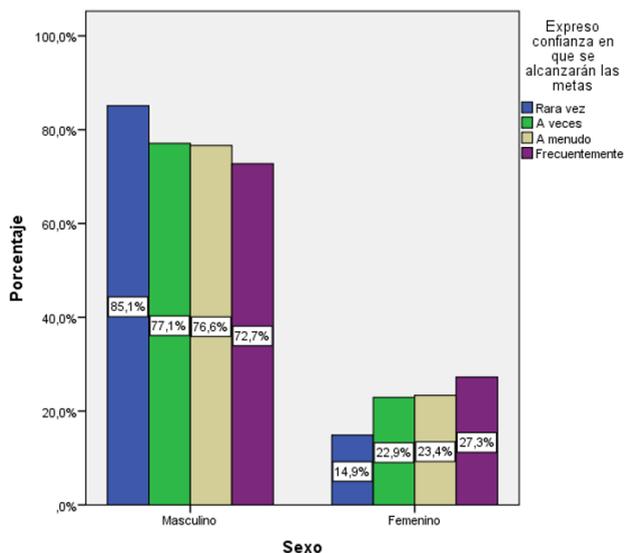


**Figura 13.** Construyo una visión motivadora del futuro

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

**Tabla 15.** Expreso confianza en que se alcanzarán las metas

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

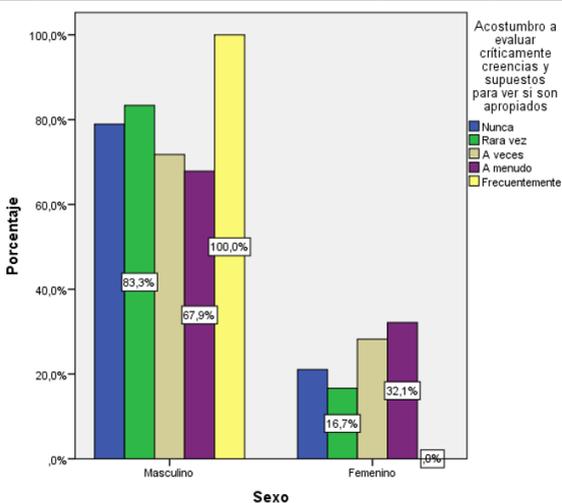


**Figura 14.** Expreso confianza en que se alcanzarán las metas

Como se puede apreciar en la información anterior, las mujeres frecuentemente en un 27,3% se ocupan de mostrar confianza en que las metas se cumplirán; entre tanto los hombres en comparación con las damas, rara vez se preocupan de ese detalle en un 85,1%. Con respecto a la dimensión que se encarga de estimular intelectualmente, se obtuvo los siguientes resultados:

**Tabla 16.** Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados

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

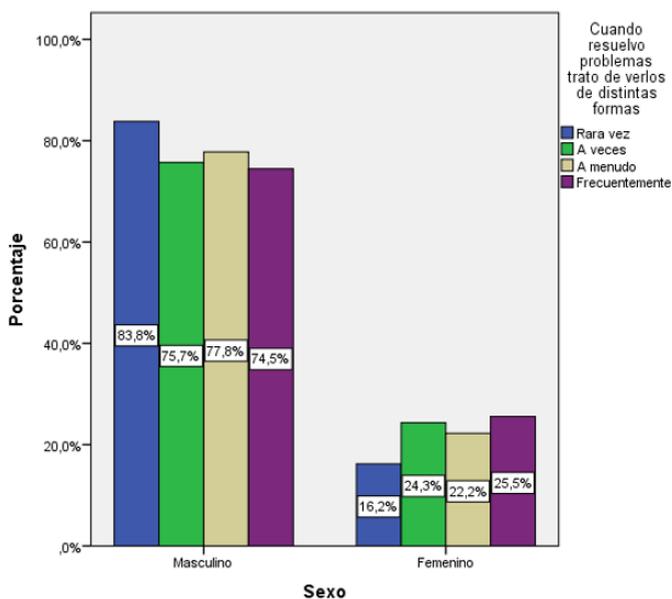


**Figura 15.** Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados

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

**Tabla 17.** Cuando resuelvo problemas trato de verlos de distintas formas

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

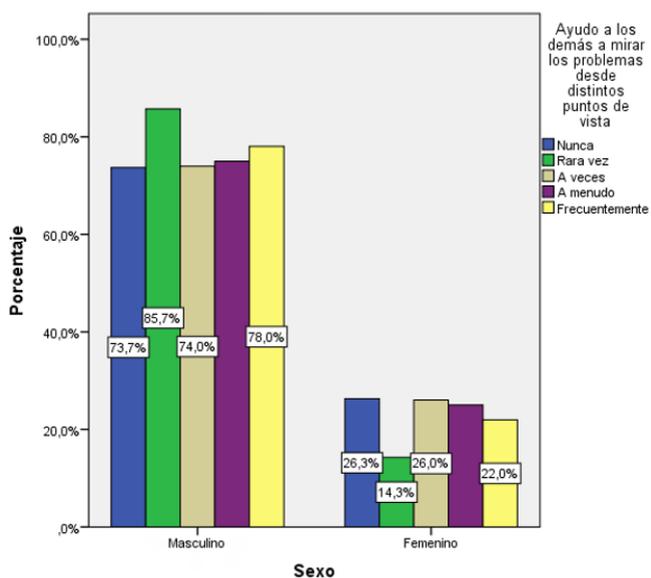


**Figura 16.** Cuando resuelvo problemas trato de verlos de distintas formas

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

**Tabla 18.** Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista

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

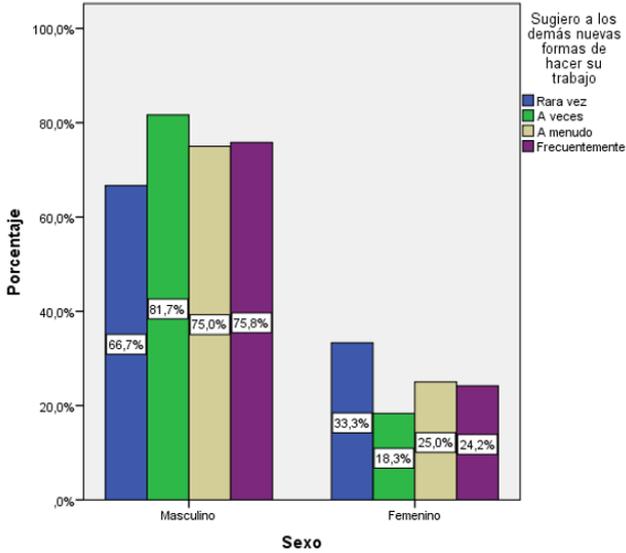


**Figura 17.** Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista

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

**Tabla 19.** Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo

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



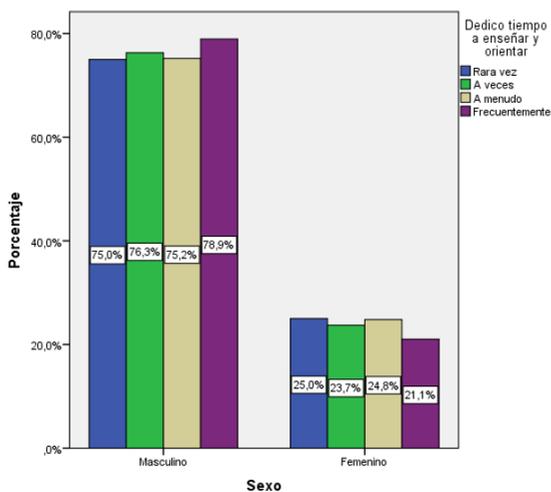
**Figura 18.** Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo

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

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

**Tabla 20.** Dedico tiempo a enseñar y orientar

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

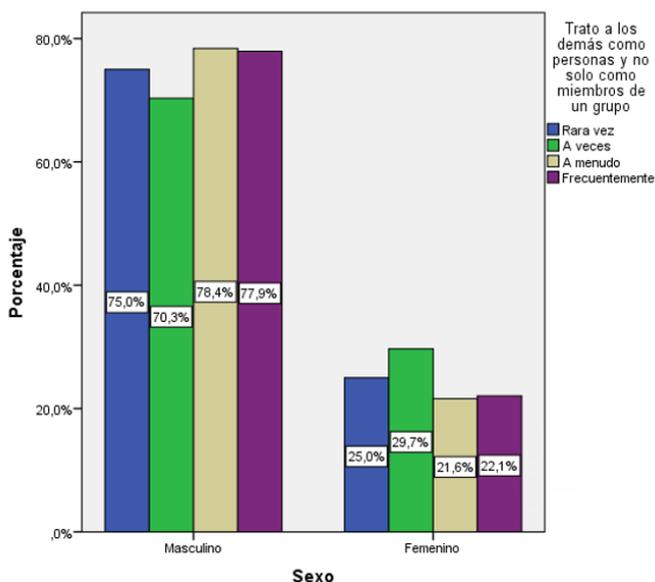


**Figura 19.** Dedico tiempo a enseñar y orientar

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

**Tabla 21.** Trato a los demás como personas y no solo como miembros de un grupo

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

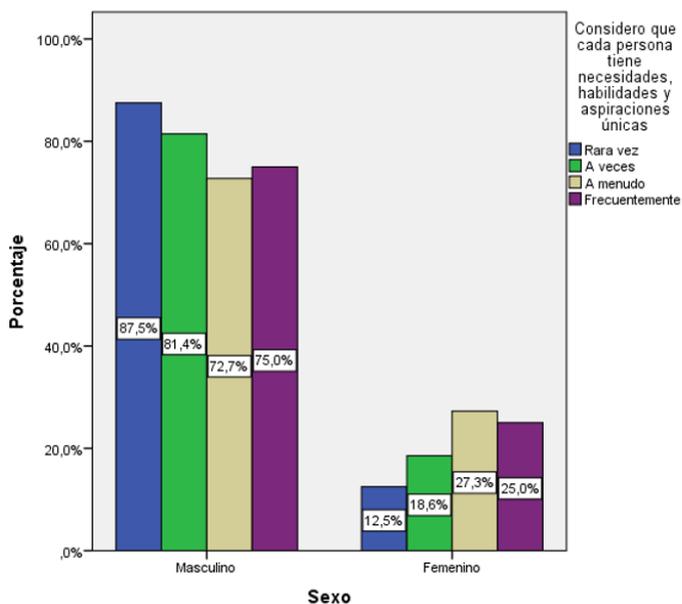


**Figura 20.** Trato a los demás como personas y no solo como miembros de un grupo

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

**Tabla 22.** Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas

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

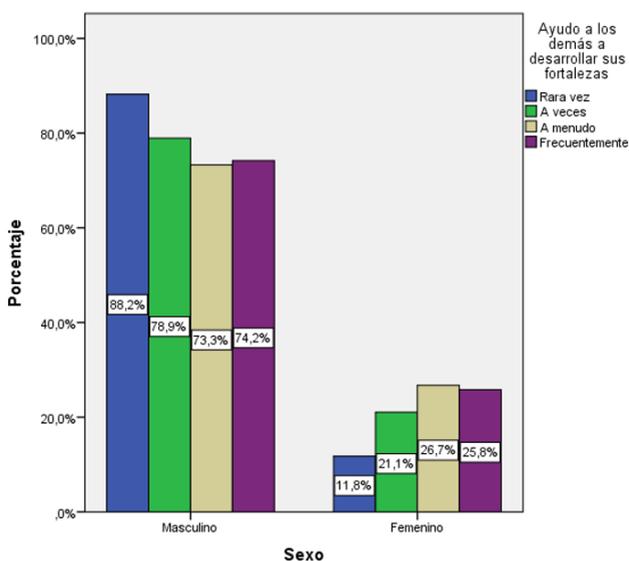


**Figura 21.** Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas

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

**Tabla 23.** Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas

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

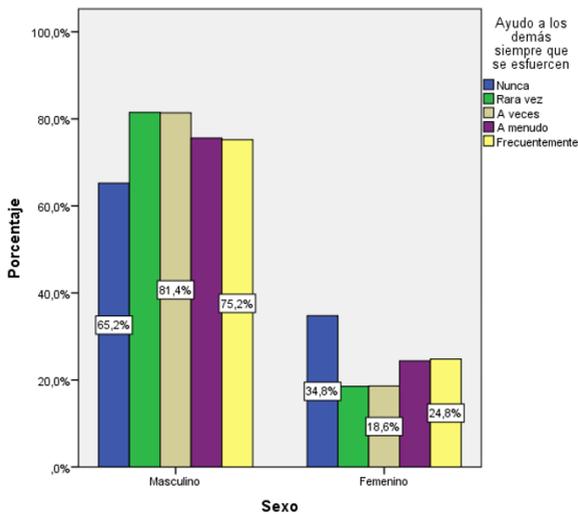


**Figura 22.** Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas

Cuando se trata de ayudar a los demás a desarrollar sus fortalezas, las mujeres a menudo en un 26,7% se dedican a apoyar en ese aspecto; entre tanto, los varones lo hacen rara vez con un 82,2%. Ahora bien, a continuación, se realiza el análisis correspondiente a las dimensiones: recompensa contingente y dirección por excepción, que conforma el estilo de liderazgo transaccional con la intención de evaluar el comportamiento por género. En lo que respecta a la dimensión de recompensa contingente, se tienen los siguientes resultados:

**Tabla 24.** Ayudo a los demás siempre que se esfuercen

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

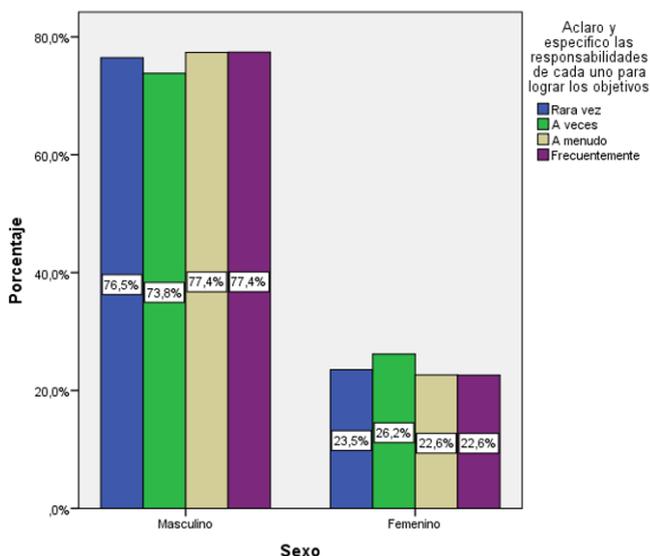


**Figura 23.** Ayudo a los demás siempre que se esfuercen

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

**Tabla 25.** Aclaro y especifico las responsabilidades de cada uno para lograr los objetivos

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

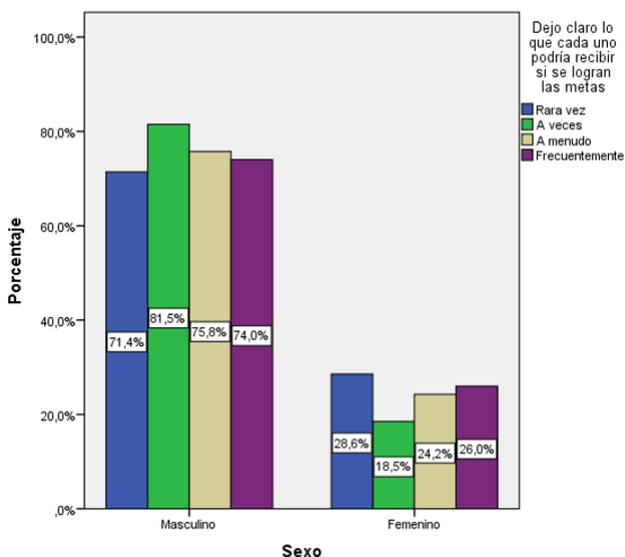


**Figura 24.** Aclaro y especifico las responsabilidades de cada uno para lograr los objetivos

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

**Tabla 26.** Dejo claro lo que cada uno podría recibir si se logran las metas

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



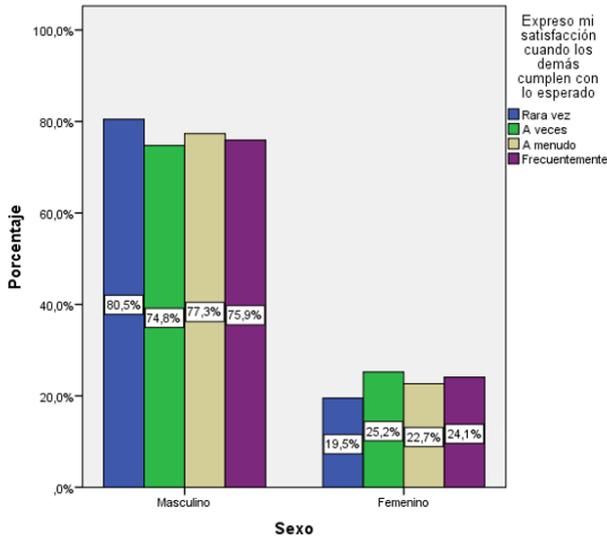
**Figura 25.** Dejo claro lo que cada uno podría recibir si se logran las metas

Como se puede observar en la información anterior, los hombres con un 81,5% utilizan algunas veces la recompensa como forma de

estímulo para el logro de las metas; entre tanto, las hembras con un 28,6% rara vez la emplearían para tal fin.

**Tabla 27.** Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado

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



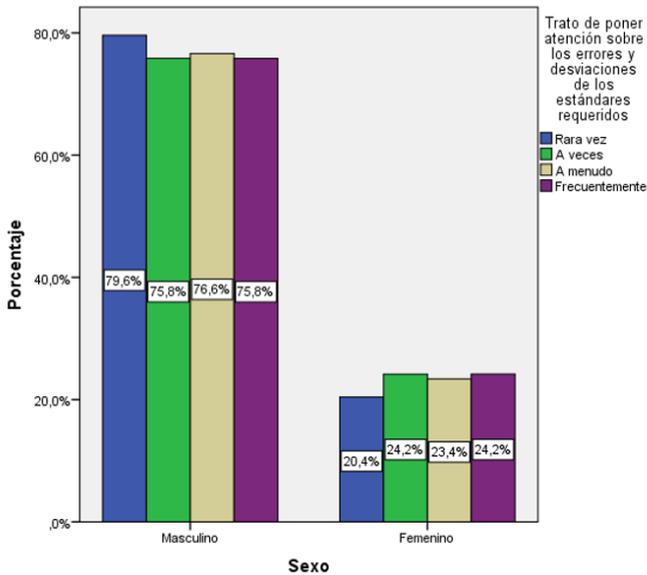
**Figura 26.** Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado

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

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

**Tabla 28.** Trato de poner atención sobre los errores y desviaciones de los estándares requeridos

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

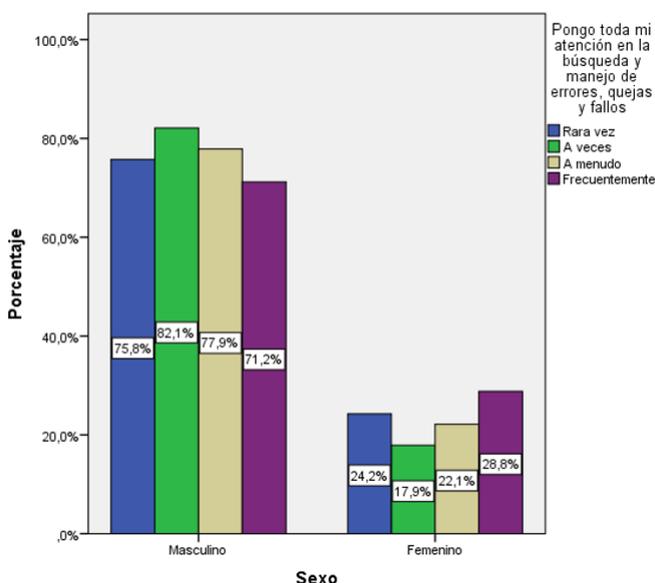


**Figura 27.** Trato de poner atención sobre los errores y desviaciones de los estándares requeridos

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

**Tabla 29.** Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallos

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

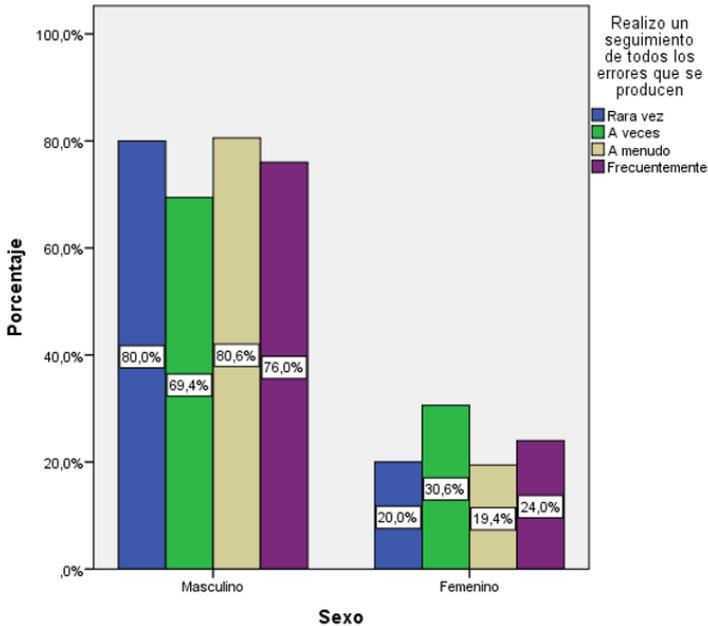


**Figura 28.** Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallos

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

**Tabla 30.** Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen

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

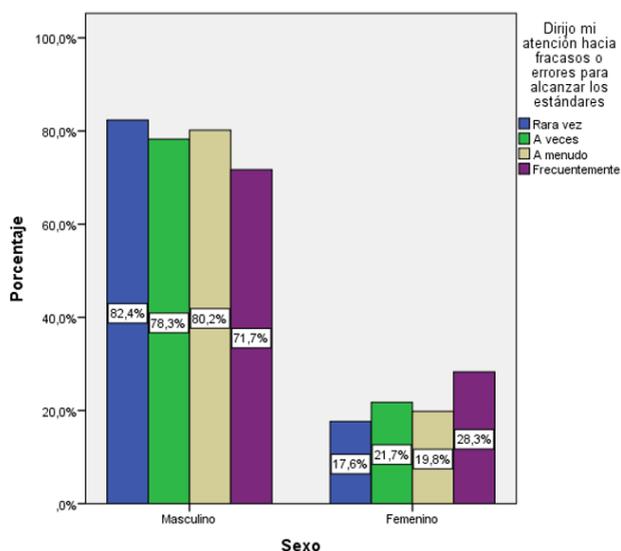


**Figura 29.** Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen

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

**Tabla 31.** Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares

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



**Figura 30.** Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares

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

### ***Prueba de normalidad***

Cabe señalar que para realizar la prueba de normalidad se procedió a realizar una tabla de datos resumen con los promedios de las respuestas de cada una de las interrogantes que conformaron el instrumento de recolección de datos, por cada inconstante relacionada con el estilo transformacional y el estilo transaccional para cada género.

Por consiguiente, como el total promedio se extrae de la cantidad de preguntas, 20 para el instrumento de liderazgo transformacional y 8 del instrumento de liderazgo transaccional, se decidió utilizar la correlación de Shapiro-Wilk para conocer la normalidad de los datos cuando la muestra es menor a 50 datos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Como indica la siguiente tabla, el nivel de significancia para ambas son menores a 0,05 por lo tanto se puede afirmar que la distribución es asimétrica para ambos casos, en consecuencia se calcula correlación de Spearman en la tabla 34.

**Tabla 32.** Prueba de normalidad con Shapiro-Wilk (género/liderazgo transformacional)

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Mujeres	,750	20	,000
Hombres	,782	20	,000

A continuación, se muestra la prueba de normalidad Shapiro-Wilk en función de las respuestas dadas en el instrumento de recolección de datos.

**Tabla 33.** Prueba de normalidad con Shapiro-Wilk (género/liderazgo transaccional)

	Shapiro-Wilk		
Sexo	Estadístico	gl	Sig.
Hombres	,981	8	,968
Mujeres	,952	8	,735

Como el nivel de significancia es alto, existe una distribución simétrica, es decir, normal, y se calcula el coeficiente de Pearson con datos en la tabla 35.

### ***Correlación de Spearman***

A los fines de constatar, la correlación no paramétrica existente, que tiene el género, con las respuestas otorgadas en el instrumento, para recolectar los datos de las dimensiones de la inconstante del liderazgo transformacional, se obtuvo la siguiente tabla:

**Tabla 34.** Correlación de Spearman

Correlaciones				
			Masculinos	Femeninos
Rho de Spearman	Masculinos	Coefficiente de correlación	1,000	,666**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	20	20
	Femeninos	Coefficiente de correlación	,666**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	20	20
** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				

Como el coeficiente Rho de Spearman es de 0,666 y según el baremo de correlación esto quiere decir que existe una correlación moderada. Además, el nivel de significancia es menor que 0,05; esto indica que las inconstantes sí se relacionan. Se afirma que ambos géneros inciden significativamente en el estilo del liderazgo transformacional de las pequeñas y medianas empresas. (Rho = 0,666; p = 0,001).

## Correlación de Pearson

**Tabla 35.** Correlación de Pearson

Correlaciones			
		Hombres	Mujeres
Hombres	Correlación de Pearson	1	,869**
	Sig. (bilateral)		,005
	N	8	8
Mujeres	Correlación de Pearson	,869**	1
	Sig. (bilateral)	,005	
	N	8	8

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Como el coeficiente de Pearson es de 0,869, esto indica una correlación positiva alta. Además, el nivel de significancia es menor que 0,05; esto indica que las inconstantes sí se relacionan. Se afirma que ambos géneros inciden significativamente en el estilo del liderazgo transaccional (coeficiente = 0,869;  $p > 0,001$ ).

### **Chi Cuadrado**

Usando los valores promedios obtenidos en los resultados de las 8 preguntas en el estudio del estilo de liderazgo transaccional, las cuales fueron realizadas a los líderes masculinos y femeninos, con el propósito de verificar la asociación que existe entre ellos, se obtuvo los siguientes resultados:

**Tabla 36.** Pruebas de Chi-cuadrado entre género y las respuestas sobre el estilo de liderazgo transaccional

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	48,000 <sup>a</sup>	42	,243
Razón de verosimilitud	30,498	42	,906
Asociación lineal por lineal	5,286	1	,022
N de casos válidos	8		
a. 56 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,13.			

Del cual se puede concluir que no existe una asociación entre el liderazgo que ejercen los hombre transaccional y la que ejercen las mujeres, las cuales se orientan más al transformacional. Eso quiere decir que se aceptan con un nivel de significancia de 0,243; puesto que ellos son del esquema transaccional y ellas del estilo transformacional.

Por otro lado, también se analiza las respuestas promedios que se obtuvo tanto de las mujeres como de los hombres, de las 20 interrogantes que se le aplicó a los encuestados con relación al estilo transformacional, de acuerdo a los siguientes datos, se puede indicar que con un nivel de significancia de 0,253; se aceptan los supuestos con respecto al tipo de liderazgo que se ejerce de acuerdo con el género, recalcando que ellas aplican el transformacional y los hombres el transaccional:

**Tabla 37.** Pruebas de Chi-cuadrado entre género y las respuestas sobre el estilo de liderazgo transformacional

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	320,000 <sup>a</sup>	304	,253
Razón de verosimilitud	111,512	304	1,000
Asociación lineal por lineal	17,651	1	,000
N de casos válidos	20		
a. 340 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,05.			

## ***CONCLUSIONES***

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

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

Se ha analizó la dimensión relacionada con la influencia de la conducta, en la búsqueda de fomentar gestiones carismáticas para atraer a los demás de acuerdo con la personalidad; en efecto, cabe destacar que las mujeres a menudo se preocupan por mostrar sus valores y creencias.

Asimismo, ellas siempre están pendientes de tener claro lo que se hace y tomar en consideración las consecuencias morales y éticas de sus decisiones; también, enfatizan que a veces les da importancia tener una visión compartida. En cambio, los hombres rara vez muestran: tener claro lo que se hace; tomar en consideración las consecuencias morales y éticas de sus decisiones. Además, ellos a menudo dan importancia a tener una visión compartida.

## ACERCA DE LOS AUTORES

### YOMARA PAOLA HAZ CADENA



Ingeniera Comercial, Magíster en Docencia y Currículum. Sus experiencias laborales como Asistente Administrativa de la Universidad Técnica de Babahoyo, Secretaria-Cajera del Registro Mercantil de Babahoyo, Asistente Administrativa de empresa SEMFUSA, Docente de la Universidad Técnica De Babahoyo, autora de Libro Estilos de liderazgo adaptados a las empresas industriales en el Ecuador.

## NATHALY EVELYN SANDOVAL COLINA



Ph.D. (c) en Administración Gerencial por la Universidad Benito Juárez de México, Magíster en Dirección y Gestión de Empresas de Servicios por la Universidad Particular de Especialidades Espiritu Santo, Ingeniera Comercial por la Universidad Técnica de Babahoyo, Licenciada en Ciencias de la Educación mención Comercio por la Universidad Técnica de Babahoyo. Su experiencia laboral actualmente en la Universidad Técnica de Babahoyo como Docente Técnico de Facultad de Administración Finanzas e Informática (FAFI). Sus tareas en: Docencia en el Canu y en la Facultad de Administración Finanzas e Informática (FAFI) de la Universidad Técnica de Babahoyo, en BanEcuador Sucursal Babahoyo como Oficial de Negocios Jr., sus tareas en: Otorgación de Microcréditos a personas naturales y jurídicas, captaciones de pólizas, recuperación de cartera improductiva, en Marcimex S.A. Sucursal Babahoyo como Subjefa, sus tareas en: Administración y Cajera de la Agencia. En la Universidad Técnica de Babahoyo como: Asistente Administrativa, sus tareas como: Secretaria Dirección de Escuela.

## TEÓFILO ROBERTO FERNÁNDEZ BAYAS



Ingeniero en Banca y Finanzas graduado de la Universidad Técnica de Babahoyo, Magíster en Docencia y Gerencia en Educación Superior recibido de la Universidad Estatal de Guayaquil, Docente a tiempo completo de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo, autor del libro “Desarrollo del Talento Humano en los Servicios de Calidad” publicado en el mes de julio del año 2018, escritor de obras científicas de mayor relevancia tales como: “Implicaciones didácticas en calidad administrativa y ética empresarial”, “El marketing educativo, herramienta de apoyo en la calidad del talento humano en las universidades”, “La responsabilidad social del emprendimiento informal y su impacto en el medio ambiente”.

## **ARACELY DEL PILAR TAMAYO HERRERA**



Ingeniera Comercial con mención en Administración Financiera y Contadora Pública Autorizada, graduada en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador PUCE. Obtuvo su maestría en Gerencia Empresarial MBA con mención en Gerencia Financiera, en la Escuela Politecnica Nacional. Profesionally se ha desempeñado en cargos públicos y privados en instituciones como Banco del Pichincha, Movistar, Imprenta Mariscal, entre otras. Se incorpora en la docencia universitaria desde el año 2006, en la Universidad de las Fuerzas Armadas–ESPE. Se ha desempeñado como Directora de Carrera y Coordinadora de Programas de Maestría, actualmente se encuentra como docente tiempo completo en el área de finanzas y obtuvo con méritos académicos “Cum Laude” el Doctorado en Economía y Empresa en la Universidad de Santiago de Compostela-España.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, G., Serrano, B., & Sotomayor, G. (2017). El liderazgo de los gerentes de las pymes de machala. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, Volumen 9, Número 1 , 187-195.
- Argüello, A. (8 de Enero de 2019). Un análisis de las MiPymes en el Ecuador. Obtenido de <https://marketingactivo.com/un-analisis-de-las-mipymes-en-ecuador/2019/01/08/>
- Arreola, R., & González, E. C. (2010). *Liderazgo y la organización*. Tamaulipas: Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60 , 421-449.
- Ayoub, J. (2010). *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Banco Central del Ecuador. (5 de Diciembre de 2018). Banco Central Del Ecuador. Obtenido de Banco Central Del Ecuador: <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/03/29/nota/7258145/economia-ecuatoriana-crecio-14-2018-anuncia-bce>
- Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. .Nwe York: Free Press.
- Bonifaz, C. (2012). Liderazgo Empresarial. Estado de Mexico: Red Tercer Milenio.
- Camino, S., Armijos, G., & Cornejo, G. (2018). Productividad Total de los Factores en el sector manufacturero ecuatoriano: evidencia a nivel de empresas. Cuadernos de economía , 241-261.
- Campos del Valle, V., Pérez, S., & Martínez, L. (2010). Comparación por genero de los estilos de liderazgo en una muestra de gerenciales en Puerto Rico. San Juan: Revista puertorriqueña de psicología.
- CAPEIPI. (23 de diciembre de 2019). Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha. Obtenido de Misión y visión: <https://www.capeipi.org.ec/index.php/home/mision-y-vision>
- Chiavenato, I. (1999). Administración en los nuevos tiempos. McGraw Hill.
- Cuadra, A., & Veloso, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales , 43-58.
- Cuadrado, I. (2003). ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Revista de Psicología Social , 283-307.
- Delgado, D. (2018). Las PYMES en el Ecuador y sus fuentes de financiamiento. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana , 1-16.

- Díaz, S. (2012). El ejercicio del liderazgo de las mujeres. Pamplona: Universidad de Castilla.
- Don, S., & Hellrigel, J. (2014). Administración Séptima Edición. México: Internacional Thomson.
- Eagly, A., & Johnson, B. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. New Jersey: Psychological Bulletin.
- Eagly, A., & Karau, S. (1991). Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. Journal of Personality and Social Psychology , 685-710.
- Eagly, A., Makhijani, M., & Klonsky, B. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. Psychological Bulletin. , 3-22.
- Enciclopedia Económica. (16 de Diciembre de 2019). Enciclopedia Económica. Obtenido de <https://enciclopediaeconomica.com/liderazgo-transaccional/>
- Expósito, I. (11 de Marzo de 2003). Liderazgo y evolución del papel del líder en la empresa. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/liderazgo-evolucion-papel-lider-empresa/>
- Fernández, A. (2010). Género e Historia. Dialnet.
- Fernández, H. (Febrero de 2019). Qué es el Liderazgo: Importancia, estilos, habilidades y mitos. Obtenido de Economía TIC: <https://economyatic.com/liderazgo/>
- Figueroa, M. (2012). Principales modelos de liderazgo: su significación en el ámbito universitario. Humanidades Médicas

, 515-530.

- Giraldo, D., & Naranjo, J. (2014). Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias. Bogotá, Colombia: Universidad Del Rosario.
- Gonzalez, M. (2014). El liderazgo en las organizaciones. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Gutierrez, O. (2015). Estudio de liderazgo de hombre mujeres. Revista Política y Estrategia , 13-35.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de investigación. Mexico: McGraw Hill.
- Hollander, E. (1979). The impact of Ralph M. Stogdill and the Ohio State Leadership Studies on a transactional approach to leadership. Ohio: Journal of Management.
- Homans, G. (1974). Social Behavior. Its elementary forms. New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc.
- Horton, S., & Farnham, D. (2007). Turning leadership into performance management. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag.
- INEC. (12 de Diciembre de 2017). Ecuador En Cifras. Obtenido de Ecuador En Cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
- Innovation Factory Institute. (15 de Abril de 2013). Innovation Factory Institute. Obtenido de <https://www.innovationfactoryinstitute.com/blog/el-lider-transformacional->

fomentando-el-cambio-y-la-creatividad/

- Kahai, S., Sosik, J., & Avolio, B. (1997). Effects of leadership style and problem structure on work group process and outcome in an electronics meeting system environment. *Personnel Pssychology*.
- Koehler, J., & Pankowski, J. (1997). *Transformational leadership in government*. Delray Beach: Lucie Press.
- Lacave, C., Molina, A., Fernández, M., & Redondo, M. (2016). Análisis de fiabilidad y validez de un cuestionario docente. *ReVisión* , 13-23.
- Lamas, M. (2013). Diferencias de sexo, género y diferencia sexual. *Revista Cuicuilco*, vol. 7, núm. 18 .
- López, E. (2013). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*. Facultad de Derecho, UAB.
- Luisser, Roberto, N., & Achua. (2008 ). *Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México D.F.: CENGAGE Learning.
- Martínez, I. (24 de Enero de 2017). ¿Qué es Liderazgo? y 10 formas de aplicarlo en tu negocio. Obtenido de Ignacio Martínez: <http://ignaciomartineza.com/liderazgo/que-es-liderazgo/>
- Martínez, I. (4 de Julio de 2017). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*. Obtenido de Blog Ignacio Martínez: <http://ignaciomartineza.com/liderazgo/importancia-del-liderazgo-en-las-organizaciones/>
- Maxwell, J. (2009). *Líder de 360°*. Como desarrollar su influencia

- desde cualquier posición en su organización. USA: Caribe, Inc.
- Mico, P. (13 de Septiembre de 2010). El líder se hace. Fin de la historia. El liderazgo 3D. (I). Obtenido de Pablo Adan: <http://pabloadan.es/el-lider-se-hace-fin-de-la-historia-el-liderazgo-3d-i/>
  - Molero, F., Recio, P., & Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 495-501.
  - Navarro, C. (2016). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa. *Revista Educación* 40(1), 53-66, e-ISSN: 2215-2644, 53-66.
  - Noriega, M. (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. 25-29: *Temas de Ciencia y Tecnología* vol. 12 número 36.
  - Noriega, M. (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. León: Universidad Tecnológica de la Mixteca.
  - Northouse. (2007). *Leadership: Theory and practice* (4ta. Ed.). CA: Sage Publications.
  - Noruega, J., Pitarch, M., & Esparcia, J. (2009). *Gestión y promoción del desarrollo local*. Valencia: PUV.
  - Novela, R. (4 de Julio de 2016). Importancia del Liderazgo: El mundo requiere de líderes. Obtenido de Importancia del liderazgo las organizaciones: <https://selvv.com/importancia-del-liderazgo/>
  - Novoa, M. M. (29 de Septiembre de 2017). Scielo. *Revista*

Díkaion - ISSN 0120-8942, Vol.21 Núm. 2 , 337-356.

- OMS. (2014). Integración de las perspectivas de género en la labor de la OMS. Organización Mundial de la Salud.
- Osborne, R., & Molina, C. (2013). Evolución del concepto de género. EMPIRIA. Revista de Metodología de las Ciencias Sociales, núm. 15, , 147-182.
- Puchades , D. (30 de Octubre de 2017). Emprendepyme. Obtenido de Ventajas y desventajas del liderazgo empresarial: <https://www.emprendepyme.net/ventajas-y-desventajas-del-liderazgo-empresarial.html>
- Raffino, M. E. (9 de Marzo de 2018). Concepto. Obtenido de Concepto: <https://concepto.de/genero/>
- Reyes, R., Moreno, T., & Camacho, M. (2017). Análisis de la equidad de género, en el ámbito laboral, dentro de las empresas privadas e instituciones gubernamentales. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).
- Ribas, M. A. (2018). Desigualdades de Género en el Mercado Laboral. Universitat de les Illes Balears.
- Rodríguez, Y. (16 de Agosto de 2017). 10 grandes características del liderazgo. Obtenido de Confilegal: <https://confilegal.com/20170816-10-grandes-caracteristicas-del-liderazgo/>
- Salas , L., Gaviria, É., & García, M. (2017). Estilos de liderazgo de hombres y mujeres. Ad minister, 9 (31), 4.
- Silva, A. (2015). Liderazgo transformacional y su influencia

en la satisfacción laboral de los funcionarios de la subgerencia de vinculación, capacitación y desarrollo de la EP PETROECUADOR. QUITO: Universidad Central del Ecuador.

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

Obtenido de Visa Empresarial: [https://visaempresarial.com/ar/noticias/la-diferencia-de-genero-en-el-mundo-laboral\\_345](https://visaempresarial.com/ar/noticias/la-diferencia-de-genero-en-el-mundo-laboral_345)

- Zuzama, J. (2014). Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real. Universitat de les Illes Balears.

**CIDE** **IP** Centro de Investigación  
y Desarrollo Profesional  
*Generador de Conocimientos...*

ISBN: 978-9942-823-52-6



9 789942 823526

