



**Universidad de Cuenca**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**  
**Maestría en Investigación en Desarrollo Local**

**Estilos de Liderazgo y aporte al desarrollo local.**  
**Estudio sobre mujeres y hombres en cargos públicos de la ciudad de Cuenca,**  
**Ecuador 2017.**

**Tesis previa a la obtención del Título de**  
**Magister en Investigación en Desarrollo Local**  
**Mención en “Participación y Organización Social”**

**Autora:** Lcda. Sonia Cecilia Niveló Cabrera  
C.I. 0102584638

**Director:** Dr. Julio Alfredo Jaramillo Oyervide  
C.I. 0101695872

Cuenca – Ecuador

2018



## RESUMEN

**Objetivo:** Contribuir al conocimiento de los estilos de liderazgo y su relación con el desarrollo local de las personas en cargos públicos de la ciudad de Cuenca-Ecuador 2017.

**Método:** Estudio cuantitativo, observacional, descriptivo de corte transversal; universo de estudio 146 funcionarios en cargos públicos. La muestra se correspondió con el universo, la unidad de análisis fueron hombres y mujeres directores departamentales de la Prefectura, del GAD Municipal de Cuenca y dirigentes barriales. Instrumento utilizado: Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 6s) de B. M. Bass and B. J. Avolio (1992). Consentimiento informado solicitado previo a la recolección de datos. Datos procesados en SPSS 15.00, presentación de datos en distribuciones de frecuencia y porcentaje. Asociación entre variables cualitativas medidas mediante chi cuadrado de Pearson.

**Resultados:** Entre los servidores públicos de la ciudad de Cuenca, el comportamiento transformacional y transaccional se corresponde al 22.9% respectivamente y las de conductas de liderazgo laissez faire con el 21.4%. Principales características socio-demográficas: adulto joven 49.3%, sexo masculino 61.4%, con estudios universitarios completos 70%.

**Conclusiones:** En la población investigada no existen personas con un tipo específico de liderazgo sino que coexisten conductas transformacionales, transaccionales y de laissez faire; referente al aporte al desarrollo local, las y los participantes auto-perciben como muy buena su labor en las áreas: social y defensa de los derechos.

**Palabras Clave:** LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, TRANSACCIONAL, LAISSEZ FAIRE, DESARROLLO LOCAL.



## ABSTRACT

**Objective:** Contribute to the knowledge of leadership styles and their relationship with the local development of people in public positions in Cuenca-Ecuador 2017.

**Method:** Quantitative, observational, descriptive cross-sectional study; population 146 officials in public office. The sample corresponded to the population, the unit of analysis were men and women: departmental directors of the Prefecture, from the GAD Municipal de Cuenca and neighborhood leaders. Instrument used Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 6s) of B. M. Bass and B. J. Avolio (1992). Informed consent requested prior to data collection. Data processed in SPSS 15.00, data presentation in frequency and percentage distributions. Association between qualitative variables measured by Pearson's chi-square.

**Results:** Among the participants, the transformational and transactional behavior corresponds to 22.9% respectively and the laissez faire leadership behaviors 21.4%. Main socio-demographic characteristics: young adult 49.3%, male sex 61.4%, with complete university studies 70%.

**Conclusions:** In the researched population there are no people with a specific type of leadership but coexist transformational, transactional and laissez faire behaviors. Regarding the contribution to local development, the participants perceive their work as very good in the following areas: social and defense of rights.

**Key Words:** TRANSFORMATIONAL, TRANSACTIONAL LEADERSHIP, LAISSEZ FAIRE, LOCAL DEVELOPMENT.



## INDICE

<b>RESUMEN</b> .....	<b>2</b>	
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>3</b>	
<b>CAPITULO I</b>		
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>		
<b>1.1 Antecedentes</b> .....	<b>13</b>	
<b>1.2 Descripción del problema</b> .....	<b>14</b>	
<b>1.3 Justificación</b> .....	<b>18</b>	
<b>CAPITULO II</b>		
<b>2.FUNDAMENTO TEÓRICO</b> .....		<b>20</b>
2.1.Enfoques de liderazgo.....	22	
2.2.Perfiles de estilos de liderazgo.....	23	
2.3.Cuestionarios sobre liderazgo.....	25	
2.4. Multifactor leadership Questionnaire 6s.....	27	
2.5. El desarrollo local y el liderazgo.....	30	
2.6. Niveles de gobierno de los servidores públicos .....	34	
2.7. Medición de la gestión en el desarrollo local.....	40	
<b>CAPITULO III</b>		
<b>3.DISEÑO METODOLÓGICO</b> .....		<b>43</b>
3.1.Diseño general del estudio.....	42	
<b>CAPITULO IV</b>		
<b>4.RESULTADOS SEGÚN OBJETIVOS</b> .....		<b>47</b>
4.1. Primer objetivo específico: Caracterizar la población investigada.....	48	
4.2. Segundo objetivo específico: Identificar el estilo de liderazgo .....	57	
4.3. Tercer objetivo específico: Relacionar los resultados de la gestión		



según auto percepción con los estilos de liderazgo.....65

## **CAPITULO V**

**5.DISCUSIÓN..... 76**

## **CAPITULO VI**

**6.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... 86**

6.1.Conclusiones.....86

6.2.Recomendaciones.....87

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....88**

**ANEXOS ..... 92**

## **INDICE DE TABLAS**

Tabla N° 1. Cuestionarios sobre estilos de liderazgo. 25

Tabla N° 2. Detalle de la unidad de observación. 44

Tabla N° 3. Distribución de 140 participantes según: grupo etario, sexo, estado civil, instrucción académica y formación en liderazgo. 49

Tabla N° 4. Distribución de 140 participantes según: características laborales 50

Tabla N° 5. Distribución según: Auto-percepción del aporte de la gestión en el desarrollo local 51

Tabla N° 6. Distribución de 140 participantes según: gestión por grupos etarios 52

Tabla N° 7. Distribución de 140 personas investigadas según asociación entre: tiempo en funciones y niveles de los diferentes estilos de liderazgo. 53

Tabla N° 8. Distribución de 140 personas investigadas según: grupo etario y nivel de liderazgo Transformacional. 54

Tabla N° 9. Distribución de 140 personas investigadas según: grupo etario y nivel de liderazgo Transaccional. 54

Tabla N° 10. Distribución de 140 personas investigadas según: edad y nivel de liderazgo laissez faire. 55

Tabla N° 11. Distribución de 140 personas investigadas según: sexo y estilo de liderazgo. 55

Tabla N° 12. Distribución de 140 personas investigadas según: instrucción académica y estilo de liderazgo. 56



Tabla N° 13. Distribución de 140 personas investigadas según: formación en liderazgo y estilo de liderazgo.	56
Tabla N° 14. Distribución de 140 participantes según: estilos y niveles de liderazgo.	57
Tabla N° 15. Promedio de resultados por factores del MLQ 6s.	58
Tabla N° 16. Promedio de resultados del MLQ 6s por estilos de liderazgo.	59
Tabla N° 17. Promedio de resultados del MLQ 6s por estilos de liderazgo y sexo.	60
Tabla N° 18. Promedio de resultados del MLQ 6s por estilos de liderazgo y edad agrupada.	61
Tabla N° 19. Promedio de resultados del MLQ 6s por estilos de liderazgo e instrucción.	62
Tabla N° 20. Promedio de resultados del MLQ 6s por estilos de liderazgo y lugar de trabajo.	63
Tabla N° 21. Promedio de resultados del MLQ 6s por estilos de liderazgo y tiempo en funciones.	64
Tabla N° 22. Promedio de resultados del MLQ 6s por estilos de liderazgo y autopercepción de la gestión en el área económica.	65
Tabla N° 23. Promedio de resultados del MLQ 6s por estilos de liderazgo y autopercepción de la gestión en el área social.	66
Tabla N° 24. Promedio de resultados del MLQ 6s por estilos de liderazgo y autopercepción de la gestión en el área de defensa de derechos.	66
Tabla N° 25. Promedio de resultados del MLQ 6s por estilos de liderazgo y autopercepción de la gestión en el área de restitución de derechos.	67
Tabla N° 26. Promedio de resultados del MLQ 6s por estilos de liderazgo y autopercepción de la gestión en el área cultural.	67
Tabla N° 27. Distribución de 140 personas investigadas según: Lugar de trabajo y los niveles de estilos de liderazgo.	68
Tabla N° 28. Montos presupuestados y programados de instituciones públicas de la ciudad de Cuenca de enero a diciembre del 2017.	69
Tabla N° 29. Montos presupuestados y programados de la Prefectura y auto percepción de la gestión en el área económica.	70



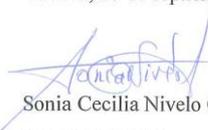
Tabla N° 30. Montos presupuestados y programados de la Prefectura y auto percepción de la gestión en el área social, defensa de los derechos, restitución de derechos y cultural.	70
Tabla N° 31. Montos presupuestados y programados del GAD Municipal de Cuenca y auto percepción de la gestión en el área económica.	71
Tabla N° 32. Montos presupuestados y programados del GAD Municipal de Cuenca y auto percepción de la gestión en las áreas: social, defensa de los derechos, restitución de derechos y cultural.	72
Tabla N° 33. Lugar de trabajo y auto percepción de la gestión en las áreas: económica y social.	73
Tabla N° 34. Lugar de trabajo y auto percepción de la gestión en las áreas: restitución de derechos y cultural.	74
Tabla N° 35. Lugar de trabajo y auto percepción de la gestión en el área: Defensa de los Derechos.	75



#### Cláusula de propiedad intelectual

Yo, Sonia Cecilia Niveló Cabrera, autora de la tesis; **Estilos de Liderazgo y aporte al desarrollo local. Estudio sobre mujeres y hombres en cargos públicos de la ciudad de Cuenca, Ecuador 2017**, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Cuenca, 27 de septiembre de 2018

  
Sonia Cecilia Niveló Cabrera  
C.I. 0102584638



## Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

---

Sonia Cecilia Niveló Cabrera en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Estilos de Liderazgo y aporte al desarrollo local. Estudio sobre mujeres y hombres encargos públicos de la ciudad de Cuenca, Ecuador 2017", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 27 de septiembre del 2018

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Sonia Niveló", written over a horizontal line.

Sonia Cecilia Niveló Cabrera

C.I: 0102584638



#### Cláusula de derechos del autor

Yo, Sonia Cecilia Niveló Cabrera autora de la tesis “Estilos de Liderazgo y aporte al desarrollo local. Estudio sobre mujeres y hombres en cargos públicos de la ciudad de Cuenca, Ecuador 2017”, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Magister en Investigación en Desarrollo Local. El uso que la universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no aplicará afección de mis derechos morales o particulares como autora.

Cuenca, 27 de septiembre de 2018

Sonia Cecilia Niveló Cabrera

C.I. 0102584638



## **DEDICATORIA**

A todas las mujeres que creyeron que no se puede  
y a mi amigo “Turco”.

Sonia Cecilia Niveló Cabrera



## **AGRADECIMIENTO**

Mi más sincero agradecimiento a los coordinadores de la Maestría de Investigación en Desarrollo Local y a los profesores que con su entusiasmo supieron transmitir los conocimientos para poder construir entre todos una sociedad más justa.

A mi director Dr. Julio Jaramillo Oyervide catedrático universitario e investigador reconocido, por el aliento para cumplir esta meta, por su paciencia y apoyo permanente, quién supo guiar y orientar la dirección de esta investigación que hoy se encuentra plasmada.

Finalmente a dos mujeres maravillosas que con su ayuda se ha podido ingresar a las instituciones en las que se realizó la investigación a: María José Machado e Irene Pesantez y a todas y todos los líderes participantes que apoyaron con su tiempo e información para que pueda culminar con éxito la presente investigación.

¡Al universo, por mostrarme el camino!

Sonia Cecilia Niveló Cabrera



# CAPÍTULO I

## 1. INTRODUCCION

### 1.1 Antecedentes

La Constitución del Ecuador aprobada en el 2008, realiza distintas modificaciones constitucionales tales como el nuevo cuerpo legal que regula y desarrolla el título V de la Carta Magna que se refiere a la Organización Territorial del Estado.

Con referencia a lo anterior, el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD, 2010) establece las especificaciones para la composición de los consejos provinciales definidas en la Constitución que, a más de la prefecta o prefecto y vice-prefecta o vice-prefecto, estarán integrados por las alcaldesas o alcaldes, o concejales o concejales en representación de los cantones; y representantes elegidos de entre quienes presidan las juntas parroquiales rurales. Con ello, se asegura una mayor articulación entre concejos provinciales, concejos municipales y juntas parroquiales rurales, y una adecuada representación de las unidades territoriales que componen la provincia.

Como premisa general los gobiernos están obligados a ofrecer a las y los ciudadanos productos y servicios con el menor dispendio de recursos, por lo que la COOTAD (2010) definió como principios generales de la autonomía política, administrativa y financiera a los siguientes: unidad, solidaridad, coordinación y corresponsabilidad, subsidiariedad, complementariedad, equidad interterritorial, participación ciudadana y sostenibilidad del desarrollo.

El Ministerio de Coordinación de la Política, (2011) señala que los Gobiernos Autónomos Descentralizados priorizarán las potencialidades, capacidades y tendencias de sus circunscripciones territoriales para fomentar el desarrollo y mejorar



el bienestar de las y los ciudadanos, y promoverán el desarrollo territorial centrado en sus habitantes, su identidad cultural y valores comunitarios.

Considerando que el liderazgo es una variable que interviene en el proceso de implementación de la política (Sabatier y Mazmanian, 2000); Avolio y Bass (2004); Bass, (2008); Northouse, (2007); Van Wart, (2007); Yukl, (2009) (como se citó en Ayoub, 2010) refieren que orientar a los funcionarios hacia comportamientos más eficaces de liderazgo puede ser una alternativa viable para estos propósitos, sobre todo, si se considera que el liderazgo se ha encontrado constantemente relacionado positivamente con indicadores individuales y organizativos de desempeño, presentes en toda sociedad y tipo de organización.

Para la Real Academia Española, el líder es aquella persona, a la que un grupo de personas le siguen y le ven como jefe u orientador y que el líder se centra en la formación de su equipo de trabajos altamente motivados e involucrados con el propósito de la organización, empresa, gobiernos locales, etc.

## **1.2 Descripción del problema.**

Ganga Contreras y Saez (2008) afirman que tradicionalmente se hablaba de tres estilos de liderazgo: autoritario, liberal y democrático que ha sido duramente criticados ya que se basaban únicamente en la idea de que con capacitación, charlas y cursos solo se pueden modificar actos y no actitudes descuidando las condiciones situacionales que se presentan en los grupos sociales.

Para autores como Pedraja y Rodríguez (2004) refieren que los estilos de liderazgos son: participativo, colaborativo y el liderazgo instrumental; y de éstos para ellos el estilo de liderazgo participativo se determina por cuanto el líder considera el criterio de los colaboradores, y les consulta para decidir. De igual modo, cuando encara un problema, consulta a sus subordinados y pregunta por sugerencias.

El estilo de liderazgo colaborativo se caracteriza principalmente cuando el líder ayuda a los suyos en los trabajos encomendados, está atento al bienestar del grupo, trata a todos por igual y se afana en los detalles para que todos se sientan bien.



El estilo de liderazgo instrumental se caracteriza por un líder que explica a sus subordinados como llevar a cabo el trabajo, decide el modo en el cual las cosas se deben hacer, define los estándares de desempeño y los esquemas de trabajo, sin consulta de ningún tipo.

Para González y González (2014) quienes han realizado estudios sobre los liderazgos: Laissez-faire, autocrático y el transaccional de Bass (1985). El estilo *laissez-faire* caracteriza a los y las líderes que dejan todas las obligaciones y decisiones al grupo e incluso, aquellas correspondientes al ejecución de sus propias funciones. Es un estilo condescendiente donde la toma de decisiones deja un amplio espacio de libertad de acción, de responsabilidad, de compromiso y es muy importante el acompañamiento del líder, aunque se ubique en segundo plano.

El estilo autocrático es un líder que no permite la participación de los y las miembros del grupo en las decisiones, ejerciendo prácticas en formas de dominio, que empujan a respuestas sumisas por parte del grupo. En este estilo, el líder impone su voluntad sobre las personas y controla la conducta del grupo.

El estilo de liderazgo transaccional se define como aquel estilo por medio del cual la o el líder incentivan a sus seguidores a través de la recompensa por su desempeño, impulsando el bajo desempeño de manera que cuando los subordinados son motivados, reconocidos y recompensados es porque su desempeño es alto y cuando son castigados porque su desempeño es bajo.

El Estilo transformacional, en la actualidad es el más estudiado e investigado ya que potencia y desarrolla a los grupos humanos, además se ha encontrado relación entre el liderazgo transformacional y el “Capital Social” porque sugiere un continuo mejoramiento en la conducta y potencialidades de los individuos como los equipos de trabajo logrando contar con un control interno, alcanzando experiencias de transformación en sus creencias, y valores para alcanzar el bien común de una sociedad.

Cardona (como se citó en Ganga Contreras y Saez, 2008) “el liderazgo transformacional es definido por una relación de influencia de trabajo. En esta



relación, el colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca e intrínseca”; este tipo de líderes son estimuladores de ideas innovadoras, fuentes de inspiración para que sus seguidores se superen y se entreguen más de lo que se imaginan ellos y ellas.

Además, los líderes transformacionales reflexionan sobre el liderazgo de género ya que este tema se encuentra en la palestra de los tratados internacionales como la CEDAW, Belen Do Pará, con la premisa “igualdad de oportunidades” que consiste estar en igualdad de condiciones entre mujeres y hombres para ocupar puestos de dirección; también analiza el por qué las mujeres no pueden lograr tener puestos de liderazgo eso puede deberse al rol asignado por la sociedad a las mujeres que es el cuidado del mundo privado.

Cabe señalar que a los estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez-faire se los conoce en la actualidad como el “liderazgo de alcance pleno” (Aviolo, B. y Bass, B. 2004); los mismos que han incorporado los estilos laissez-faire, transaccional y transformacional en un paradigma de liderazgo de alcance pleno y para su medición y la de distintos indicadores de desempeño (i.e., esfuerzo extra, satisfacción y eficacia percibida) desarrollando el cuestionario multifactorial de liderazgo (Multifactor Leadership Questionnaire o MLQ por sus siglas en inglés), cuya versión es la forma 5x, la cual mide comportamientos, atributos e indicadores de desempeño.

Finalmente, existen diferencias de género en los estilos de liderazgo, ya que, mediante un estudio de meta-análisis que dio como resultado “que las mujeres lideraban con estilos más democráticos y participativos que los hombres y que éstos lo hacían de forma más autocrática o directiva que las mujeres y que sus liderazgos son más transformacionales que los varones” (Cuadrado, Molero, y Navas, 2003, p. 117).

Los estudios revisados coinciden en que el líder transformacional ejerce las funciones de guía-facilitador, entre los directivos y la comunidad en general que induce al cambio de creencias tradicionales, un buen manejo de los conflictos;



además, se caracteriza por el intercambio que se da entre los líderes, colegas y seguidores, para conocer las necesidades del grupo y lograr así alcanzar las metas propuestas. Bass (1997) propone cinco características básicas del líder transformacional, definidas como carisma, estimulación intelectual, consideración individual, motivación inspiracional y tolerancia psicológica.

Al ser Cuenca la tercera ciudad del Ecuador que según el Censo de Población y Vivienda realizado por el INEC en el año 2010 contaba con 505.585 habitantes de los cuales el 65,6 % residían en el área urbana y el 34,4 % en el área rural y según el Plan de Desarrollo y Ordenamiento territorial “El análisis poblacional señala una clara, pero estable tendencia de crecimiento poblacional concentrado en la ciudad de Cuenca como eje focal de dicho crecimiento...” (PDOT, 2015) amerita un estudio sobre los tipos de liderazgo para determinar su relación con el desarrollo local y los resultados de este estudio permitirían realizar intervenciones tendientes a mejorar tanto el comportamiento de las y los líderes como su impacto en el desarrollo local.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, el propósito de esta investigación tiene como finalidad contribuir al conocimiento de los estilos de liderazgo y su relación con el desarrollo local de las personas en cargos públicos de la ciudad de Cuenca-Ecuador.



### **1.3. Justificación.**

El presente trabajo investigativo pretende llenar el vacío existente respecto de estudios en la ciudad de Cuenca sobre estilos de liderazgo de las personas en cargos públicos y el impacto de la gestión en el desarrollo local.

Toda vez que los y las ciudadanos reclaman acciones del gobierno que se ajusten a sus necesidades, siendo los recursos escasos y los liderazgos en la actualidad son cuestionados, es importante conocer los estilos de liderazgos que utilizan los líderes en cargo públicos.

Metodológicamente, la investigación fue viable y factible ya que se contó con los recursos humanos necesarios (apoyos institucionales) y además existe el instrumento de medición adecuado: el cuestionario MLQ 6s.

Conocer los estilos de liderazgo que utilizan los líderes del sector público, permitirá realizar programas de formación, capacitación, y preparación de directivos en los distintos niveles del sector público.

## **OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

### **Objetivos de investigación**

#### **Objetivo General:**

Contribuir al conocimiento de los estilos de liderazgo y su relación con el desarrollo local de las personas en cargos públicos de la ciudad de Cuenca-Ecuador 2017.

#### **Objetivos específicos:**

1. Caracterizar la población investigada.



2. Identificar el estilo de liderazgo que ejercen las personas en cargos públicos de la ciudad de Cuenca mediante el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ 6s.
3. Relacionar los resultados de la gestión de las personas en cargos públicos de la ciudad de Cuenca según auto percepción con sus estilos de liderazgo.

### **Preguntas de investigación**

- ¿Tendrán las personas en cargos públicos de la ciudad de Cuenca una formación en liderazgo?
- ¿Cuáles serán los estilos de liderazgo que ejercen las personas en cargos públicos de la ciudad de Cuenca?
- ¿El aporte al desarrollo local (autopercepción del resultado de la gestión) en el cantón Cuenca tendrá alguna relación con el tipo de liderazgo ejercido?



## CAPÍTULO II

### 2. FUNDAMENTO TEÓRICO

El presente capítulo, previo a realizar un recorrido histórico del tema de liderazgo, enfoques de liderazgo y perfiles de estilos de liderazgo, considera importante partir con algunos conceptos vinculados al liderazgo ya que como afirma Robbins, S., Judget, T. (2009) “Los líderes establecen la dirección mediante el desarrollo de una visión del futuro; después alinean a las personas al comunicarles esta visión e inspirarlas para que superen los obstáculos” (p. 385).

Senge (2008) refiere que liderazgo es:

La nueva visión del liderazgo en las organizaciones inteligentes se centra en tareas más sutiles e importantes. En una organización inteligente, los líderes son diseñadores, mayordomos, y maestros. Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad. Clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender. (p. 419)

Bass (como se citó en Pedraja et al 2008) conceptualiza “el liderazgo transformacional como aquel que motiva a los seguidores a hacer más de lo que originariamente se esperaba de ellos”. (p.22)

#### **Liderazgo en la historia:**

El liderazgo como expresión social ha sido descrito desde tiempos inmemoriales y lo encontramos en textos de historia, de antropología, psicología y sociología; se trata entonces de un fenómeno no tan sólo tan antiguo como la humanidad sino también algo universal que une a pueblos y culturas (Lupano y Castro, 2003).

Desde una perspectiva europea de los filósofos de la Grecia y Roma clásica (año 499 a.c.) no existía una etimología del término liderazgo; sin embargo, los grandes



filósofos de la antigüedad reflexionaron sobre la organización ideal de la *polis* pero también sobre aquellos que debían dirigirla, convencidos de que gobernar era una de las más nobles actividades humanas, percibían al liderazgo como la idea de servicio (Tintoré, 2016). Con el paso del tiempo, en el mundo del Medioevo y el Renacimiento, filósofos y literatos ofrecían a sus conciudadanos modelos de cómo debían ser los hombres que habían de regir al pueblo, que era impartida en la educación de las clases nobles. Esto se puede observar en los poemas homéricos donde el líder era el héroe y que todavía está presente en nuestro tiempo (Castro y Nader, 2004). En el siglo XX se ha distinguido tres enfoques sobre el liderazgo político; 1) conocido con el término “Gran hombre”. A este grupo se le conoce como “visión subjetivista del liderazgo”; 2) ha estado representado por pensadores modernos y contemporáneos, los mismos que resaltan el papel de las situaciones y contextos sociales en la formación de un@ líder, denominada “visión objetivista del liderazgo”; 3) todas las investigaciones sobre el liderazgo han reconocido la interacción de las características personales y de las situaciones sociales resaltando la “dinámica” entre el líder, los seguidores, la situación y los objetivos.

En la Psicología Social el abordaje científico se remonta a investigaciones realizadas en la primera mitad del siglo XX por Lewin y Cold, cuyo objetivo era investigar los efectos que distintos estilos de liderazgo podían incidir sobre la conducta individual y grupal; que dieron paso a investigaciones de los estilos de liderazgo “autocrático”, “democrático” y “laissez-faire” dando paso al desarrollo de numerosos enfoques centrados en el entorno organizacional cuya finalidad era identificar si el líder estaba “orientado a la tarea” o a las “relaciones” y, sobre todo, conocer cuáles eran las implicaciones de la adopción de estos estilos de cara a la obtención de resultados para el equipo.

A la vez, Vega Villa y Zavala Villalón (2004) refieren que en los años noventa Avolio, Cuoto, Bennis realizaron estudios sobre el liderazgo transformacional como capital social y el modelo de “Rango total de liderazgo”.

Aproximadamente para el año 1956 los hispanohablantes, por falta de un concepto que designara al que guía, adoptaron el término “leader”, por su pronunciación en el



Ingles vino a escribirse “líder” (Rodríguez, 2009) y se convirtió en un anglicismo para el idioma Español. Este fue aceptado como tal a través de un proceso llamado Barbarismo.

Al mismo tiempo, los años noventa han sido testigos del progreso sin precedente logrado por el liderazgo de las mujeres en América Latina. La transición a la democracia en América Latina estimuló el surgimiento de movimientos sociales de mujeres. Los partidos políticos invitaron a estos movimientos, atrayendo muchas mujeres a puestos de liderazgo (N. Htun, 2000). Algunas de las más prominentes mujeres en la política en América Latina de hoy, entraron en la vida pública por la puerta del liderazgo en organizaciones de derechos humanos.

La participación femenina en puestos de liderazgo se inicia con la vigencia de la reivindicación de representación paritaria en los puestos de dirección, mando y poder, reto que se formalizó por primera vez en la IV Conferencia Mundial sobre las mujeres celebrada en Pekín en 1995, como objetivo prioritario en todos los grupos de igualdad de oportunidades y planes de acción positiva a favor de las mujeres.

## **2.1 Enfoques de liderazgo:**

El enfoque de liderazgo se refiere a las tendencias de comportamiento estables y los métodos usados por un líder en particular cuando guía un grupo. Entre los enfoques que se han estudiado están: Enfoque de rasgos, Enfoque Conductual, Enfoque Situacional, Enfoque Transformacional, y el Enfoque Sociológico del Liderazgo.

**Enfoque de rasgos:** teniendo su auge en los años: 20s y 50s, resurgiendo en la década de los 90s, el mismo que se basa en las teorías de la personalidad, es decir, apuntaban a las identificación de las diferencias individuales, los atributos que caracterizaban a l@s líderes: alto nivel de energía, inteligencia, intuición, capacidad de previsión y persuasión (Lupano y Castro 2003). Siendo el liderazgo efectivo: alto nivel de energía, tolerancia al estrés, integridad madurez emocional y autoconfianza; sin tener mayor impacto por su enorme variedad de resultados.



**Enfoque conductual:** surge en los años: 50s y 60s se centra en el análisis de las conductas del líder y la relación de éstas y el liderazgo efectivo. Los líderes efectivos saben seleccionar las conductas adecuadas según el tipo de situación. La dificultad de este enfoque es centrarse en la conducta individual en lugar de investigar los patrones conductuales que los líderes utilizan (Lupano y Castro 2003).

**Enfoque situacional:** se ancla en que diferentes patrones de conducta pueden ser efectivos en diferentes situaciones y que una misma situación no es óptima para todas ellas y las teorías que conforman este enfoque son: teoría de la contingencia, teoría de las metas, teoría de los sustitutos del liderazgo, teoría de la decisión normativa, teoría de los recursos cognitivos, teoría de la interacción (Lupano Perugini, 2008).

**Enfoque Sociológico del Liderazgo:** El paraguas teórico de este enfoque es la teoría social de Bourdieu, quien manifiesta que hay que tomar en cuenta el proceso de construcción social que establecen los actores y la determinación de las estructuras objetivas, analizan el “liderazgo político” en tanto que realidad “social” sometida a un “doble” proceso de construcción social (Lupano y Castro 2003).

**Enfoque transformacional:** el más estudiado y desarrollado en la actualidad, siendo su precursor Bernard M. Bass quien se basó en las ideas originales acerca del liderazgo carismático y transformador tomando en cuenta tanto los rasgos y conductas de líder como las variables situacionales, algunos autores lo definen como aquel que motiva a los seguidores a hacer más de lo que originalmente se esperaba de ellos (Pedraja y Rodríguez, 2008).

## **2.2 Perfiles de estilos de liderazgo:**

### **Carismático.-**

Castro y Benatuil (2007) manifiestan que House (1977) elaboró su propuesta teórica acerca del liderazgo de tipo *carismático*, quien sostiene que éstos comúnmente tienen convicciones sólidas, autoconfianza y presentan un fuerte anhelo de poder; y además



su conducta típica incluye: el buen manejo de las impresiones para mantener la confianza de los seguidores, la definición de metas “ideológicas” para consolidar el compromiso de los demás y mostrar confianza en las habilidades de los adeptos con el fin de consolidar la autoconfianza.

### **Rango Total.-**

Las autoras Vega y Zavala (2004) refieren que Bass y Avolio (1994) desarrollaron el Modelo de Liderazgo de Rango Total donde incluyen: el Liderazgo Transformacional, el Liderazgo Transaccional, y la conducta Laissez-Faire o no liderazgo que está conformado por tres dimensiones: la activa (activo/pasivo) que aclara el estilo de liderazgo; la efectividad (efectivo/inefectivo) que representa el impacto del estilo en el desempeño; y la frecuencia que representa cuan frecuentemente una persona despliega un estilo particular de liderazgo.

Con referencia a lo anterior, el líder transformacional, trasciende sobre los otros modelos, exhibe un sentido de propósito y dirección interna, siendo guiado por sus valores y estándares más que por sus necesidades, no persigue intereses personales, pudiendo llegar a arriesgar la pérdida de respeto y simpatía de los otros, por tomar decisiones impopulares, de las que está convencido son correctas (Vega y Zavala, 2004). La efectividad de los y las líderes transformacionales es debido a su creatividad y la forma que alientan a sus seguidores/as a ser creativos (Robbins y Judge, 2013). Las organizaciones, empresas que tienen directores con este tipo de liderazgo, ofrecen una mayor descentralización de las responsabilidades, los y las líderes tienden a correr más riesgos y sus planes son a largo plazo, que da lugar a un espíritu corporativo en el equipo.

En cambio el líder transaccional, sigue sus propias metas individuales sin preocuparse por el bienestar de los otros; siendo su mayores atributos: opera orientado por sus propias necesidades y quehacer, manipula a otros y a las situaciones, busca evidencia concreta de éxito; visión de otros: los otros son vistos como facilitadores u obstáculos para alcanzar metas propias, los otros están orientados hacia el salario y este conocimiento es utilizado para manipularlos; la filosofía de este tipo de liderazgo se sintetiza en: “juego con mis reglas y puedo



obtener lo que yo quiera”; filosofía del seguidor: “déjame saber lo que tú quieres y lo obtendré para ti (si tu cuidas de mis necesidades)” (Vega y Zavala, 2004).

En cuanto al líder Laissez Faire, éste representa la ausencia de transacción de cualquier clase (Castro y Benatuil, 2007). El líder evita tomar decisiones, no tiene responsabilidad y no usa su autoridad, así pues, este estilo de liderazgo es considerado la forma más inefectiva de liderazgo.

### **Perfil sociológico del Liderazgo.-**

Tucker (citado por Jiménez, 2008), ha comparado la acción política con el liderazgo, refiere que cualquier estudio que se realice en relación al líder debe ser imparcial en terminos de valores ya que combina las características personales con los escenarios sociales, lo denomina enfoque integrador del liderazgo, por lo que se propone un análisis integrador del liderazgo político con la perspectiva del constructivismo estructuralista de Pierre Bourdieu.

### **2.3 Tabla N° 1. Cuestionarios sobre estilos de liderazgo.**

<b>NOMBRE</b>	<b>AUTOR</b>	<b>DESCRIPCION</b>
Inventario de Estilo y Adaptabilidad del Líder ( <i>Leader Adaptability and Style Inventory</i> [LASI]),	Casales y Rubi. 1986	El inventario cuenta con 12 ítems que corresponden a una situación en la que la persona se encuentra, en cuatro alternativas de respuesta, debe elegir la que mejor describe su comportamiento ante estas situaciones.
La Escala de Liderazgo Espiritual ( <i>Spiritual Leadership Scale</i> [SLS])	Edwards, Rode, & Ayman, 1988	El mismo que contiene 26 ítems, distribuidos en 5 sub-escalas.
Cuestionario de Estilo y Efectividad del Liderazgo (CEEL)	Hersey y Blanchard Center for Leader Studies, LEAD Questionnaire. The Leadership Center at Washington State University 1998	El cuestionario evalúa la capacidad de liderazgo de las personas, proponiendo situaciones hipotéticas ante las cuales los sujetos deben elegir y clasifica a los sujetos en estilos de liderazgo: estilo dominante, estilo de apoyo, rechazo de estilos, adaptabilidad de estilo y efectividad general. Este cuestionario se utiliza en



		el grupo I de Jefaturas y el grupo II de Supervisores debido a que es aplicable a cargos de supervisión y jefatura.
<b>NOMBRE</b>	<b>AUTOR</b>	<b>DESCRIPCION</b>
Cuestionario para la descripción del estilo de liderazgo	Julio César Casales Fernández y Antonio Rubí en 1999	Tiene la finalidad de medir dimensiones fundamentales del estilo del líder, relacionadas de modo significativo con el funcionamiento de grupos y organizaciones; a saber, las dimensiones de Autoritarismo, Democratismo, Orientación a las Tareas, Orientación a las Relaciones y Nivel de Intolerancia. Para la medida de dichas dimensiones se toman como base las descripciones que realiza el grupo al cual pertenece el dirigente.
Test de Adjetivos de Pitcher ( <i>Pitcher Adjective Test</i> [PAT])	Pitcher, 1999	Está compuesto de 60 adjetivos que caracterizan el liderazgo
Liderazgo Grupal (Team Leadership Scale [TLS])	Kline. 2003	Es una escala tridimensional con 24 ítems, con las siguientes dimensiones: 1) Habilidades de liderazgo facilitador, 2) Habilidades de liderazgo coach y 3) Habilidades de liderazgo directivo (coach, facilitador y gestor)
Cuestionario CELID (Cuestionario de Estilos de Liderazgo)	Castro Solano, Casullo & Nader en el 2004	Es un cuestionario de 34 ítems que operacionaliza la teoría del liderazgo Transformacional/Transaccional de Bass
Inventario de Prácticas de Liderazgo (Leadership Practice Inventory [LPI]),	Del modelo de Posner y Kouzes (1993) Robles, de la Garza & Medina, 2008 Carless, 2001	El cual describe cinco comportamientos 1) Desafiar los procesos, 2) Inspirar una visión compartida, 3) Habilitar a otros a actuar, 4) Modelar el camino y 5) Alentar el corazón. El formato de respuesta es una escala tipo Likert



		de 5 puntos que van desde “raramente o nunca” hasta “muy frecuentemente o siempre”.
NOMBRE	AUTOR	DESCRIPCION
Descripción de la Adaptabilidad y Efectividad del Líder (Leader Effectiveness and Adaptability Description [LEAD]),	Sánchez & Rodríguez, 2010	Evalúa la percepción del comportamiento del líder con respecto a tres aspectos: el estilo del líder, el rango de estilos y la adaptabilidad del estilo.

Fuente: Compilación de diferentes fuentes  
Realizado por: Sonia Niveló Cabrera

## 2.4 Multifactor leadership Questionnaire 6s.-

El Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 6s) de B. M. Bass and B. J. Avolio (1992), (el mismo que fue traducido al español por la investigadora) es la versión utilizada en esta investigación, indaga información en siete factores relacionados con: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual, consideración individualizada, recompensa contingente, gestión por excepción y liderazgo laissez-faire, a través de 21 afirmaciones a las cuales se debe responder de acuerdo a las opciones de la escala: *nada, de vez en cuando, a veces, bastante frecuente, casi siempre*. Con un rango de puntuación de: alto (9-12), moderado (5-8) y bajo de (0-4); a continuación presentamos los factores relacionados con el cuestionario:

### **Carismático o Influencia Idealizada.**

El sociólogo alemán Max Weber, introdujo en las Ciencias Sociales y políticas el concepto de *carisma*, Weber (como se citó en Vega y Zavala, 2004) refiere que el carisma es “una cierta cualidad de una persona individual con virtud por la cual es puesto aparte de los hombres ordinarios y es tratado como dotado con poderes (...) específicamente excepcionales”. Las investigadoras citan a Bass, 1985 quien hace una distinción entre el liderazgo transformacional y el carisma en los siguientes aspectos.



- Las y los seguidores que se identifican con el líder carismático pueden llegar a imitarlo, pero rara vez se motivan para trascender sus propios intereses, como lo hacen los seguidores del líder transformacional.
- Los líderes carismáticos tratan de mantener a sus seguidores en situaciones de dependencia emocional, en cambio el líder transformacional empodera a sus seguidores.
- Los y las líderes transformacionales están en la mayoría de organizaciones y en cualquier situación que se encuentre ésta; en cambio los líderes carismáticos emergen cuando la organización está en crisis.
- Los sentimientos que emergen en los seguidores de los líderes carismáticos están polarizados, en cambio los seguidores de los líderes transformacionales sus sentimientos son equilibrados.

### **Inspiracional o Motivación Inspiradora**

Vega y Zavala (2004) refieren que el líder inspiracional, a través del lenguaje, símbolos y rituales, da a conocer a sus seguidores/as la razón de ser de la organización, su misión, visión y valores institucionales. También, la co-creación de nuevas

interpretaciones a partir de ideas viejas, con el objetivo de crear y articular significados compartidos. Además, manifiestan que Bass y Avolio, (1994) puntualizan a la motivación Inspiradora como el despertar del trabajo colaborativo en los y las seguidoras; así como, la alegría y el optimismo, a través de la creación de expectativas, dando como resultado seguidores/as involucradas con visiones copartidas. Bass (1990) establece diferencias entre los conceptos liderazgo carismático e inspiracional, la diferencia se determina en la forma en que los seguidores aceptan las decisiones del líder; es decir, los y las seguidoras se motivan por las metas y propósitos del líder y no por el líder en sí, el liderazgo es inspiracional; en cambio, si las y los seguidores se sienten empoderados como resultado de las exhortaciones del o la líder porque ha enfatizado en metas claras y el cómo lograrlas entonces el líder es inspiracional.



## **Estimulación intelectual**

Bass y Avolio (1992) afirman que los y las líderes transformacionales utilizan la estimulación intelectual para que sus seguidores/as sean innovadores y creativos, mediante el re-encuadre del problema, parafraseo y reflejo empático y elucidaciones surgiendo en la o el seguidor nuevas ideas y soluciones lo que contribuye a su independencia y autonomía; la estimulación intelectual es necesaria cuando:

- Cuando la organización se encuentra en crisis periódicas y el grupo se encuentra en un ambiente hostil.
- Cuando el rendimiento de sus seguidores ha disminuido, por ejemplo falta de cumplimiento del plan operativo anual de la institución.
- Por falta de empleados se interrumpe el cumplimiento de entrega de los productos.
- Cuando el líder tiene suficiente autoridad para hacer cambios e inicia con acciones para solucionar los problemas.

## **Consideración individualizada**

Consiste en el trato que él o la líder brinda a sus seguidores en forma individualizada (Silva, 2010). En otras palabras, es la forma en que él o la líder se relaciona con sus subordinados de forma individual a través de la escucha empática para identificar las necesidades que cada persona necesita para su desarrollo.

## **Recompensa contingente**

El o la líder para Pedraja et al. (2008) provee recompensas a sus seguidores si éstos logran los resultados esperados o ejecutan el esfuerzo que se requiere para alcanzar las metas propuestas.



## **Gestión por excepción**

El líder permite que se mantengan la viejas prácticas de trabajo en la medida que los empleados logren los objetivos plantados.

## **Liderazgo laissez-faire**

Las palabras francesas *laissez-faire* significan “dejar-hacer”, Silvia (2010) manifiesta que es un estilo de liderazgo que evade responsabilidades de supervisión, no presenta objetivos claros, evita todo tipo de responsabilidad permitiendo a sus subordinados hacer lo que ellos crean conveniente. Sus propuestas son limitadas en la dirección.

### **2.5 El desarrollo local y el liderazgo**

En América Latina, en la última década se han criticado los diferentes modelos de desarrollo a través de campos como la desobediencia epistémica, el giro decolonial, la globalización y la crisis de los estados nacionales; proponiendo soluciones y complementos que se vienen gestando una perspectiva Latinoamérica sobre desarrollo local como el “post-desarrollo”.

Rodríguez (2015) refiere que “el post-desarrollo en América Latina emerge como un nuevo marco donde observa la generación de estrategias de intervención local y subnacional que contienen la crítica acumulada a los modelos y estrategias de desarrollo, donde subyacen ideas de sociedad, horizontes intersubjetivos y hasta utopías (...) la participación e implicación local en la gestión de lo público.” (p.249)

Fundamentándonos en lo antes mencionado es necesario entender cómo los pensadores latinoamericanos entienden sobre desarrollo local, es así que Bossier (1999) refiere que desarrollo local es un concepto sustantivo y que lo “local” hace sentido cuando se le mira desde las regiones que se constituyen como espacios locales miradas desde el país, así como la provincia es local desde la región y la comunidad lo es desde la provincia. Al respecto Di Pietro (1999) dice que: “lo local es un concepto relativo a un espacio más amplio. No puede analizarse lo local sin hacer referencia al espacio más abarcador en el cual se inserta (municipio,



departamento, provincia, región, nación) actualmente se juega con la contraposición “local/global” mostrando las paradojas y relaciones entre ambos términos”. (p. 10)

De acuerdo a Arocena (1995) el desarrollo local no se puede pensar si no se inscribe en la racionalidad de la globalización del mercado, pero tampoco no puede surgir si en las localidades no rescatan los saberes ancestrales de la economía.

Sin embargo Hinkelammert (2009) plantea que una economía orientada hacia la reproducción de la vida es:

Explorar la necesidad y posibilidad de construir una racionalidad que trascienda pero no necesariamente elimine la racionalidad instrumental. Dicha racionalidad se basa no en las preferencias del consumidor sino en las necesidades de las personas, no en cálculos económicos sino en una ética del bien común, que permita conservar y reproducir el circuito natural de la vida humana y de la naturaleza. Propone que para llegar a esta racionalidad se requiere de una crítica al fetichismo de la empuera, es decir, a esa imagen de realidad constituida únicamente por relaciones mercantiles. (pag 39)

El autor refiere que hay que superar la racionalidad instrumental a una racionalidad más integral de respeto al circuito natural de la vida humana para lo cual es importante que las personas se reconozcan como seres naturales y necesitados ya que cada ser humano participa en desarrollo del otro que sería como punto de partida para toda reflexión económica solo así el ser humano llega a tener derechos y dice que el reconocimiento de las personas como ser viviente, la corporalidad, sus necesidades y derechos es el punto de referencia básico, para la evaluación de cualquier racionalidad económica y de toda organización económica institucionalizada, por lo que plantea que el ser humano y la naturaleza sean conservadas, reproducidas y desarrolladas junto con la riqueza producida, por lo que es importante desarrollar una ética del bien común que son los valores del respeto humano a la naturaleza y a la vida en todas sus dimensiones (Hinkelammert, 2009).

La ciencia económica tiene que re-evolucionar hacia una economía de la vida, para que se dé una solidaridad entre todos los seres humanos que esto se puede dar



únicamente cuando la política haga como arte lo imposible en posible. Por ello el estilo de liderazgo que utilizan los actores públicos es de suma importancia (Hinkelamnert, 2009).

Para Max Neef (1993), en su apartado sobre Necesidades Humanas Fundamentales en su libro *Desarrollo A Escala Humana* nos habla de que el consumo se da para resolver necesidades y deseos; de los satisfactores de las necesidades que son según las teorías existenciales: el ser, saber, tener y estar y según las teorías axiológicas: subsistencia, protección, afecto, entendimiento y participación. La lógica del Desarrollo local busca entender como esa cultura de buenos o malos hábitos influyen en un proceso integral que permita el aprovechamiento o disfrute equitativo de los recursos naturales como el agua potable. Esta propuesta orientada a superar las dificultades y retos existentes, busca mejorar las condiciones de vida de la población a través del aprovechamiento eficiente y equitativo de los recursos naturales.

Hay una cantidad de aportaciones interesantes que han abierto el debate a un escenario más amplio, por ejemplo el pensamiento de (Max Neef, 1993), y su teoría sobre Desarrollo y Economía. En su libro “La Economía Neoliberal”, el autor hace una crítica a los conceptos actuales que las universidades dan a los nuevos profesionales sobre el concepto de Economía.

Por otra parte Sen (2000), incorpora un término clave en esta lucha por un desarrollo local equitativo, la solidaridad. La filosofía de Amartya Sen, nos ayuda a ser mejores personas, nos hace ver las cosas no por lo que valen, sino por lo que realmente hacen por nosotros, resaltando que la verdadera Justicia Social se encuentra en las libertades reales que gozan los individuos.

Coraggio (2011) refiere que en una economía de mercado en la que cada uno conduce para su lado, en la que cada uno compite con los demás, no le interesa la situación de los otros, es imposible que la economía y el desarrollo puedan ser sociales, por el contrario, generará una sociedad fragmentada con muchos pobres y pocos ricos.



Por lo tanto se habla de una nueva clase de economía, vista desde la sociedad. (Coraggio, 2011), indica que los lazos sociales deben ser de cooperación, asociación y de responsabilidad por la vida de los otros. No contaminar, no maltratar la naturaleza, no desperdiciar los recursos naturales, todo esto es parte de un desarrollo y una economía responsable.

La Lógica de esta nueva economía no es la acumulación, sino “vivir mejor”, tampoco considera la economía matemática y de cálculo, Coraggio (2011) reflexiona en un nuevo sector de la economía llamado economía popular, es decir “las familias” en esta nueva forma de economía dice el autor es en donde se produce lo cotidiano, la vida de la gente, dice que este tipo de economía es una economía ignorada.

En este orden de ideas citamos un estudio realizado por Washburn Herrera et al. (2016) refieren que “afianzar el desarrollo local en Ecuador se busca asociar y cohesionar la participación ciudadana, el gobierno, la cooperación internacional y los gobiernos autónomos descentralizados” (p.12). Además manifiestan que el apoyo del Estado y de los GADs municipales en las iniciativas locales no es suficiente; si no que hay que vincularlas a las políticas públicas y privadas que permita construir culturas y capitalice valores compartidos de una sociedad.

En el Ecuador en la Carta Magna, en el Art. 275, refiere que: “El régimen de desarrollo es el conjunto organizado, sostenible y dinámico de los sistemas económicos, políticos, socio-culturales y ambientales, que garantizan la realización del buen vivir, del Sumak Kawsay (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Además se ha plasmado en el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 el objetivo 11 del Plan que concibe: "Construimos un sistema económico cuyo fin sea el ser humano y su buen vivir. Buscamos equilibrios de vida en condiciones de justicia y soberanía. Reconocemos la diversidad económica, la recuperación de lo público y la transformación efectiva del Estado" (PNBV. 2013).

Es así que en el Ecuador, como postulado general los gobiernos están obligados a ofrecer a las y los ciudadanos productos y servicios con el menor desperdicio de dinero, por lo que la COOTAD definió como principios generales de la autonomía política, administrativa y financiera a los siguientes: unidad, solidaridad,



coordinación y corresponsabilidad, subsidiariedad, complementariedad, equidad interterritorial, participación ciudadana y sostenibilidad del desarrollo. Ramírez (2012) refiere que las instituciones públicas priorizan las potencialidades, capacidades y vocaciones de sus circunscripciones territoriales para impulsar el desarrollo y mejorar el bienestar de la población, e impulsan el desarrollo territorial centrado en sus habitantes, su identidad cultural y valores comunitarios.

Por consiguiente, las personas que ocupan cargos públicos, quienes están en puestos de dirección en la actualidad tienen un rol significativo para el Desarrollo Local ya que el cambio de época en el que vivimos y la modernización de la tecnología, marca el paso de organizaciones tradicionales a organizaciones descentralizadas, con nuevas modalidades como la flexibilidad, la producción ligera y la comunicación (Ramírez, 2012).

Entonces se requiere de servidores públicos con disposición para manejar estilos del liderazgo y trabajo coordinado que posibilite de manera continua la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades (Gómez Díaz, 2016); reafirmando que el estilo de liderazgo utilizado por los tomadores de decisiones de las organizaciones públicas afecta los procesos de trabajo grupal, el clima social e influyen de forma directa en la productividad de una ciudad (Pedraja y Rodríguez, 2004); además, los estilos de liderazgo afectan en variables como la flexibilidad, la responsabilidad, los afectos, las recompensas, la claridad y el compromiso.

## **2.6 Niveles de gobierno de los servidores públicos**

Los profesionales relacionados con el desarrollo local tienen que coordinar y colaborar, ya que los administradores públicos tienen su accionar en un territorio concreto que está regulado por los servidores públicos como los Gobiernos Autónomos Descentralizados y el Gobierno Provincial (Alberich y Sotomayor, 2014); para lo cual es necesario distinguir cuatro niveles importantes:

- Personal “político”: representantes electos como el alcalde/alcaldesa y los concejales.
- Técnico – Políticos: personal de confianza como los asesores y personal directivo.



- Personal técnico: personal de todo tipo.
- Personal Administrativo: operativo y de servicios.

En el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización del Ecuador (2010). En el título 1 de Principios Generales artículo 1 del COOTAD reza “Este código establece la organización política, administrativa del Estado ecuatoriano en el territorio: el régimen de los diferentes niveles de gobiernos autónomos descentralizados y los regímenes especiales con el fin de garantizar su autonomía política, administrativa y financiera. Además desarrolla un modelo de descentralización obligatoria y progresiva a través del sistema nacional de competencias, la institucionalidad responsable de su administración, las fuentes de financiamiento y de definición de las políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios en el desarrollo territorial”.

Así mismo, determina la composición de los consejos provinciales definidos en la Constitución, en el cual, a más de la prefecta o prefecto y viceprefecta o viceprefecto, estarán integrados por las alcaldesas o alcaldes, o concejales o concejales en representación de los cantones. Con ello, se asegura una mayor articulación entre consejos provinciales, concejos municipales y juntas parroquiales rurales.

En el Art. 31 de la COOTAD, entre las funciones de los gobiernos autónomos descentralizados esta:

- a) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley; y, en dicho marco, prestar los servicios públicos y construir la obra pública regional correspondiente con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, subsidiaridad, participación y equidad;
- b) Promover los sistemas de protección integral a los grupos de atención prioritaria para garantizar los derechos consagrados en la Constitución, en el marco de sus competencias.

Y, al ser potestad del Prefecto y el Alcalde conformar la estructura orgánica funcional y nombrar y remover a los funcionarios de dirección de libre nombramiento y remoción. Los servidores públicos se convierten en representantes



directos del prefecto y alcalde y en agentes dinamizadores de las empresas públicas cambiando la mentalidad de la noción de gerentes y/o directores en líderes, cuya finalidad es animar a las personas para asumir iniciativas y riesgos.

Por lo que Coraggio (2004) considera que es necesario que surjan otras miradas del desarrollo de un territorio como la sociedad del conocimiento; para lo cual es fundamental la acción gobierno local a través de dirigentes sociales, los funcionarios, técnicos y directores de los Gobiernos Autónomos descentralizados, surgiendo así relaciones sociales de otra calidad.

Con respecto a los dirigentes barriales que son pieza clave para la elaboración de los presupuestos participativos que se llevan a cabo en el Ecuador; vale la pena tomar las palabras de Coraggio (2011) quien refiere que la “participación popular en Concejos Vecinales, la transparencia de la función pública y la institucionalización de una esfera pública donde los ciudadanos puedan discutir directamente los asuntos de su barrio ... El punto de llegada de la descentralización parece ser la zona o el barrio, una agregación territorial de la sociedad hacia la cual se descentraliza este Municipio antes centralizado, pero en realidad supone una transformación fuerte de la sociedad y el gobierno local, y de la relación entre ambos” (p. 3).

A más de los directores públicos, para el desarrollo local de una comunidad se encuentran los presidentes de los barrios, los presidentes de Asociación de Barrios de cada parroquia Urbana y la Federación de barrios; la COOTAD en el Art. 306 reconoce:

Los consejos barriales y parroquiales urbanos, así como sus articulaciones socio-organizativas, son los órganos de representación comunitaria y se articularán al sistema de gestión participativa, para lo cual se reconocerán las organizaciones barriales existentes y se promoverá la creación de aquellas que la libre participación ciudadana genere.

Ejercerán la democracia representativa a través de una asamblea general de delegados barriales o parroquiales urbanos de manera permanente. Ejercitarán la democracia directa mediante elecciones de sus directivos de manera universal directa y secreta de todos los pobladores empadronados en cada barrio o parroquia urbana (p.132)



Las funciones de los consejos barriales y parroquiales en el Art. 307 son los siguientes:

- a) Representar a la ciudadanía del barrio o parroquia urbana y a las diversas formas de organización social existentes en el espacio territorial;
- b) Velar por la garantía y el ejercicio de los derechos ciudadanos;
- c) Ejercer el control social sobre los servicios y obras públicas;
- d) Apoyar a programas y proyectos de desarrollo social, económico y urbanístico a implementarse en beneficio de sus habitantes;
- e) Participar en los espacios y procesos de elaboración de los planes de desarrollo, operativos anuales y del presupuesto en sus respectivas jurisdicciones territoriales;
- f) Promover la integración y participación de todos los pobladores y pobladoras del barrio;
- g) Promover la capacitación y formación de las y los pobladores del sector para que actúen en las instancias de participación; y,
- h) Ejercer los demás derechos políticos y ciudadanos reconocidos en la Constitución (p. 132)

Aunque no es objetivo de este estudio el tema de la gobernanza, su concepto ayuda a entender la importancia del trabajo mancomunado entre los directores departamentales de la institución pública y los actores locales como los presidentes de los consejos barriales.

Con respecto a las y los concejales, es el órgano legislativo que tiene como finalidad proponer, aprobar y modificar leyes y ordenanzas dentro del Cantón Cuenca. Está integrado por 16 miembros: el Sr. Alcalde y 15 Concejales electos democráticamente a través del voto ciudadano; Entre las atribuciones del consejo provincial en el Art. 57 menciona:

- e) Aprobar el plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial formulados participativamente con la acción del consejo cantonal de



planificación y las instancias de participación ciudadana, así como evaluar la ejecución de los mismos;

g) Aprobar u observar el presupuesto del gobierno autónomo descentralizado municipal, que deberá guardar concordancia con el plan cantonal de desarrollo y con el de ordenamiento territorial; así como garantizar una participación ciudadana en el marco de la Constitución y la ley. De igual forma, aprobará u observará la liquidación presupuestaria del año inmediato anterior, con las respectivas reformas;

h) Aprobar a pedido del alcalde o alcaldesa trasposos de partidas presupuestarias y reducciones de crédito, cuando las circunstancias lo ameriten;

i) Autorizar la contratación de empréstitos destinados a financiar la ejecución de programas y proyectos previstos en el plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial, en el monto y de acuerdo con los requisitos y disposiciones previstos en la Constitución, la ley y las ordenanzas que se emitan para el efecto;

k) Conocer el plan operativo y presupuesto de las empresas públicas y mixtas del gobierno autónomo descentralizado municipal, aprobado por el respectivo directorio de la empresa, y consolidarlo en el presupuesto general del gobierno municipal;

q) Decidir la participación en mancomunidades o consorcios;

r) Conformar las comisiones permanentes, especiales y técnicas que sean necesarias, respetando la proporcionalidad de la representación política y poblacional urbana y rural existente en su seno, y aprobar la conformación de comisiones ocasionales sugeridas por el alcalde o alcaldesa;



- v) Crear, suprimir y fusionar parroquias urbanas y rurales, cambiar sus nombres y determinar sus linderos en el territorio cantonal. Por motivos de conservación ambiental, del patrimonio tangible e intangible y para garantizar la unidad y la supervivencia de pueblos y nacionalidades indígenas, los concejos cantonales podrán constituir parroquias rurales con un número menor de habitantes del previsto en este Código;
- w) Expedir la ordenanza de construcciones que comprenda las especificaciones y normas técnicas y legales por las cuales deban regirse en el cantón la construcción, reparación, transformación y demolición de edificios y de sus instalaciones;
- x) Regular y controlar, mediante la normativa cantonal correspondiente, el uso del suelo en el territorio del cantón, de conformidad con las leyes sobre la materia, y establecer el régimen urbanístico de la tierra;
- z) Regular mediante ordenanza la delimitación de los barrios y parroquias urbanas tomando en cuenta la configuración territorial, identidad, historia, necesidades urbanísticas y administrativas y la aplicación del principio de equidad interbarrial (p. 43.44)



## 2.7 Medición de la gestión en el desarrollo local

Para que el desarrollo local se aplique en un territorio, es necesario ciertas condiciones que se expresan en dos niveles: el socioeconómico y el cultural. En lo socio económico Arocena (1995) manifiesta que la riqueza generada en un territorio por mínima que sea tiene como finalidad la negociación entre los grupos socioeconómicos, sin embargo esto no alcanza para definir una sociedad local, ya que las sociedades se nutren de sus propias historias con sus propios valores interiorizados en los miembros de un territorio, surgiendo así el sentido de pertenencia de una ciudad, un barrio o una metrópoli; siendo este el nivel cultural expresándose en forma de identidad colectiva, por lo tanto “un territorio con determinados límites es entonces “sociedad local”, cuando es portador de una identidad colectiva expresada en valores y normas interiorizados por sus miembros”. (p.20)

Saenz (2006) afirma que es necesario analizar las “condiciones de sostenibilidad de la gestión del desarrollo local que son críticas, como la construcción de un tejido social de apoyo a los procesos, la apropiación por parte del municipio y demás actores del papel del gobierno local, la existencia de planes locales en ejecución, el incremento de capacidades locales en ejecución, el incremento de capacidades institucionales y la articulación a los procesos y sistemas regionales y nacionales”. (p. 292)

Que presentamos a continuación:

La participación y construcción del tejido social.- es una forma de democracia activa desde las bases y está compuesta por la relación activa y concertada entre todas las organizaciones e instituciones que hace la vida local.

La planificación estratégica participativa.- es necesaria para que se den procesos de desarrollo y a la vez permite una mirada a la compleja realidad cantonal a través de los aportes y propuestas provenientes de los diversos actores locales.

La gestión y liderazgo.- del plan permitirá lograr una mejor calidad de vida de sus ciudadanos y no solamente un ordenamiento de gestión de obras.



La gestión de capacidad institucional.- sobre todo a nivel de gobiernos locales, es una condición básica para dinamizar el desarrollo. Ya que incluyen capacidades técnicas de planificación y gestión y de conocimientos especializados en ámbitos como: ordenamiento territorial, desarrollo social, económico ambiental con manejo de enfoques conceptuales y herramientas en ámbitos como: lo jurídico, fortalecimiento institucional, diseño y gestión de procesos entre otros.

El manejo de ejes transversales como el género, generación, intercultural y ambiente, es necesario para la gestión ya que permite indagar la capacidad de respuesta de los grupos humanos, esta incorporación enriquece a los gobiernos locales tanto con la incorporación de nuevos modos para enfrentar el desarrollo local como con nuevas metodologías de trabajo.

Para concluir, es necesario que el desarrollo local reconozca que la descentralización está articulada a lo nacional que complementa lo local; ya que las parroquias, cantones y provincias solamente prosperan cuando están articulados a lo nacional.

En la ciudad de Cuenca tanto el GAD Municipal como el Gobierno provincial utilizan el proceso de gestión del desarrollo arriba mencionado; ya que cuentan con el Plan de Desarrollo de Ordenamiento Territorial, los mismos que han sido elaborados de forma participativa para que dé respuesta a los problemas de la población, buscando integrar la mirada desde la diversidad de los actores existentes cuya diversidad se plasmó en base a dos criterios. El primero es el territorial, es decir el involucramiento de actores tanto del sector rural como del sector urbano, y el segundo a través de actores del tejido social, que involucra a la ciudadanía organizada, representantes ciudadanos, colectivos y movimientos sociales; actores privados, que incluyen a ONG, fundaciones, cámaras y empresa privada.

Ventura, J. (2015) propone un nuevo indicador para medir el desarrollo que lo denomina Índice de Desarrollo Socioeconómico (IDSE), inspirado por principios distintos y del que pueden derivarse indicadores alternativos que aporten con información válida, aunque no sean fieles a las formas tradicionales de medir el desarrollo como el PIB per cápita como medida para el desarrollo o el IDH que son indicadores de otra época.



El IDSE, intenta estar menos sesgado ya que toma en consideración modelos de desarrollo económico alternativos, incorpora factores sociales característicos del S.XXI; a través de las contribuciones del pensamiento latinoamericano y el Caribe como: Madoery, Raúl Prebisch, Theotonio Dos Santos, Fernando Cardoso, Enzo Faletto, Osvaldo Sunkel y Pedro Paz Raúl Haya de la Torre, Arturo Jauretche, Enrique Dussel, Paulo Freire, Gustavo Gutiérrez, José Nun, Manfred Max Neef, Martín Hopenhayn, Antonio Elizalde, Enrique Leff, Arturo Escobar, Patricio Carpio, Eduardo Gudynas, Walter Mignolo, Aníbal Quijano, Ramón Grosfoguel; en cuanto al desarrollo cuestionando las bases epistemológicas del desarrollo al poner el foco en las relaciones de poder históricas, lo saca de su reducto económico y lo coloca en los procesos sociales, convirtiendo al desarrollo en una categoría política.

Luego de revisar los aportes que los autores arriba mencionados realizan para la medición del desarrollo local, para nuestro trabajo de investigación nos hemos planteado la siguiente pregunta ¿El aporte al desarrollo local (auto percepción del resultado de la gestión) en el cantón Cuenca tendrá alguna relación con el tipo de liderazgo ejercido?

En nuestra investigación hemos puesto énfasis en las siguientes áreas de gestión: económica, social, cultural, defensa de derechos y restitución de derechos en estas dos últimas consideramos importante ya que el Estado Ecuatoriano pone énfasis en los grupos de atención prioritaria que son: niños y niñas, adolescentes, personas de la tercera edad, mujeres que viven situaciones de violencia, embarazadas (adultas) para garantizar los derechos consagrados en la Constitución, en el marco de sus competencias que actualmente se encuentran en el marco del Consejo de Protección de derechos del GAD Municipal de Cuenca.

Al ser una investigación cuantitativa hemos considerado importante conocer el autopercepción en las áreas arriba mencionadas que fue calificada como: regular, buena, muy buena y sobresaliente, con un puntaje de 0 a 10 puntos.



## CAPÍTULO III

### 3. DISEÑO METODOLÓGICO

#### 3.1 Diseño general de estudio

**Tipo de estudio:** Es un estudio cuantitativo, observacional, descriptivo de corte transversal.

**Área de investigación:** La investigación se realizó en el cantón Cuenca, en el año 2017.

**Universo de estudio:** El universo está constituido por un total de 60 presidentes de los barrios, 15 concejales, 21 directores departamentales de la Prefectura de Cuenca y 50 directores del GAD Municipal de la ciudad de Cuenca, N= 146.

**Selección y tamaño de la muestra.-** Se utilizó el muestreo no probabilístico que es caracterizado por la intencionalidad del o la investigadora, que intentan localizar los casos que pueden proporcionar un máximo de información. Hernández Sampieri (2012) refiere que “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra” (p.241). Se consideró a la totalidad de participantes como muestra, n= 146.

**Unidad de análisis y observación.-** Hombres y mujeres: presidentes de barrios, concejales y directores departamentales del GAD municipal de la Ciudad de Cuenca y directores departamentales de la Prefectura de Cuenca.



**Tabla N° 2.** Detalle de la unidad de observación.

EDAD AGRUPADA (criterio OMS)		SEXO		Total
		HOMBRE	MUJER	
Adulto joven (20-44 años)	Recuento	32	37	69
	% del total	22.9%	26.4%	49.3%
Adulto medio (45-64 años)	Recuento	40	14	54
	% del total	28.6%	10.0%	38.6%
Adulto mayor (mayor de 65 años)	Recuento	14	3	17
	% del total	10.0%	2.1%	12.1%
Total	Recuento	86	54	140
	% del total	61.4%	38.6%	100.0%

Fuente: base de datos

Realizado por: Sonia Niveló Cabrera

## **Criterios de inclusión y exclusión**

### **Criterios de inclusión:**

Se incluyeron a hombres y mujeres seleccionados que aceptaron participar en la investigación firmando el consentimiento informado.

### **Criterios de Exclusión:**

- Personas que no desearon firmar el consentimiento informado.
- Personas que al momento de la toma de datos, se encontraron ausentes laboralmente por cualquier motivo.

## **Método, técnica e instrumento para obtener la información**

El método utilizado fue la entrevista estructurada, la técnica fue la encuesta y el instrumento para la recolección de datos fue un formulario que constó de: variables socio demográficas, variables de estudio y el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ 6s) el mismo que se eligió por contar con 21 afirmaciones descriptivas, en relación al (MLQ 5x) que contiene 82 afirmaciones descriptivas. El Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ 6s) establece 7 factores; los factores del (1 al 4) mide el liderazgo transformacional, los factores (5 y 6) valora el liderazgo transaccional y el factor (7) calcula el liderazgo laissez-faire. El rango de



puntuación fluctúa entre bajo (0 a 4), moderado (5 a 8) y alto de (9 a 12). (Ver anexo # 4)

Para controlar los factores que amenazaron la validez, calidad y confiabilidad de los datos del presente estudio, se revisó que los formularios de recolección de datos presentaran la información completa. Todos los datos fueron recolectados y analizados por la autora, por lo que se garantiza la confiabilidad en la información obtenida, así como la exactitud y precisión según lo observado y el criterio de los participantes. Las estrategias utilizadas para garantizar la calidad de los datos fueron:

En la recolección de los datos:

En primer lugar, se realizaron contactos con los directores de recursos humanos del GAD Municipal y el Consejo Provincial de la ciudad de Cuenca, así como con el presidente de la Federación de barrios, con la finalidad de obtener el permiso requerido para acceder los directores departamentales como a los presidentes de los barrios; además se obtuvo la lista de directores departamentales como de presidentes de los barrios.

En segundo lugar, se elaboró oficios a cada uno de los directores departamentales para concretar una cita, referente a los presidentes de los barrios se les localizó vía telefónica para la cita respectiva.

En tercer lugar, se aplicó a cada uno de las y los investigados en territorio; es decir la investigadora visitó a cada uno de las y los participantes del estudio para aplicar la encuesta; para luego realizar la:

- Revisión de los documentos en el campo de trabajo.
- Edición de la información en el campo de trabajo.
- Edición de la información en la oficina.

En el manejo de los datos:

- Definición de valores válidos antes de ingresar los datos.
- Situar una forma de entrada de los datos semejante al formulario.



- Buscar nuevamente errores de tipeo y corregirlos en la base de datos.

La metodología utilizada para recopilar información secundaria en el tema de inversión, se realizó una revisión de las bases de datos de las páginas web del GAD de Cuenca y el Gobierno Provincial ya que según En el Art. 7 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública – LOTAIP, en el literal k) de los planes y programas de la institución en ejecución. Las instituciones públicas están obligadas a transparentar sus Planes Operativos Anuales y sus reformas aprobadas, así como el Plan Anual de Inversiones (Ver anexo # 5)

Para efecto de nuestra investigación hemos agrupado programas y proyectos en las áreas de estudio (económica, social, defensa de los derechos, restitución de derechos y cultural) el criterio que se ha tomado fue de acuerdo a la población beneficiada por los programas y proyectos.

### **Técnica de procesamiento de la información**

La información fue procesada mediante el programa estadístico: SPSS 15.00 (Statistical Product and Service Solutions para Windows) versión evaluación.

En el análisis se operaron los siguientes estadísticos: frecuencias, porcentajes, se empleó la prueba de chi cuadrado para medir la fuerza de asociación entre variables cualitativas y los resultados fueron expuestos en tablas simples y de doble entrada. Los resultados de las pruebas estadísticas fueron estimados como significativos con un valor de probabilidad  $p < 0,05$ .

### **Procedimientos para garantizar aspectos éticos**

La presente investigación se ejecutó con la aprobación de los directores del Departamento de Recursos Humanos del GAD municipal de Cuenca y de la Prefectura, en lo posterior se ejecutó la recolección de la información (previa firma del consentimiento informado) mediante la aplicación del cuestionario MLQ 6s a los directores departamentales de las instituciones públicas arriba mencionadas, así como a los dirigentes barriales, cuyos resultados fueron incorporados en el sistema



computarizado de forma anónima respaldando de esta manera el principio de la confidencialidad. Las personas investigadas fueron informadas sobre los objetivos del estudio. Se respetó su autonomía y también se les indicó que la información era estrictamente confidencial y que no se utilizarían los nombres ni datos particulares en otros trabajos, ni serían expuestos de ninguna forma. (Ver anexo # 1)



## CAPÍTULO IV

### 4. RESULTADOS SEGÚN OBJETIVOS

La presente investigación busca contribuir al conocimiento de los estilos de liderazgo y su relación con el desarrollo local, de las personas en cargos públicos de la ciudad de Cuenca.

Se partió con el universo de estudio de 146, sin embargo, seis participantes seleccionados no cumplieron con los criterios de inclusión por esta razón fueron descartados del estudio, la base de datos se conformó por 140 participantes.

Los resultados son presentados según objetivos planteados en esta investigación. En el análisis de fiabilidad del instrumento de medición de tipos de liderazgo se utilizó el estadístico Alfa de Cronbach. (Ver anexo # 2)

Para el análisis del aporte de la gestión en las diferentes áreas realizadas por las personas en cargos públicos, utilizamos un criterio discrecional considerando la autopercepción de sobresaliente y con un tipo específico de liderazgo de nivel alto.

#### **4.1 Primer objetivo específico: Caracterizar la población investigada.**

El formulario de recolección de datos (Ver anexo # 3) se diseñó para recabar información socio-demográfica: edad, sexo, estado civil, instrucción, profesión; variables de estudio: pertenencia a un partido político, sector donde labora, la experiencia laboral del/la funcionario/a medida a través del número de años de servicio; así como: estudios realizados en liderazgo, grupo etario y las áreas en las que ha puesto énfasis en su gestión y la auto-percepción sobre en qué áreas ha logrado más éxito para el desarrollo local.



A continuación presentamos el análisis de los datos en tablas simples y de doble entrada.

**Tabla N° 3. Distribución de 140 participantes según: grupo etario, sexo, estado civil, instrucción académica y formación en liderazgo.**

<b>Grupo etario (criterio OMS)</b>	<b>Frecuencia (n)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Adulto joven (20 a 44 años)	69	49.3
Adulto medio (45 a 64 años)	54	38.6
Adulto mayor (> 65 años)	17	12.1
<b>Sexo</b>		
Hombre	86	61.4
Mujer	54	38.6
<b>Estado Civil</b>		
Casada/o	98	70.0
Soltera/o	18	12.9
Divorciada/o	12	8.6
Unión Libre	5	3.6
Viudo/a	7	5.0
<b>Instrucción académica</b>		
Primaria completa	12	8.6
Secundaria completa	11	7.9
Secundaria incompleta	7	5.0
Estudios universitarios completos	98	70.0
Estudios universitarios incompletos	12	8.6
<b>Formación en liderazgo</b>		
Taller	24	17.1
Seminario	30	21.4
Curso	25	17.9
Capacitación	30	21.4
Especialidad	14	10.0
Ninguna	17	12.1
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100</b>

Fuente: base de datos.

Realizado por: Sonia Niveló Cabrera

En el grupo de 140 participantes predomina el rango adulto joven con el 49.3% (69); respecto del sexo únicamente el 38.6% de los servidores públicos que ocupan puestos directivos son mujeres.



El estado civil prevalece en la categoría de casado/a con el 70%, la instrucción académica dominante son los estudios universitarios completos con el 70% (98); referente a la formación en liderazgo el 21.4% han tenido acceso a seminarios y capacitaciones.

**Tabla N° 4. Distribución de 140 participantes según: características laborales.**

<b>Lugar de trabajo</b>	<b>Frecuencia (n)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Prefectura	24	17.1
Municipio	44	31.4
Concejo municipal	12	8.6
Barrio de Cuenca	60	42.9
<b>Sector donde labora</b>		
Público	80	57.1
Comunitario	60	42.9
<b>Cargo</b>		
Director departamental	68	48.5
Concejal	12	8.6
Presidente barrial	60	42.9
<b>Tiempo en funciones</b>		
Hasta dos años	53	37.9
Hasta cuatro años	41	29.3
Hasta seis años	17	12.1
Hasta ocho años	8	5.7
Hasta diez años	6	4.3
Más de 10 años	15	10.7
<b>Filiación a partido político</b>		
Si	46	32.9
No	94	67.1
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100</b>

Fuente: base de datos.

Realizado por: Sonia Niveló Cabrera

De acuerdo a los datos presentados por los/as participantes en el presente estudio, la mayoría son presidentes de los barrios de Cuenca con el 42.9% (60) y los restantes se distribuyen en Concejales y directores departamentales tanto del Municipio como de la Prefectura.

Respecto a donde labora, el sector público contempla el 57.1% (80), en relación a los cargos de representación comunitaria encontramos dirigentes barriales con el 42.9% (60).



Según el tiempo en funciones el 67.2% no alcanzan los cuatro años de gestión. El 67.1% no tienen filiación a partido político alguno y tan solo el 32.9% pertenecen a un partido político.

**Tabla N° 5. Distribución según: *Auto-percepción del aporte de la gestión en el desarrollo local.***

Auto-percepción del aporte de la gestión en el desarrollo local		Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Área económica	Regular	12	23.1
	Buena	14	26.9
	Muy buena	18	34.6
	Sobresaliente	8	15.4
<b>Total</b>		<b>52</b>	<b>100</b>
Área social	Regular	12	12
	Buena	22	22
	Muy buena	50	50
	Sobresaliente	16	16
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
Área de defensa de derechos	Regular	10	16.7
	Buena	15	25
	Muy buena	23	38.3
	Sobresaliente	12	20
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100</b>
Área de restitución de derechos	Regular	8	21.6
	Buena	13	35.1
	Muy buena	10	27
	Sobresaliente	6	16.2
<b>Total</b>		<b>37</b>	<b>100</b>
Área cultural	Regular	12	20
	Buena	16	26.7
	Muy buena	20	33.3
	Sobresaliente	12	20
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100</b>

Fuente: base de datos.

Realizado por: Sonia Niveló Cabrera



Las personas investigadas en cuanto a la auto-percepción del aporte de la gestión en el desarrollo local el área social es calificada con muy buena con el 50% , seguida del área de defensa de los derechos con el 38.3%.

**Tabla N° 6. Distribución de 140 participantes según: *gestión por grupos etarios.***

<b>GUPO ETARIO</b>	<b>Frecuencia (n)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>Niñas y niños</b>		
Si	23	16.4
No	117	83.6
<b>Adolescentes</b>		
Si	17	12.1
No	123	87.9
<b>Adulto joven</b>		
Si	54	38.6
No	86	61.4
<b>Adulto medio</b>		
Si	43	30.7
No	97	69.3
<b>Adulto mayor</b>		
Si	17	12.1
No	123	87.9
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100</b>

Fuente: base de datos.

Realizado por: Sonia Niveló Cabrera

De la población investigada el 16.4% (23) realizan gestiones para niños y niñas; el 12.1% (17) para adolescentes; el 69.3% (97) para adultos joven 38.6% (54) para adultos medios el 30.7% (43); para adultos mayores 12.1% (17). Esta distribución nos indica que se gestiona menos para los grupos de atención prioritaria.



**Tabla N° 7. Distribución de 140 personas investigadas según asociación entre: tiempo en funciones y niveles de los diferentes estilos de liderazgo.**

TIEMPO EN FUNCIONES	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL						LIDERAZGO TRANSACCIONAL						LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE								
	BAJO		MODERADO		ALTO		BAJO		MODERADO		ALTO		BAJO		MODERADO		ALTO				
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%			
HASTA 2 AÑOS	9	6.4	29	20.7	15	10.7	11	7.9	27	19.3	15	10.7	7	5	34	24.3	12	8.6			
HASTA 4 AÑOS	9	6.4	26	18.6	6	4.3	9	6.4	28	20	4	2.9	10	7.1	23	16.4	8	5.7			
HASTA 6 AÑOS	4	2.9	9	6.4	4	2.9	4	2.9	11	7.9	2	1.4	2	1.4	12	8.6	3	2.1			
HASTA 8 AÑOS	1	0.7	5	3.6	1	1.4	0	0	6	4.3	2	1.4	1	0.7	5	3.6	2	1.4			
HASTA 10 AÑOS	2	1.4	3	2.1	1	0.7	2	1.4	2	1.4	2	1.4	3	2.1	2	1.4	1	0.7			
MAS DE 10 AÑOS	1	0.7	10	7.1	4	2.9	1	0.7	7	5	7	5	1	0.7	10	7.1	4	2.9			
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>18.6</b>	<b>82</b>	<b>58.6</b>	<b>32</b>	<b>22.9</b>	<b>27</b>	<b>19.3</b>	<b>81</b>	<b>57.9</b>	<b>32</b>	<b>22.9</b>	<b>24</b>	<b>17.1</b>	<b>86</b>	<b>61.4</b>	<b>30</b>	<b>21.4</b>			
Chi-cuadrado de Pearson			<b>5327</b>	<b>GL/18</b>	<b>p=0.868</b>			<b>15172</b>			<b>GL/10</b>	<b>p=0.126</b>			<b>8710</b>			<b>GL/10</b>	<b>p=0.560</b>		

Fuente: base de datos.

Realizado por: Sonia Niveló Cabrera

En la población investigada encontramos que a más tiempo en funciones disminuye la frecuencia de presentación de los diferentes tipos de liderazgo con la salvedad de los que han permanecido más de 10 años en funciones. En los tres estilos sumando los puntajes altos que consideramos como pertinentes en este estudio, tenemos que las personas en funciones de hasta dos años, presentan niveles altos de liderazgos 30% (42); Los de hasta 4 años presentan niveles altos de liderazgos 12.9% (18); Los participantes en funciones de hasta 6 años presentan niveles altos de liderazgos 6.4 % (9); los de hasta 8 años presentan niveles altos de liderazgos 4.2 % (5); las personas en funciones de hasta 10 años presentan niveles altos de liderazgos 2.8 % (4); y los participantes en funciones de más de 10 años presentan niveles altos de liderazgos 10.8 % (15).



No se ha encontrado una asociación estadísticamente significativa entre tiempo en funciones y estilos de liderazgo.

**Tabla N° 8. Distribución de 140 personas investigadas según asociación entre: grupo etario y nivel de liderazgo Transformacional.**

EDAD AGRUPADA (criterio OMS)	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL							
	BAJO		MODERADO		ALTO		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Adulto joven (20-44 años)	11	7.9	45	32.1	13	9.3	69	49.3
Adulto medio (45-64 años)	10	7.1	30	21.4	14	10.0	54	38.6
Adulto mayor (mayor de 65 años)	5	3.6	5	5.0	5	3.6	17	12.1
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>18.6</b>	<b>82</b>	<b>58.6</b>	<b>32</b>	<b>22.9</b>	<b>140</b>	<b>100</b>
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	<b>3,844</b>		<b>GL/4</b>		<b>p=0.428</b>			

Fuente: base de datos.  
Realizado por: Sonia Niveló Cabrera.

Todos los grupos etarios presentan diferentes niveles de liderazgo transformacional, siendo prevalente en el grupo los adultos medios quienes tienen un liderazgo transformacional alto 10%, seguido de los jóvenes 9.3%.

No se ha encontrado una asociación estadísticamente significativa entre edad y nivel de liderazgo transformacional  $p= 0.428$

**Tabla N° 9. Distribución de 140 personas investigadas según asociación entre: grupo etario y nivel de liderazgo Transaccional.**

EDAD AGRUPADA (criterio OMS)	LIDERAZGO TRANSACCIONAL							
	BAJO		MODERADO		ALTO		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Adulto Joven	17	12.1	40	28.6	12	8.6	69	49.3
Adulto medio	7	5.0	33	23.6	14	10.0	54	38.6
Adulto mayor	3	2.1	8	5.7	6	4.3	17	12.1
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>19.3</b>	<b>81</b>	<b>57.9</b>	<b>32</b>	<b>22.9</b>	<b>140</b>	<b>100</b>
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	<b>4.884</b>		<b>GL/4</b>		<b>p=0.299</b>			

Fuente: base de datos.  
Realizado por: Sonia Niveló Cabrera

En la población adulto medio (45-64 años de edad) encontramos mayor porcentaje de personas con liderazgo transaccional alto 10% seguido de los jóvenes (20-44 años de edad) con el 8.6%



No se ha encontrado una asociación estadísticamente significativa entre grupo etario y nivel de liderazgo transaccional  $p= 0.299$

**Tabla N° 10. Distribución de 140 personas investigadas según asociación entre: edad y nivel de liderazgo *laissez faire*.**

EDAD AGRUPADA (criterio OMS)	LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE							
	BAJO		MODERADO		ALTO		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
<b>Adulto joven</b>	18	12.9	48	34.3	3	2.1	69	49.3
<b>Adulto medio</b>	6	4.3	34	24.3	14	10.0	54	38.6
<b>Adulto mayor</b>	0	0	4	2.9	13	9.3	17	12.1
<b>Total</b>	24	17.1	86	61.4	32	21.4	140	100
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>			<b>45,959</b>		<b>GL/4</b>		<b>p=0.000</b>	

Fuente: base de datos.

Realizado por: Sonia Niveló Cabrera

Los adultos medios tienen un nivel alto (10%) del estilo de liderazgo Laissez Faire, seguido de los adultos mayores 9.3%, y los adultos jóvenes 2.1%. Estos datos implicarían que los jóvenes son más proclives a tener características proactivas en sus funciones. Encontramos una asociación altamente significativa entre grupo etario y nivel de liderazgo *laissez faire*  $p= 0.000$

**Tabla N° 11. Distribución de 140 personas investigadas según asociación entre: sexo y estilo de liderazgo.**

SEXO	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL						LIDERAZGO TRANSACCIONAL						LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE							
	BAJO		MODERADO		ALTO		BAJO		MODERADO		ALTO		BAJO		MODERADO		ALTO			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
Hombre	16	11.4	50	35.7	20	14.3	13	9.3	54	38.6	19	13.6	12	8.6	52	37.1	22	15.7		
Mujer	10	7.1	32	22.9	12	8.6	14	10	27	19.3	13	9.3	12	8.6	34	24.3	8	5.7		
<b>Total</b>	26	18.6	82	58.6	32	22.9	27	19.3	81	57.9	32	22.9	24	17.1	86	61.4	30	21.4		
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>			0,023		GL2		$p=0.989$		3005		GL2		$p=0.223$		3151		GL2		$p=0.207$	

Fuente: base de datos.

Realizado por: Sonia Niveló Cabrera

De la población investigada podemos notar que la mayoría de las respuestas se encuentran en el nivel moderado, sin embargo queremos reparar en los niveles altos de liderazgo transformacional encontramos 14.3% en hombres y 8.6% en mujeres. Respecto del liderazgo transaccional los hombres alcanzan niveles altos el 13.6% y las mujeres el 9.3%. En el liderazgo Laissez Faire los hombres tienen niveles altos el



15.7% y las mujeres el 5.7%. No encontramos asociación estadísticamente significativa entre las variables sexo y los diferentes estilos de liderazgo.

**Tabla N° 12. Distribución de 140 personas investigadas según asociación entre: instrucción académica y estilo de liderazgo.**

INSTRUCCIÓN ACADÉMICA	LIDERAZGO						LIDERAZGO TRANSACCIONAL						LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE					
	BAJO		MODERADO		ALTO		BAJO		MODERADO		ALTO		BAJO		MODERADO		ALTO	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Primaria completa	4	2.9	3	2.1	5	3.6	2	1.4	5	3.6	5	3.6	0	0	3	2.1	9	6.4
Secundaria incompleta	2	1.4	3	2.1	2	1.4	1	0.7	3	2.1	3	2.1	2	1.4	3	2.1	2	1.4
Secundaria completa	4	2.9	4	2.9	3	2.1	4	2.9	4	2.9	3	2.1	0	0	6	4.3	5	3.6
Superior incompleta	2	1.4	7	5	3	2.1	1	0.7	7	5	4	2.9	3	2.1	7	5	2	1.4
Superior completa	14	10	65	46.4	19	13.6	19	13.6	62	44.3	17	12.1	19	13.6	67	47.9	12	8.6
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>18.6</b>	<b>82</b>	<b>58.6</b>	<b>32</b>	<b>22.9</b>	<b>27</b>	<b>19.3</b>	<b>81</b>	<b>57.9</b>	<b>32</b>	<b>22.9</b>	<b>24</b>	<b>17.1</b>	<b>86</b>	<b>61.4</b>	<b>30</b>	<b>21.4</b>
Chi-cuadrado de Pearson	<b>11,781</b>		<b>GL/8</b>		<b>p=0.161</b>		<b>9,788a</b>		<b>GL/8</b>		<b>p=0.280</b>		<b>32239</b>		<b>GL/8</b>		<b>p=0.000</b>	

Fuente: base de datos.

Realizado por: Sonia Niveló Cabrera

Las personas con instrucción superior completa alcanzan niveles altos: en liderazgo transformacional 13.6%, en liderazgo transaccional 12.1% y en liderazgo Laissez Faire el 8.6%. Existe una asociación estadísticamente significativa entre las variables: nivel de instrucción y liderazgo laissez faire (p=0.000).

**Tabla N° 13. Distribución de 140 personas investigadas según: formación en liderazgo y estilo de liderazgo.**

FORMACION EN LIDERAZGO	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL						LIDERAZGO TRANSACCIONAL						LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE					
	BAJO		MODERADO		ALTO		BAJO		MODERADO		ALTO		BAJO		MODERADO		ALTO	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
TALLER	3	2.1	17	12.1	4	2.9	5	3.6	14	10.0	5	3.6	3	2.1	15	10.7	6	4.3
SEMINARIO	5	3.6	18	12.9	7	5.0	5	3.6	19	13.6	6	4.3	4	2.9	22	15.7	4	2.9
CURSO	7	5.0	13	9.3	5	3.6	5	3.6	16	11.4	4	2.9	5	3.6	15	10.7	5	3.6
CAPACITACION	4	2.9	20	14.3	6	4.3	7	5.0	14	10.0	9	6.4	6	4.3	16	11.4	8	5.7
ESPECIALIDAD	1	0.7	6	4.3	7	5.0	3	2.1	6	4.3	5	3.6	4	2.9	9	6.4	1	0.7
NINGUNA	6	4.3	8	5.7	3	2.1	2	1.4	12	8.6	3	2.1	2	1.4	9	6.4	6	4.3
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>18.6</b>	<b>82</b>	<b>58.6</b>	<b>32</b>	<b>22.9</b>	<b>27</b>	<b>19.3</b>	<b>81</b>	<b>57.9</b>	<b>32</b>	<b>22.9</b>	<b>24</b>	<b>17.1</b>	<b>86</b>	<b>61.4</b>	<b>30</b>	<b>21.4</b>
Chi-cuadrado de Pearson	<b>13,157</b>		<b>GL/10</b>		<b>p=0.215</b>		<b>5,468*</b>		<b>GL/10</b>		<b>p=0.858</b>		<b>7-741*</b>		<b>GL/10</b>		<b>p=0.654</b>	

Fuente: base de datos.

Realizado por: Sonia Niveló Cabrera.

Las personas con formación en liderazgo mediante seminario o especialidad alcanzan niveles altos en liderazgo transformacional 5% respectivamente. Las personas que recibieron capacitaciones en liderazgo obtienen puntajes altos en liderazgo transaccional y Laissez faire 6.4% y 5.7% respectivamente. No hemos encontrado



una asociación estadísticamente significativa entre las variables: formación en liderazgo y estilo de liderazgo.

**4.2 Segundo objetivo específico:** Identificar el estilo de liderazgo que ejercen las personas en cargos públicos de la ciudad de Cuenca mediante el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ 6s.

El Cuestionario Multifactorial de Liderazgo contempla:

- Cuatro factores para el liderazgo transformacional (influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada),
- Dos factores para el liderazgo transaccional (consideración individualizada, gestión por excepción) y
- Un factor para el liderazgo laissez faire.

Cada uno de los factores tiene tres preguntas y su rango de puntuación es: alto (9-12), moderado (5-8) y bajo (0-4).

**Tabla N° 14. Distribución de 140 participantes según: estilos y niveles de liderazgo.**

<b>Estilo de liderazgo transformacional</b>		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
		<b>(n)</b>	<b>(%)</b>
<b>Nivel</b>	Bajo	26	18.6
	Moderado	82	58.6
	Alto	32	22.9
<b>Estilo de liderazgo transaccional</b>			
<b>Nivel</b>	Bajo	27	19.3
	Moderado	81	57.9
	Alto	32	22.9
<b>Estilo de liderazgo laissez faire</b>			
<b>Nivel</b>	Bajo	24	17.1
	Moderado	86	61.4
	Alto	30	21.4
<b>Total</b>		<b>140</b>	<b>100</b>

Fuente: base de datos.

Realizado por: Sonia Niveló Cabrera



Los niveles altos en los diferentes estilos de liderazgo alcanzan alrededor de un 30%, dato que indicaría que se necesita más formación en liderazgo, en los diferentes estilos, en la población investigada.

**Tabla N° 15. Promedio de resultados por factores del MLQ 6s**

	Carismático o Influencia Idealizada	Inspiracional o Motivación Inspiradora	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Recompensa contingente	Gestión por excepción	Liderazgo laissez-faire
N Válido	140	140	140	140	140	140	140
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Media	8.7786	9.5857	8.8857	9.7643	8.4357	9.2000	6.5857

Fuente: base de datos.

Realizado por: Sonia Niveló Cabrera

Observamos que en el factor “Consideración Individualizada”, la media es el valor más alto (9,7) alcanzado por los y las personas investigadas. Lo que indica que los y las líderes ven a los sujetos como colaboradores y no como simples empleados.

Además este tipo de líderes son quienes se acercan a los puestos de trabajo de sus colaboradores para conversar con ellos, facilitando el contacto individual y la comunicación entre las distintas jerarquías, en otras palabras como manifiesta Bass (como se cita en Vega y Zavala, 2004) los líderes utilizan una comunicación cara a cara, permitiendo al líder alcanzar oportuna y cotidiana que pueden ser base para la toma de decisiones.



**Tabla N° 16. Promedio de resultados del MLQ 6s por estilos de liderazgo**

		<b>Liderazgo transaccional: preguntas: 5 12 19 6 13 20 (factores 5+6)</b>	<b>Liderazgo transformacional: preguntas: 1 8 15 2 9 16 3 10 17 4 11 18 (factores: 1+2+3+4)</b>	<b>Liderazgo laissez: faire preguntas: 7 14 21 (factor 7)</b>
N	Válido	140	140	140
	Perdidos	0	0	0
Media		17.64	37.01	6.59

Fuente: base de datos.

Realizado por: Sonia Niveló Cabrera

De las y los sujetos investigados el liderazgo transformacional alcanza el promedio más alto con el (37.01), siendo los factores representativos de este tipo de líder: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada.

En otras palabras, este estilo de liderazgo presenta un fuerte sentido del deber y responsabilidad teniendo como característica: alta autoestima, utilizan la comunicación verbal y corporal asertiva, permitiéndoles construir visiones compartidas con sus colaboradores para cumplir con los objetivos planteados.

Así mismo, utiliza un lenguaje simbólico a través de metáforas para inspirar en sus seguidores a ser innovadores y creativos directamente con cada uno de sus colaboradores.



**Tabla N° 17. Promedio de resultados del MLQ 6s por estilos de liderazgo y sexo.**

SEXO		liderazgo transformacional	liderazgo transaccional	liderazgo laissez faire
HOMBRE	Media	36.93	18.06	6.99
	N	86	86	86
MUJER	Media	37.15	16.96	5.94
	N	54	54	54
Total	Media	37.01	17.64	6.59
	N	140	140	140

Fuente: base de datos.

Realizado por: Sonia Niveló Cabrera

Observamos que entre los y las investigadas, las mujeres obtienen el promedio más alto (37.15) en el estilo de liderazgo transformacional en relación a los participantes hombres. Lo que coincide con el estudio realizado por Eagly et al. (2003) (como se cita en López y García, 2009) donde manifiestan que se comprueba que las mujeres muestran un estilo más transformacional de liderazgo.

Por su parte, en cuanto al liderazgo transaccional se observa en la tabla que son los hombres que más lo ejercen con el promedio más alto (18.06), en otras palabras los hombres utilizan estrategias tradicionales de control como establecer claramente qué y cómo deben estar dispuestos sus empleados para ejecutar su rol; además utiliza la recompensa cuando hace bien su trabajo.

Así mismo son los hombres los que presentan el estilo de liderazgo laissez faire con el promedio de (6.99), recordemos que este estilo de liderazgo deja mucha responsabilidad sobre sus colaboradores, eluden responsabilidades de supervisión, así como no delimitan qué necesidades deben cumplirse y finalmente no se compromete con sus subordinados para lograr visiones compartidas para la instituciones en la que labora.



**Tabla N° 18. Promedio de resultados del MLQ 6s por estilos de liderazgo y edad agrupada.**

EDAD		liderazgo transformacional	liderazgo transaccional	liderazgo laissez faire
Adulto joven	Media	37.41	16.97	5.12
	N	69	69	69
Adulto medio	Media	36.52	18.22	7.43
	N	54	54	54
Adulto mayor	Media	37.00	18.47	9.88
	N	17	17	17
Total	Media	37.01	17.64	6.59
	N	140	140	140

Fuente: base de datos.  
Realizado por: Sonia Niveló Cabrera

Las personas investigadas entre las edades de 20 a 44 años de edad (adulto joven) obtienen mejor promedio en el estilo de liderazgo transformacional (37.41). En cambio, tanto en los estilos de liderazgo transaccional como el estilo de liderazgo laissez faire tienen el promedio alto (18.47 y 9.88) encontrándose presentes en los líderes que tienen más de 65 años de edad (adulto mayor).



**Tabla N° 19. Promedio de resultados del MLQ 6s por estilos de liderazgo e instrucción.**

INSTRUCCIÓN ACADÉMICA		liderazgo transformacional	liderazgo transaccional	liderazgo laissez faire
Primaria completa	Media	37.67	19.08	9.83
	N	12	12	12
Secundaria completa	Media	34.27	16.18	8.64
	N	11	11	11
Secundaria incompleta	Media	37.00	18.43	6.14
	N	7	7	7
Superior completa	Media	37.15	17.42	6.00
	N	98	98	98
Superior incompleta	Media	37.75	18.83	6.50
	N	12	12	12
Total	Media	37.01	17.64	6.59
	N	140	140	140

Fuente: base de datos.

Realizado por: Sonia Niveló Cabrera

De lo que se puede observar en la tabla, las personas investigadas que tienen instrucción académica “superior incompleta” presentan un promedio más alto (37.75) en el estilo de liderazgo transformacional. Con respecto a los estilos de liderazgo transaccional y laissez faire los promedios más altos se encuentran en el nivel de instrucción “primaria completa” con el 19.08 y el 9.83 respectivamente, esto podría deberse a que el número más alto de los encuestados son líderes barriales.



**Tabla N° 20. Promedio de resultados del MLQ 6s por estilos de liderazgo y lugar de trabajo.**

LUGAR DE TRABAJO		liderazgo transformacional	liderazgo transaccional	liderazgo laissez faire
PREFECTURA	Media	37.63	17.46	5.25
	N	24	24	24
MUNICIPIO	Media	37.80	17.50	5.68
	N	44	44	44
CONCEJO	Media	39.08	17.33	5.00
	N	12	12	12
BARRIO	Media	35.78	17.87	8.10
	N	60	60	60
Total	Media	37.01	17.64	6.59
	N	140	140	140

Fuente: base de datos.

Realizado por: Sonia Niveló Cabrera

Observamos en la población investigada respecto al lugar de trabajo que los promedios indican estilos combinados de liderazgos, aunque se encuentran los promedios más altos en el estilo de liderazgo transformacional y dentro de ellos el grupo de los concejales quienes obtienen la media más alta (39.08). Lo que es interesante, ya que el liderazgo transformacional es el estilo más adecuado para cumplir las funciones de las y los concejales entre las cuales están: aprobar el plan cantonal de desarrollo y los planes de ordenamiento territorial que hayan sido contruidos con instancias de participación ciudadana, así como evaluar la ejecución de los mismos; de la misma manera, deben aprobar u observar el presupuesto del GAD de la ciudad. De igual forma son los que deben aprobar a pedido del alcalde trasposos de partidas presupuestarias; como conocer el plan operativo y presupuestos de las empresas públicas y mixtas del gobierno autónomo descentralizado; regular y controlar, mediante la normativa cantonal correspondiente, el uso del suelo en el territorio del cantón (COOTAD, 2011) lo que permite el desarrollo local deseado para la comunidad.

En lo que se refiere al estilo de liderazgo transaccional y al estilo de liderazgo laissez faire los promedios más altos se encuentran entre los líderes barriales.



**Tabla N° 21. Promedio de resultados del MLQ 6s por estilos de liderazgo y tiempo en funciones.**

TIEMPO EN FUNCIONES		liderazgo transformacional	liderazgo transaccional	liderazgo laissez faire
HASTA 2 AÑOS	Media	37.23	17.96	6.87
	N	53	53	53
HASTA 4 AÑOS	Media	36.85	16.90	6.37
	N	41	41	41
HASTA 6 AÑOS	Media	35.88	17.12	6.41
	N	17	17	17
HASTA 8 AÑOS	Media	37.63	19.00	6.50
	N	8	8	8
HASTA 10 AÑOS	Media	33.67	15.50	4.50
	N	6	6	6
MAS DE 10 AÑOS	Media	39.00	19.20	7.27
	N	15	15	15
Total	Media	37.01	17.64	6.59
	N	140	140	140

Fuente: base de datos.

Realizado por: Sonia Niveló Cabrera

De los sujetos investigados de acuerdo al tiempo en funciones, las personas que colaboran en sus instituciones más de 10 años de servicio alcanzan promedios altos: 39.00 en el estilo de liderazgo transformacional; 19.20 en el estilo transaccional y 7.27 en el estilo de liderazgo laissez.



**4.3 Tercer objetivo específico:** Relacionar los resultados de la gestión de las personas en cargos públicos de la ciudad de Cuenca según auto-percepción con los estilos de liderazgo.

**Tabla N° 22. Promedio de resultados del MLQ 6s por estilos de liderazgo y autopercepción de la gestión en el área económica.**

Autopercepción de la gestión en el área económica		liderazgo transformacional	liderazgo transaccional	liderazgo laissez faire
REGULAR	Media	40.75	18.67	6.33
	N	12	12	12
BUENA	Media	39.00	17.64	5.21
	N	14	14	14
MUY BUENA	Media	36.72	17.67	4.94
	N	18	18	18
SOBRESALIENTE	Media	37.25	17.38	6.13
	N	8	8	8
Total	Media	38.35	17.85	5.52
	N	52	52	52

Fuente: base de datos.

Realizado por: Sonia Niveló Cabrera

La gestión que realizan los y las líderes investigados en el área económica es *regular* a pesar de tener un estilo de liderazgo transformacional con un promedio de 40.75. De la misma manera los estilos de liderazgo transaccional y laissez faire presentan un promedio alto en su respuesta *regular* en su autopercepción sobre la gestión en el área económica. Deducimos que los servidores públicos que están a cargo del área económica no están realizando su mejor esfuerzo en su gestión.



**Tabla N° 23. Promedio de resultados del MLQ 6s por estilos de liderazgo y autopercepción de la gestión en el área social.**

Autopercepción de la gestión en el área social		liderazgo transformacional	liderazgo transaccional	liderazgo laissez faire
REGULAR	Media	34.75	16.33	7.17
	N	12	12	12
BUENA	Media	34.82	16.73	5.45
	N	22	22	22
MUY BUENA	Media	36.88	17.92	6.84
	N	50	50	50
SOBRESALIENTE	Media	39.19	19.00	7.25
	N	16	16	16
Total	Media	36.54	17.64	6.64
	N	100	100	100

Fuente: base de datos.

Realizado por: Sonia Niveló Cabrera

Las personas investigadas en cuanto a su gestión en el área social obtienen los promedios más altos con una autopercepción de sobresaliente en todos los estilos de liderazgo, lo que indicaría que el área social es la que más exige de comportamientos de liderazgo.

**Tabla N° 24. Promedio de resultados del MLQ 6s por estilos de liderazgo y autopercepción de la gestión en el área de defensa de derechos.**

Autopercepción de la gestión en el área de defensa de derechos		liderazgo transformacional	liderazgo transaccional	liderazgo laissez faire
REGULAR	Media	37.00	17.10	6.80
	N	10	10	10
BUENA	Media	38.73	19.47	5.67
	N	15	15	15
MUY BUENA	Media	38.17	17.91	6.30
	N	23	23	23
SOBRESALIENTE	Media	40.83	18.42	6.58
	N	12	12	12
Total	Media	38.65	18.27	6.28
	N	60	60	60

Fuente: base de datos.

Realizado por: Sonia Niveló Cabrera

Las personas investigadas de acuerdo al área de gestión de “defensa de los derechos” alcanzan el promedio más alto en el estilo de liderazgo transformacional con el 40.83 en la autopercepción de sobresaliente, indicándonos que el estilo de liderazgo transformacional predomina al momento de defender los derechos de las y los ciudadanos.



**Tabla N° 25. Promedio de resultados del MLQ 6s por estilos de liderazgo y autopercepción de la gestión en el área de restitución de derechos.**

Autopercepción de la gestión en el área de restitución de derechos		liderazgo transformacional	liderazgo transaccional	liderazgo laissez faire
REGULAR	Media	38.63	16.88	6.13
	N	8	8	8
BUENA	Media	39.69	19.62	5.08
	N	13	13	13
MUY BUENA	Media	39.00	18.50	7.20
	N	10	10	10
SOBRESALIENTE	Media	43.67	18.50	6.33
	N	6	6	6
Total	Media	39.92	18.54	6.08
	N	37	37	37

Fuente: base de datos.

Realizado por: Sonia Niveló Cabrera

En el área de restitución de derechos hay conductas pertenecientes a los tres estilos de liderazgo, se observa que de los y las personas investigadas alcanzan el 43.67 con una autopercepción de sobresaliente en el estilo de liderazgo transformacional. Seguido del estilo de liderazgo transaccional con 19.62 (autopercepción de *buena*); en cuanto al estilo de liderazgo laissez faire el promedio más alto en autopercepción es de *muy buena* con un promedio de 7.20.

**Tabla N° 26. Promedio de resultados del MLQ 6s por estilos de liderazgo y autopercepción de la gestión en el área cultural.**

Autopercepción de la gestión en el área cultural		liderazgo transformacional	liderazgo transaccional	liderazgo laissez faire
REGULAR	Media	35.75	17.17	6.17
	N	12	12	12
BUENA	Media	35.69	16.50	5.81
	N	16	16	16
MUY BUENA	Media	36.55	17.90	8.05
	N	20	20	20
SOBRESALIENTE	Media	40.83	19.92	9.08
	N	12	12	12
Total	Media	37.02	17.78	7.28
	N	60	60	60

Fuente: base de datos.

Realizado por: Sonia Niveló Cabrera

Las y los investigados en su gestión en el área cultural alcanzan los promedios más altos en los tres estilos de liderazgo con una autopercepción de sobresaliente. Estas auto-calificaciones y el uso predominante del estilo transformacional nos indica que los funcionarios ponen mucho énfasis en su gestión de asuntos relacionados a la cultura.



**Tabla N° 27. Distribución de 140 personas investigadas según: *Lugar de trabajo y los niveles de estilos de liderazgo***

LUGAR DE TRABAJO	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL						Total		LIDERAZGO TRANSACCIONAL						Total		LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE						Total	
	bajo		Moderado		Alto				bajo		moderado		alto				bajo		moderado		alto			
PREFECTURA	4	2.9%	15	10.7%	5	3.6%	24	17.1%	3	2.1%	17	12.1%	4	2.9%	24	17.1%	6	4.3%	16	11.4%	2	1.4%	24	17.1%
MUNICIPIO	4	2.9%	30	21.4%	10	7.1%	44	31.4%	9	6.4%	26	18.6%	9	6.4%	44	31.4%	11	7.9%	28	20.0%	5	3.6%	44	31.4%
CONCEJO	1	0.7%	8	5.7%	3	2.1%	12	8.6%	4	2.9%	6	4.3%	2	1.4%	12	8.6%	3	2.1%	8	5.7%	1	0.7%	12	8.6%
BARRIO	17	12.1%	29	20.7%	14	10.0%	60	42.9%	11	7.9%	32	22.9%	17	12.1%	60	42.9%	4	2.9%	34	24.3%	22	15.7%	60	42.9%
<b>Total</b>	26	18.6%	82	58.6%	32	22.9%	140	100.0%	27	19.3%	81	57.9%	32	22.9%	140	100.0%	24	17.1%	86	61.4%	30	21.4%	140	100.0%

Fuente: base de datos.

Realizado por: Sonia Niveló Cabrera

De las personas investigadas se observa que independientemente del lugar de trabajo el nivel moderado de los diferentes estilos de liderazgo es una constante sin mucha diferencia en los porcentajes.



**Tabla N° 28. Montos presupuestados y programados de instituciones públicas de la ciudad de Cuenca de enero a diciembre del 2017**

AREAS	PREFECTURA	GAD MUNICIPAL
	Monto presupuestado, programado	Monto presupuestado, programado
<b>TOTAL DEL PRESUPUESTO / 2017</b>	<b>39.609.966,19</b>	<b>59.002.740,77</b>
Económico	32.496.695,20	29.518.146,74
Social	1.034.135,73	3.115.743,78
Defensa de los derechos	2.376.174,63	170.889,79
Restitución de derechos	0	96.730,82
Cultura	491.344,02	432.202,97
<b>Subtotal</b>	<b>36.398.349,58</b>	<b>33.333.714,12</b>
Gastos generales: territorio e institucionalidad, estudios, administrativos, etc.	3.211.616,61	25.669.026,65

Fuente: [http://www.cuenca.gob.ec/sites/default/files/Literal%20k%20Planes%20SP\\_1.pdf](http://www.cuenca.gob.ec/sites/default/files/Literal%20k%20Planes%20SP_1.pdf)

<http://www.azuay.gob.ec/prv/wp-content/uploads/2017/11/literal-k-GPA-OCTUBRE-2017.pdf>

Realizado por: Sonia Niveló Cabrera

De lo que se puede observar en la tabla se nota claramente que la mayor inversión de las instituciones públicas en estudio se encuentra en el área económica, aunque la Prefectura invierte mucho más en el tema de defensa de derechos en relación al GAD Municipal; en cambio en el área de restitución de derechos la Prefectura no invierte nada en relación al municipio de Cuenca.



**Tabla N° 29. Montos presupuestados y programados de la Prefectura y auto percepción de la gestión en el área económica.**

PLANES Y PROYECTOS			AUTOPERCEPCION DE LA GESTION				
AREAS DE ESTUDIO	PROYECTOS	Monto presupuetado, programado	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	SOBRESALIENTE	TOTAL
Económico	Centro Eco Productivo Distritos Eco Industrial del Calzado Distritos Eco Industrial de Joyería Centro tecnológico de la Construcción Clúster de la Construcción Construcción, mejoramiento, rehabilitación y tecnificación de sistemas de riego Fortalecimiento de las capacidades de las MIPYMES Cadena de frutales, y productos frescos (Agro Azuay) Internacionalización de la Provincia del Azuay, con enfoque en el sector Turismo Mantenimiento vial Mantenimiento vial (Tasa solidaria) Puentes	32496695,2	4 7.7%	2 3.8%	4 7.7%	2 3.8%	12 23.1%

Fuente: base de datos.

Realizado por: Sonia Niveló Cabrera

Los y las personas investigadas de la Prefectura de la ciudad de Cuenca en cuanto a la auto percepción en el área de gestión económica el 7.7% es regular como muy buena; a pesar de que el monto presupuestado es alto, esto puede deberse a que en dicha institución pública no miden los impactos de su gestión.

**Tabla N° 30. Montos presupuestados y programados de la Prefectura y auto percepción de la gestión en el área social, defensa de los derechos, restitución de derechos y cultural.**

PLANES Y PROYECTOS			AUTOPERCEPCION DE LA GESTION				
AREAS DE ESTUDIO	PROYECTOS	Monto presupuetado, programado	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	SOBRESALIENTE	TOTAL
Social	Bailo terapia Deporte en Familia Construcciones Comunitarias Voluntarios Azuay Vos Decides (Asambleas ciudadanas territoriales y sectoriales) Parlamento Popular Provincial	1034135,73	2 2.0%	4 4.0%	5 5.0%	4 4.0%	15 15.0%
Defensa de los derechos	Salud Preventiva Agenda de Mujeres Agenda GLBTI Agenda de Niñas, Niños y Adolescentes y Jóvenes Programa Equidar Banco de Alimentos AJI Radio Y REVISTA Ají Redes Sociales Centro de Formación Ciudadana	2376174,63	3 5.0%	4 6.7%	3 5.0%	3 5.0%	13 21.7
Restitución de derechos		0	2 5.4%	3 8.1%	0 0.0%	2 5.4%	7 18.9%
Cultura	Azuay es fiesta, (GPA Tours)	491.344,02	2 3.3%	2 3.3%	1 1.7%	3 5.0%	8 13.3%



Fuente: base de datos.  
Realizado por: Sonia Niveló Cabrera

De las personas investigadas en la Prefectura de la ciudad de Cuenca, se observa que el presupuesto asignado para la defensa de los derechos es el más alto y la auto percepción es de buena con el 6.7%.

**Tabla N° 31. Montos presupuestados y programados del GAD Municipal de Cuenca y auto percepción de la gestión en el área económica.**

PLANES Y PROYECTOS			AUTOPERCEPCION DE LA GESTION				
AREAS DE ESTUDIO	PROYECTOS	Monto presupuetado, programado	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	SOBRESALI ENTE	TOTAL
Económico	Programa municipal de economía social y solidaria Programa municipal de inclusión económica y social (escuela taller municipal de inclusión económica y social a grupos de atención prioritaria) Centro múltiple municipal etapa II (implementación y servicio médico de empresa del GAD Cuenca) Integración urbana del corredor de transporte masivo "Tranvía 4 Ríos" Proyecto piloto para la regulación y control de vendedores ambulantes en parques y plazas de cantón Cuenca Mantenimiento de pavimento rígido, adocreto, veredas y bordillos, vías con lastre o tierra, Proyectos para la optimización del control de edificaciones, construcciones y ornato del cantón cuenca Rehabilitación y adaptación al nuevo uso de inmuebles municipales "casa palacios abad", Centro Múltiple Municipal, Casa Jesús Arreaga, Casa Mary Coryle, Museo Remigio Crespo Toral, parqueadero 10 de agosto, Casa de la Lira, Iglesia de San Blas, Plaza San Francisco y vías aledañas, Casa del Artesano, Ciclovía, puente del vado, Quinta Balzay Repavimentación de veredas y bordillos Mantenimiento de vías de pavimento flexible y rompevelocidades Microemprendimientos comunitarios para mantenimiento de vías rurales, equipamiento y espacio público. Reconstrucción cancha de uso múltiple Cda. El Batán Mejoramiento de parques (riveras del tomebamba,	29.518.146,74	1 1.9%	5 9.6%	9 17.3%	4 7.7%	19 36.5%

Fuente: base de datos.  
Realizado por: Sonia Niveló Cabrera

De las personas investigadas en el GAD Municipal de la ciudad de Cuenca, se observa que la auto percepción en el área económica alcanza una calificación de muy buena (17.3%); este porcentaje indicaría que las decisiones sobre asuntos económicos se encuentran en manos de pocos líderes.



**Tabla N° 32. Montos presupuestados y programados del GAD Municipal de Cuenca y auto percepción de la gestión en las áreas: social, defensa de los derechos, restitución de derechos y cultural.**

PLANES Y PROYECTOS		AUTOPERCEPCION DE LA GESTION					
AREAS DE ESTUDIO	PROYECTOS	Monto presupuetado, programado	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	SOBRESALIENTE	TOTAL
Social	Sistema municipal de asistencia social y ayuda humanitaria (proyecto vida) Programa municipal de apoyo y atención a las familias Programa municipal de atención integral a personas discapacitadas Programa de atención a mujeres del cantón Cuenca (casa de la mujer) Programa municipal de apoyo a los adultos mayores Programa municipal de desarrollo infantil Construyendo gobernanza local para un gobierno de cercanía Programa municipal de apoyo a la juventud Fortalecimiento organizativo de las redes socioterritoriales urbanas vinculas a la gestión del Gad Programa municipal de apoyo nutricional para niños, niñas, adolescentes, adultos mayores y persona con discapacidad. Inclusión a la diversidad sexual y sexogénero Apoyo a la movilidad de los grupos de atención prioritaria del cantón Cuenca a través del subsidio de la tarifa del transporte público urbano Construyendo Cuenca con la gente Hospital de la mujer y el niño	3.115.743,78	1 1.0%	4 4.0%	15 15.0%	3 3.0%	23 23.0%
Defensa de los derechos	Programa municipal de acogimiento institucional a niños, niñas y adolescentes del cantón Cuenca. Intervención integral en violencia intrafamiliar y de género en el cantón Cuenca.	170.889,79	1 1.7%	4 6.7%	7 11.7%	3 5.0%	15 25.0%
Restitución de derechos	Centro Municipal de acogida para mujeres adolescentes víctimas e violencia intrafamiliar y de género "Casa Violeta Cuenca". Programa municipal de movilidad humana e interculturalidad Programa municipal de protección integral (fortalecimiento de la Junta Cantonal de Protección de derechos)	96.730,82	2 5.1%	6 16.2%	3 8.1%	2 5.1%	13 35.1%
Cultura	Sistemas de museos Políticas culturales y modelos de gestión Cultura para Cuenca Centros culturales y red de bibliotecas Cuenca intercultural Espacio público arte y creación Fomento de las artes, festividades	432.202,97	3 5.0%	2 3.3%	6 10.0%	1 1.7%	12 20.0%

Fuente: base de datos.  
Realizado por: Sonia Niveló Cabrera

De lo que se puede observar en la tabla, de las personas investigadas el área social según el autopercepción de los directores departamentales del GAD municipal de la ciudad de Cuenca obtiene una calificación de muy buena con el 15%, seguida del área de defensa de los derechos así mismo con una calificación de muy buena que corresponde al 11.7%.



**Tabla N° 33. Lugar de trabajo y auto percepción de la gestión en las áreas: económica y social.**

LUGAR DE TRABAJO	AREA ECONÓMICA								Total		AREA SOCIAL								Total	
	REGULAR		BUENA		MUY BUENA		SOBRESALIENTE				REGULAR		BUENA		MUY BUENA		SOBRESALIENTE			
PREFECTURA	4	7.7%	2	3.8%	4	7.7%	2	3.8%	12	23.1%	2	2.0%	4	4.0%	5	5.0%	4	4.0%	15	15.0%
MUNICIPIO	1	1.9%	5	9.6%	9	17.3%	4	7.7%	19	36.5%	1	1.0%	4	4.0%	15	15.0%	3	3.0%	23	23.0%
CONCEJO	2	3.8%	4	7.7%	1	1.9%	1	1.9%	8	15.4%	2	2.0%	4	4.0%	3	3.0%	0	0.0%	9	9.0%
BARRIO	5	9.6%	3	5.8%	4	7.7%	1	1.9%	13	25.0%	7	7.0%	10	10.0%	27	27.0%	9	9.0%	53	53.0%
<b>Total</b>	12	23.1%	14	26.9%	18	34.6%	8	15.4%	52	100.0%	12	12.0%	22	22.0%	50	50.0%	16	16.0%	100	100.0%

Fuente: base de datos.

Realizado por: Sonia Niveló Cabrera

En esta tabla observamos que de las y los concejales investigados en el autopercepción del área económica se califican como muy buena y sobresaliente con el 1.9%; esto puede deberse a que los mismos no ejecutan proyectos, más bien es la instancia donde se aprueban los proyectos los mismos que vigilan que el presupuesto del gobierno autónomo descentralizado municipal, guarda concordancia con el plan cantonal de desarrollo y con el de ordenamiento territorial; además velan la participación ciudadana en el marco de la Constitución y la ley. Así como, aprueban u observan la liquidación presupuestaria del año inmediato anterior, con las respectivas reformas; también son los encargados de aprobar ordenanzas entre otras cosas y la auto-percepción en el área social se califican como 0.0% en sobresaliente.

En lo que se refiere a los líderes barriales cabe resaltar que tampoco manejan ni ejecutan proyectos y que su gestión es de intermediario de las necesidades de las y los vecinos con los diferentes directores departamentales del GAD municipal como de la Prefectura de la ciudad de Cuenca calificándose así como regular con el 9.6% en el área económica; con respecto al área social su autopercepción es calificada como sobresaliente con el 9.0%.



**Tabla N° 34. Lugar de trabajo y auto percepción de la gestión en las áreas: restitución de derechos y cultural.**

LUGAR DE TRABAJO	RESTITUCION DE DERECHOS								Total		ÁREA CULTURAL								Total	
	REGULAR		BUENA		MUY BUENA		SOBRESALIENTE				REGULAR		BUENA		MUY BUENA		SOBRESALIENTE			
PREFECTURA	2	5.4%	3	8.1%	0	0.0%	2	5.4%	7	18.9%	2	3.3%	2	3.3%	1	1.7%	3	5.0%	8	13.3%
MUNICIPIO	2	5.4%	6	16.2%	3	8.1%	2	5.4%	13	35.1%	3	5.0%	2	3.3%	6	10.0%	1	1.7%	12	20.0%
CONCEJO	1	2.7%	2	5.4%	3	8.1%	0	0.0%	6	16.2%	1	1.7%	2	3.3%	1	1.7%	0	0.0%	4	6.7%
BARRIO	3	8.1%	2	5.4%	4	10.8%	2	5.4%	11	29.7%	6	10.0%	10	16.7%	12	20.0%	8	13.3%	36	60.0%
<b>Total</b>	8	21.6%	13	35.1%	10	27.0%	6	16.2%	37	100.0%	12	20.0%	16	26.7%	20	33.3%	12	20.0%	60	100.0%

Fuente: base de datos.

Realizado por: Sonia Niveló Cabrera

De los sujetos investigados del Concejo tanto en el área de restitución de derechos como en el área cultural su auto percepción en su gestión se califican como sobresaliente 0.0% en restitución de derechos y en el área cultural, esto es porque son el órgano legislativo delegados de proponer, aprobar y modificar leyes y ordenanzas dentro del Cantón Cuenca. Está integrado por 16 miembros: el Alcalde y 15 Concejales electos democráticamente a través del voto ciudadano.

Con respecto a los líderes barriales se califican con sobresaliente con el 5.4% en el área de restitución de derechos, sin embargo se califican; en cuanto a la auto percepción del área cultural se califican con sobresaliente con el 13.3%.



**Tabla N° 35. Lugar de trabajo y auto percepción de la gestión en el área: Defensa de los Derechos.**

LUGAR DE TRABAJO	DEFENSA DE DERECHOS								Total	
	REGULAR		BUENA		MUY BUENA		SOBRESALIENTE			
PREFECTURA	3	5.0%	4	6.7%	3	5.0%	3	5.0%	13	21.7%
MUNICIPIO	1	1.7%	4	6.7%	7	11.7%	3	5.0%	15	25.0%
CONCEJO	1	1.7%	2	3.3%	5	8.3%	1	1.7%	9	15.0%
BARRIO	5	8.3%	5	8.3%	8	13.3%	5	8.3%	23	38.3%
<b>Total</b>	10	16.7%	15	25.0%	23	38.3%	12	20.0%	60	100.0%

Fuente: base de datos.

Realizado por: Sonia Niveló Cabrera

En la tabla se observa que de la autopercepción en el área de “Defensa de Derechos” el Concejo se califica con muy buena con el 8.3%; cabe señalar que en la página web del GAD municipal se encontró que en el año 2017 se han aprobado siete ordenanzas de las cuales dos corresponden a la defensa de los derechos del medio ambiente las mismas que son:

Ordenanza que regula los procesos relacionados con la prevención, control, seguimiento y sanción de la contaminación ambiental dentro de la jurisdicción del cantón Cuenca, y;

Ordenanza de control de la contaminación ambiental originada por la emisión de ruido proveniente de fuentes fijas y móviles.

Respecto de los líderes barriales en su autopercepción en el área de defensa de los derechos se califican con sobresaliente con el 8.3%.



## CAPÍTULO V

### 5. DISCUSIÓN

En el Ecuador, como postulado general los gobiernos están obligados a ofrecer a las y los ciudadanos productos y servicios con el menor desperdicio de recursos, por lo que la COOTAD definió como principios generales de la autonomía política, administrativa y financiera a los siguientes: unidad, solidaridad, coordinación y corresponsabilidad, subsidiariedad, complementariedad, equidad interterritorial, participación ciudadana y sostenibilidad del desarrollo.

Sucede pues que, los Gobiernos Autónomos Descentralizados, Gobiernos Provinciales y Consejos Barriales constituyen los centros donde la población acude para solicitar apoyo en temas: sociales, económicos, culturales y políticos; delimitados por un territorio geográfico en el cual ponen en prácticas sus habilidades y sus autoridades.

Dentro de este marco, el aporte en el desarrollo local por parte de instituciones públicas va a depender de la participación de los directores, jefes y coordinadores departamentales a través de la formulación e implementación de estrategias a ser utilizadas.

Sobre esta base, la finalidad de esta investigación fue contribuir al conocimiento de los estilos de liderazgo y su aporte al desarrollo local por parte de las personas en cargos públicos de la ciudad de Cuenca.

Para la consecución de este fin se utilizó un formulario de recolección de datos dividido en tres componentes 1) datos sociodemográficos, 2) formación en liderazgo y la auto percepción sobre su gestión en áreas: económica, social, cultural, defensa de derechos y restitución de derechos y 3) el instrumento Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 6s) de B. M. Bass and B. J. Avolio (1992), este formulario permitió contestar a las preguntas de investigación ¿Tendrán las personas en cargos públicos de la ciudad de Cuenca una formación en liderazgo?, ¿Cuáles serán los



estilos de liderazgo que ejercen las personas en cargos públicos de la ciudad de Cuenca?, ¿El aporte al desarrollo local (autopercepción del resultado de la gestión) en el cantón Cuenca tendrá alguna relación con el tipo de liderazgo ejercido?.

La población total fue 146, sin embargo seis funcionarios no desearon firmar el consentimiento informado, aludiendo estar en época electoral, quedando conformado el universo de estudio en 140 personas.

### **5.1 Características socio demográficas de las personas en cargos públicos.**

Los datos analizados permiten determinar ciertas características de un perfil socio demográfico de los servidores públicos con puestos de dirección de la ciudad de Cuenca. Se puede asumir que son los hombres (61.4% vs. mujer 38.6%) mayoritariamente los que ocupan puestos involucrados con la toma de decisiones; además, predominan las personas en el rango de adulto joven (18 a 35 años) con el 49.3%; 70% con estudios universitarios completos, 8.6% con estudios universitarios incompletos); Los funcionarios con poca experiencia en el servicio público (promedio de hasta dos años con el 37.9%; el 29.3% hasta 4 años) lo que indicaría una elevada movilidad laboral en el servicio público. Los participantes del estudio quienes presentan bajo nivel académico corresponden a los dirigentes barriales (7.9% con secundaria completa y el 5% con secundaria incompleta).

Dentro de este marco, Ayoub (2010) refiere en su investigación que el perfil demográfico del líder en el sector público de México también son los hombres los ocupan puesto de dirección (77% vs. 23% mujer), sin embargo, son personas de mediana edad (36% entre 41 y 50 y 29% entre 51 y 60), así mismo con buena educación. Referente a la tendencia de las instituciones públicas de contratar a hombres en un artículo de Heredia. J. et al (2011) reflexiona que las relaciones de poder todavía se encuentran presentes en el siglo XXI al momento de elegir directores o jefes departamentales.

En Cuenca el 57.1% de los servidores públicos de la ciudad de Cuenca trabajan en el sector público y el 42.9% en el sector comunitario. El 48.5 son directores



departamentales quienes son decisores y ejecutores de políticas públicas. Estos datos ameritan ser ampliados con una descripción de los estilos de liderazgo que estas autoridades emplean en sus gestiones, la cual que ponemos a su consideración a continuación.

## **5.2 Perfil del estilo de liderazgo en los servidores públicos.**

En este apartado se discute el estilo de liderazgo de los servidores públicos y comunitarios con capacidad de decisión, ya que se convierten en representantes directos del Prefecto, Alcalde y ciudadanía y son los en agentes dinamizadores de las empresas públicas cambiando la mentalidad de la noción de gerentes y/o directores en líderes, cuya finalidad es animar a las personas para asumir iniciativas y riesgos.

Considerando lo antes mencionado se requiere de servidores públicos con disposición para manejar estilos del liderazgo y trabajo coordinado que posibilite de manera continua la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades (Gómez Díaz, 2016); reafirmandose que el estilo de liderazgo, utilizados por los tomadores de decisiones de las organizaciones públicas, afecta a los procesos de trabajo grupal, el clima social e influyen de forma directa en la productividad de una ciudad (Pedraja R y Rodríguez P, 2004); además, los estilos de liderazgo afectan en variables como la flexibilidad, la responsabilidad, los afectos, las recompensas, la claridad y el compromiso.

Los resultados de la presente investigación revelan que los estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y laissez faire) se encuentran presentes en diferentes porcentajes en el accionar de los funcionarios.

En nuestro estudio, respecto del estilo transformacional en el nivel alto encontramos el 22.9%, en el nivel moderado el 58.6% y en el nivel bajo el 18.6%. Corroborando la investigación realizada por Ayoub (2010) en la que manifiesta que los niveles (bajo 23%; medio 48% y alto 29%) que explican en cierta medida que el estilo transformacional es utilizado con mayor frecuencia en el sector público. Cabe mencionar que, de acuerdo con Vega Vella y Zavala Villalón (2004) el lider



transformacional propone un sentido de propósito y dirección interna, siendo guiado por sus valores y estándares más que por sus necesidades, no persigue intereses personales, pudiendo llegar a arriesgar la pérdida de respeto y simpatía de los otros, por tomar decisiones impopulares, de las que está convenido son correctas.

En cuanto al *liderazgo transaccional* encontramos 22.9% de nivel alto; 57.9% de nivel moderado y 19.3% de nivel bajo. Estos datos revelan que los servidores públicos utilizan los estilos de liderazgo transformacional y transaccional casi en los mismos porcentajes. Resultados que contradicen la investigación realizada por Muniz Jorge Dias, M. A., y Guimaraes e Borges, R. S. (2015) la cual evidencia que en la administración pública el estilo de liderazgo transaccional es más utilizado porque se asocia mejor con el rendimiento del equipo.

Cabe señalar que el líder transaccional se define como aquella persona que incentiva a sus seguidores a través de la recompensa por su desempeño, impulsando el bajo desempeño de manera que cuando los subordinados son motivados, reconocidos y recompensados es porque su desempeño es alto y cuando son castigados porque su desempeño es bajo (Muniz et al., 2015).

En nuestra investigación el liderazgo *laissez faire* o pasivo evasivo obtuvo: 21.4% en el nivel alto; 61.4% en el nivel moderado; y 17.1 en el nivel bajo. Estos datos corroboran las opiniones del estudio realizado por Castro Solano y Benatuil (2007) quienes manifestaron que el líder evita tomar decisiones, no tiene responsabilidad y no usa su autoridad. Es considerada la forma más inefectiva de liderazgo.

### **5.3 El estilo de liderazgo y la gestión pública en el desarrollo local.**

Para responder a la tercera pregunta investigativa: ¿El aporte al desarrollo local (autopercepción del resultado de la gestión) en el cantón Cuenca tendrá alguna relación con el tipo de liderazgo ejercido?, se contempló en el formulario de recolección de datos preguntas sobre la autopercepción de la gestión en las diferentes áreas: económica, social, defensa de derechos, restitución de derechos y cultural, que



permitieron identificar las áreas con más éxito para el desarrollo local del cantón Cuenca.

Las personas que ocupan cargos públicos y que están en puestos de dirección en la actualidad tienen un rol significativo para el desarrollo local de los gobiernos, localidades y comunidades. Por lo que se requiere de personas en cargos públicos que estén dispuestas a utilizar estilos del liderazgo y trabajo coordinado que facilite de manera continua la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades (Gómez Díaz, 2016); el estilo de liderazgo utilizado por los tomadores de decisiones de las organizaciones públicas influyen en los procesos de trabajo grupal, el clima social e influyendo de forma directa en la productividad de un Estado en lo general y una comunidad en lo particular (Pedraja y Rodríguez, 2004); además, los estilos de liderazgo afectan en la flexibilidad, la responsabilidad, los afectos, las recompensas, la claridad y el compromiso de sí mismos y de sus colaboradores.

En nuestra investigación, el aporte al desarrollo local según autopercepción fue calificada como: regular, buena, muy buena y sobresaliente con un puntaje de 0 a 10 puntos.

De los siete factores que analiza el MLQ 6s el factor “Consideración Individualizada” alcanza el promedio más alto (9,7) lo que indica que los y las líderes ven a los sujetos como colaboradores y no como simples empleados. Además este tipo de líderes son quienes se acercan a los puestos de trabajo de sus colaboradores para conversar con ellos, facilitando el contacto individual y la comunicación entre las distintas jerarquías, en otras palabras como manifiesta Bass (como se cita en Vega y Zavala, 2004) los líderes utilizan una comunicación cara a cara, permitiendo al líder alcanzar oportuna y cotidiana que pueden ser base para la toma de decisiones.

**Promedio de resultados del MLQ 6s por estilos de liderazgo.-** El liderazgo transformacional alcanza el promedio más alto con el (37.01), seguido del estilo transaccional 17.64 y finalmente el estilo Laissez faire con 6.59.



En otras palabras, el liderazgo transformacional, de mayor promedio en nuestro estudio, presenta un fuerte sentido del deber y responsabilidad teniendo como característica: alta autoestima, utilizan la comunicación verbal y corporal asertiva, permitiéndoles construir visiones compartidas con sus colaboradores para cumplir con los objetivos planteados.

Así mismo, utiliza un lenguaje simbólico a través de metáforas para inspirar en sus seguidores a ser innovadores y creativos directamente con cada uno de sus colaboradores.

**Promedio de resultados del MLQ 6s por estilos de liderazgo y sexo.-** Las mujeres obtienen el promedio más alto (37.15) en el estilo de liderazgo transformacional en relación a los participantes hombres. Lo que coincide con el estudio realizado por Eagly et al. (2003) (como se cita en López y García, 2009) donde manifiestan que se comprueba que las mujeres muestran un estilo más transformacional de liderazgo.

Por su parte, en cuanto al liderazgo transaccional se observa que son los hombres quienes más lo ejercen con el promedio más alto (18.06), en otras palabras los hombres utilizan estrategias tradicionales de control como establecer claramente qué y cómo deben estar dispuestos sus empleados para ejecutar su rol; además utiliza la recompensa cuando hace bien su trabajo.

Así mismo son los hombres quienes presentan el estilo de liderazgo laissez faire con el promedio de (6.99), recordemos que este estilo de liderazgo deja mucha responsabilidad sobre sus colaboradores, eluden responsabilidades de supervisión, así como no delimitan qué necesidades deben cumplirse y finalmente no se compromete con sus subordinados para lograr visiones compartidas para la instituciones en la que labora.

**Promedio de resultados del MLQ 6s por estilos de liderazgo y edad agrupada.-** las personas investigadas entre las edades de 20 a 44 años de edad (adulto joven) obtienen mayor promedio en el estilo de liderazgo transformacional (37.41). En el estilo de liderazgo transaccional 18.47 y en el estilo de liderazgo laissez faire 9.88.

**Promedio de resultados del MLQ 6s por estilos de liderazgo e instrucción.-** Las personas investigadas que tienen instrucción académica “superior incompleta”



presentan un promedio más alto (37.75) en el estilo de liderazgo transformacional. Con respecto a los estilos de liderazgo transaccional y laissez faire los promedios más altos se encuentran en el nivel de instrucción “primaria completa” con el 19.08 y el 9.83 respectivamente, esto podría deberse a que el número más alto de los encuestados son líderes barriales.

**Promedio de resultados del MLQ 6s por estilos de liderazgo y lugar de trabajo.-**

la población investigada respecto al lugar de trabajo presenta promedios que indican estilos combinados de liderazgos, aunque se encuentran los promedios más altos en el estilo de liderazgo transformacional y dentro de ellos el grupo de los concejales quienes obtienen la media más alta (39.08); Esto es interesante, ya que el liderazgo transformacional es el estilo más adecuado para cumplir las funciones de las y los concejales entre las cuales están: aprobar el plan cantonal de desarrollo y los planes de ordenamiento territorial que hayan sido construidos con instancias de participación ciudadana, así como evaluar la ejecución de los mismos; de la misma manera, deben aprobar u observar el presupuesto del GAD de la ciudad. De igual forma son los que deben aprobar a pedido del alcalde traspasos de partidas presupuestarias; como conocer el plan operativo y presupuestos de las empresas públicas y mixtas del gobierno autónomo descentralizado; regular y controlar, mediante la normativa cantonal correspondiente, el uso del suelo en el territorio del cantón (COOTAD, 2011) lo que permite el desarrollo local deseado para la comunidad.

En lo que se refiere al estilo de liderazgo transaccional y al estilo de liderazgo laissez faire los promedios más altos se encuentran entre los líderes barriales.

**Promedio de resultados del MLQ 6s por estilos de liderazgo y tiempo en funciones.-**

las personas que colaboran en sus instituciones más de 10 años de servicio alcanzan promedios altos: 39 en el estilo de liderazgo transformacional; 19.20 en el estilo transaccional y 7.27 en el estilo de liderazgo laissez.

**Promedio de resultados del MLQ 6s por estilos de liderazgo y autopercepción de la gestión en el área económica.-**

la gestión que realizan los y las líderes investigados en el área económica es *regular* a pesar de tener un estilo de liderazgo transformacional con un promedio de 40.75. De la misma manera los estilos de



liderazgo transaccional y *laissez faire* presentan un promedio alto en su respuesta *regular* en su autopercepción sobre la gestión en el área económica. Inferimos que los servidores públicos que están a cargo del área económica no están haciendo su mejor esfuerzo en su gestión.

**Promedio de resultados del MLQ 6s por estilos de liderazgo y autopercepción de la gestión en el área social.-** las personas investigadas en cuanto a su gestión en el área social obtienen los promedios más altos con una autopercepción de sobresaliente en todos los estilos de liderazgo, lo que indicaría que el área social es la que más experimenta comportamientos de liderazgo eficaces.

**Promedio de resultados del MLQ 6s por estilos de liderazgo y autopercepción de la gestión en el área de defensa de derechos.-** las personas investigadas de acuerdo al área de gestión de “defensa de derechos” alcanzan el promedio más alto en el estilo de liderazgo transformacional con el 40.83 en la autopercepción de sobresaliente, indicándonos que el estilo de liderazgo transformacional predomina al momento de defender los derechos de las y los ciudadanos.

**Promedio de resultados del MLQ 6s por estilos de liderazgo y autopercepción de la gestión en el área de restitución de derechos.-** en el área de restitución de derechos hay conductas pertenecientes a los tres estilos de liderazgo, se observa que de los y las personas investigadas alcanzan el 43.67 con una autopercepción de sobresaliente en el estilo de liderazgo transformacional. Seguido del estilo de liderazgo transaccional con 19.62 (autopercepción de buena); en cuanto al estilo de liderazgo *laissez faire* el promedio más alto en autopercepción es de muy buena con un promedio de 7.20.

**Promedio de resultados del MLQ 6s por estilos de liderazgo y autopercepción de la gestión en el área cultural.-** los y las participantes del estudio en su gestión en el área cultural alcanzan los promedios más altos en los tres estilos de liderazgo con una autopercepción de sobresaliente. Estas auto- calificaciones y el uso predominante del estilo transformacional nos indica que los funcionarios ponen mucho énfasis en la gestión de asuntos relacionados a la cultura.

En la investigación realizada por Ayoub (2010) manifiesta que “que los funcionarios federales perciben que sus directivos públicos emplean comportamientos



transformacionales un 40% de las veces mientras dirigen, transaccionales un 37% del tiempo y con menor frecuencia comportamientos pasivo-evasivos, con un 27% de las veces”. En nuestro estudio se encontró que los servidores públicos de la ciudad de Cuenca el comportamiento transformacional y transaccional se corresponde al 22.9% respectivamente y las de conductas de liderazgo laissez faire con el 21.4%.

**De los montos asignados por las instituciones públicas y su autopercepción con respecto al área económica en la gestión como desarrollo local.-** en lo que respecta a la Prefectura las y los participantes en estudio se califican entre regular y muy buena con el 7.7%, a pesar de que el presupuesto asignado al área económica en el año 2017 ha sido alto en relación a las otras áreas.

En relación con el GAD municipal de la ciudad de Cuenca en cuanto a los proyectos y programas asignados en el año 2017, la calificación en el auto percepción es de muy buena con el 17.3%.

Habría que decir también que de la investigación secundaria realizada en la página web de la Prefectura, así como en la del GAD municipal no se han encontrado informes de evaluación de impacto de los proyectos asignados en el área económica.

**Los montos asignados por las instituciones públicas y la autopercepción de aporte al desarrollo local en las áreas: social, defensa de los derechos, restitución de derechos y cultural.-** El promedio de estilo de liderazgo transformacional (37.01%), indicaría que estos funcionarios estimulan a sus colaboradores a ser innovadores y creativos lo cual se reflejaría en el desarrollo local de la ciudad de Cuenca. En la Prefectura en el área social es calificada como *muy buena* con el 5.0%, sin embargo en área de defensa de los derechos a pesar de tener un monto alto en su presupuesto en los proyectos y programas se califica como *buena* con el 6.7%.

Algo semejante ocurre con el GAD municipal donde los sujetos investigados califican a su gestión en el área social con el 15% y en el área de defensa de los derechos con el 11.7%; notándose la influencia del pensamiento latinoamericano con respecto al desarrollo local el cual habla de una nueva economía donde los lazos sociales deben ser de colaboración (Coraggio, 2011) que nos ayude a ser mejores



personas (Sen, 2000), asociar y posicionar la participación ciudadana, el gobierno, la cooperación internacional y a los gobiernos autónomos descentralizados (Washburn Herrera y Al Cold, 2016).

Finalmente, para los líderes barriales la autopercepción de su gestión en el área social es calificada como *muy buena* (27%) y en el área económica como *muy buena* (7.7%) esta diferencia en dichas áreas se da, en primer lugar, porque los líderes barriales no manejan presupuestos propios, más bien recogen las necesidades de los vecinos para solicitar a directores departamentales del GAD municipal o la Prefectura; en segundo lugar, al parecer, el principio de la Ley de participación ciudadana estaría instaurada en los líderes barriales en el área social; siendo como refiere Corragio (2011) el punto de llegada de la descentralización parece ser el barrio, una agregación territorial de la sociedad hacia la cual se descentralizan las instituciones públicas, surgiendo una transformación fuerte de la sociedad y el gobierno local, y de la relación entre ambos.

Sintetizando los resultados de la presente investigación, consideramos que las conductas de liderazgo de los y las participantes de este estudio deben ser fortalecidas en miras de dar cumplimiento al mandato de la Carta Magna del Art. 275 y al Plan del Buen vivir (2013-2017) cuyo fin último son las personas y su vivir bien respetando los derechos consagrados en la Constitución en la atención de grupos de atención prioritaria.

## CAPITULO VI



## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 CONCLUSIONES

- Los personeros de la Prefectura y en el GAD municipal gestionan en el área social y de defensa de derechos utilizando comportamientos del estilo de liderazgo transformacional a través de sus cualidades como: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualiza; obteniendo en sus colaboradores alta autoestima, comunicación asertiva, visiones compartidas que ha influenciado en el desarrollo local reflejándose en proyectos como: la construcción de agendas para niños, niñas, adolescentes, jóvenes, mujeres y el grupo GLBTI, documentos que recogen las necesidades de estos grupos de atención prioritaria; así como acogimiento institucional a niños, niñas y adolescentes, e intervención integral en violencia intrafamiliar y de género; cumpliendo con las políticas públicas descritas en el PDOT aportando de esta manera al desarrollo local.
- En el área económica la gestión que realizan los y las líderes investigados en el área económica es regular a pesar de tener un estilo de liderazgo transformacional con un promedio de 40.75 a sabiendas que el liderazgo transformacional motiva a los seguidores a hacer más de lo que originalmente se espera de ellos, permitiendo cumplir con los objetivos económicos del desarrollo local.
- Los y las concejales (9 mujeres versus 6 hombres) en el año 2017 han aprobado únicamente dos ordenanzas en lo que se refiere a defensa de los derechos del medio ambiente a pesar de obtener la media más alta en el estilo de liderazgo transformacional (39.08).
- En lo que se refiere al estilo de liderazgo transaccional y al estilo de liderazgo laissez faire los promedios más altos se encuentran entre los líderes barriales a pesar de que su nivel de instrucción es de “primaria completa” con el 19.08 y 9.83 respectivamente; al no contar con presupuesto propio su gestión se basa en la intermediación de los y las vecinas y los directores departamentales de las instituciones públicas en casos específicos como: fiestas del barrio, arreglo de alcantarillas, luminarias y encuentros deportivos.



- En la población investigada no existen personas con un tipo específico de liderazgo sino que coexisten conductas transformacionales, transaccionales y de laissez faire.
- Los resultados de este estudio sirven únicamente para la ciudad de Cuenca.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

- Implementar más formación en liderazgo entre los funcionarios de las instituciones públicas.
- Evaluar sistemáticamente los resultados e impactos de los proyectos lo cual permitiría mejorar el aporte al desarrollo local detectando relaciones entre la gestión y estilo de liderazgo implementado en la ejecución de dichos proyectos.
- Redirigir las potencialidades existentes de los funcionarios de instituciones públicas en miras a tener más líderes transformacionales.
- Realizar estudios similares al nuestro ampliando la cobertura a todos los funcionarios públicos y comunitarios de toda la provincia del Azuay, ya que entre ellos y ellas se encontrarían líderes innatos de quienes la sociedad podría beneficiarse.
- Incrementar en las universidades en su malla curricular y en todas las carreras una cátedra sobre liderazgo ya que es muy probable que los futuros profesionales ocupen puestos de dirección en las instituciones públicas.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arocena, J. (1995). *El Desarrollo Local. Un desafío contemporáneo*. Editorial Nueva Sociedad. Centro Latinoamericano de Economía Humana – CLAEH. Universidad Católica del Uruguay.
- Avolio, B. y Bass, B. (2004), *Multifactor leadership questionnaire*. Third Edition Manual and sampler set. *Mind Garden, Inc.*, California.
- Ayoub, José (2010). “Estilo de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana”. Tesis doctoral de la Facultad de Derecho, Departamento de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Bass y Avolio. (1992). *El Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 6s)*. Recuperado de [Http://alrestivo.com/Downloads\\_files/Multifactor%20Leadership%20Questionnaire.pdf](http://alrestivo.com/Downloads_files/Multifactor%20Leadership%20Questionnaire.pdf)
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Boisier, S. (1999). Desarrollo local: ¿De qué estamos hablando? *Comisionado por la cámara de comercio de Marizales, Colombia*, 28.
- Castro Solano, A., y Benatuil, D. (2007). Estilos de Liderazgo, inteligencia y conocimiento tácito, vol 23 No. 2. *Anales de la psicología* , 216-225.
- Castro, A., y Nader, M. (2004). Estilos de liderazgo, contexto y cultura organizacional un estudio comparativo en la población cultural y militar. *Boletín de Psicología*, No. 82, 45-63.
- Código Orgánico de Ordenamiento Territorial – COOTAD- (2010). Quito. Ecuador.
- Constitución de la República del Ecuador (2008).
- Coraggio, J. L. (2011). *Economía Social y Solidaria El trabajo antes que el capital*. Quito.
- Coraggio, J. (2014). *La gente o el capital. Desarrollo local y economía del trabajo*. Quito. Ecuador. Editorial: Abya-yala



- Cuadrado, Molero y Navas (2003). El liderazgo de hombres y mujeres; diferencias en Estilo de Liderazgo, relación entre estilos y predictores de variables de resultado Organización. *Acción Psicológica*, Vol.2 No 2., 115-129.
- Di Pietro, L. (1999). El desarrollo local. Estado de la cuestión, FLACSO, Buenos Aires.
- Ganga, F. y Saez (2008). Estilo de Liderazgo en Honorables Diputados. Congreso Nacional de Chile. Santiago.Chile.
- Gobierno Autónomo Descentralizada de Cuenca (2017). Plan Estratégico Institucional, Recuperado de:  
[http://www.cuenca.gob.ec/sites/default/files/Literal%20k%20Planes%20SP\\_1.pdf](http://www.cuenca.gob.ec/sites/default/files/Literal%20k%20Planes%20SP_1.pdf)
- Gómez Díaz, M. d. (2016). Modelo estratégico de aprendizaje organizacional para impulsar la competitividad municipal. *Pensamiento & Gestión*, 1-30.
- González, O., y González Cubillán, L. (2014). Impacto del estilo de liderazgo del docente universitario en el rendimiento académico del estudiante. *Multiciencias*, 14 (4), 401-409.
- Hinkelamert, F. J. (2009). Por una Economía orientada hacia la reproducción de la vida. *Iconos, Revista de Ciencias Sociales No. 33 Flacso-Ecuador*, 39-49.
- INEC. (26 de octubre de 2012). *Ecuador en cifras.com*. Obtenido de Ecuador en Cifras.com: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/7-de-cada-10-hogares-en-el-pais-no-ahorran-agua-inec-presenta-encuesta/>
- Jiménez, J. (2008). Enfoque sociológico para el estudio del Liderazgo Político. *Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*.  
Doi:<http://dx.doi.org/10.20932/barataria.v0ig.186>.
- López, E., García, R., y Eagly. (2009). Congruencia del rol de género y aspiraciones de las mujeres a posiciones de liderazgo. *Revista de psicología social*, 99
- Lupano Peruguini, M., y Castro Solano, A. (2003). Estudios sobre liderazgo. Teorías y Evaluación. *Psicología. Cultura y sociedad*, 107-121.
- Max Neef, M. (1993). Desarrollo a Escala Humana. Nordan-Comunidad.
- Ministerio de Coordinación de la Política. (2011). Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. Quito.
- Muniz Jorge Dias, M. A., y Guimaraes e Borges, R. S. (2015). Estilos de Liderança e Desempenho de equipes no Setor Público. Universidade Federal de Minas Gerais - Belo Horizonte, MG. <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.0542014.53468>



- N. Htun, M. (2000). El Liderazgo de las Mujeres en América Latina. Retos y Tendencias. *New School University. Diálogo Interamericano*, 22.
- Ochoa Bernal, G. A. (2016). La capacitación en liderazgo y su impacto en el estilo de liderazgo transformacional en el líder de la Provincia del Azuay (tesis de pregrado) Universidad de Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Pedraja R, L., y Rodríguez P, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones publicas. *Revista Facultad de Ingeniería, U.T.A.*, 63-73.
- Pedraja Rejas, L., Rodriguez Ponce, E., y Rodríguez Ponce, J. (2008). Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, pp.20 - 29.,
- Plan de Desarrollo de Ordenamiento Territorial. (2015). Atlas PDOT cantón Cuenca. Cuenca.
- Plan Nacional Para el Buen Vivir (2013-2017), Registro Oficial Suplemento 78 de 11-sep.-2013. Recuperado de: <http://www.cpccs.gob.ec/wp-content/uploads/2015/12/PNBV-2013-2017.pdf>
- Prefectura del Azuay (2017). Plan Estratégico Institucional. Recuperado de: <http://www.azuay.gob.ec/prv/wp-content/uploads/2017/11/literal-k-GPA-OCTUBRE-2017.pdf>
- Sabatier, P. A. y Mazmanian, D. A. (2000). La Implementación de la Política Pública: Un Marco de Análisis. En Aguilar Villanueva, L. F. (Comp.), *La Implementación de las Políticas Publicas*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- Sáens, A. (2006). Estándares de medición de la gestión en el desarrollo local. En Carpio, P. (Ed). *Retos del desarrollo local*. Quito, Ecuador. Editorial Abya-yala.
- Real Academia Española. Diccionario Jurídico*. (2014).
- Robbins, S., Judget, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Decimotercera Edición. Editorial Pearson Educación. Recuperado de [https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Rodriguez, G. (2015). Transformaciones locales en el horizonte del postdesarrollo: Innovaciones en gobernanza y gestión del desarrollo local y subnacional. Una visión desde America del Sur y Chile. En *Participación social. Con metodologías alternativas desde el sur*. Quito. Ecuador. Editorial Abya-Yala.



- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Guadalajara, México, México: Centro Universitario de ciencias económicas Administrativas (CUCEA) Universidad de Guadalajara.
- Rodriguez, R. (5 de mayo de 2009). <http://infoespacio.net/spip/spip.php?article32>. Recuperado el 15 de octubre de 2016, de Infoespacio.net.
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y Libertad*. Buenos Aires: Planeta.
- Senger, P. (2008). *La quinta disciplina: el arte de la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. 2ª ed. 8ª reimp. Buenos Aires.
- Silva, Y. F. (2010). Aplicación del MLQ a Formadores de RRHH: Un estudio descriptivo. *Cuadernos de Estudios Empresariales*. 127-144. Recuperado de <http://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/view/38964/37596>
- Tintoré Espuny, M. (s.f.). <file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet/ElLiderazgoPoliticoEnLaAntiguedadClasica-740729.pdf>. Recuperado el 14 de Octubre de 2016, de <file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-ElLiderazgoPoliticoEnLaAntiguedadClasica-740729.pdf>.
- Vega Villa, C., y Zavala Villalón, G. (Enero de 2004). Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ forma 5X corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organiconal chileno. (Tesis de pregrado) Santiago, Santiago, Chile.
- Washburn Herrera, C., Vergara Diaz, N., y Flores Poveda, J. (2016). Reflexiones sobre experiencias de desarrollo local en Europa, America Latina y Ecuador. *DELOS Desarrollo local sostenible*, 18.



## ANEXO 1: Consentimiento informado



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**Facultad de Economía**  
**Maestría: Investigación en Desarrollo Local.**  
**Mención: Participación Social**

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación tiene como director al Dr. Julio Alfredo Jaramillo Oyervide y es realizada por la Psic. Clin. Lcda. Sonia Cecilia Niveló Cabrera estudiante de la Facultad de Economía de la Universidad de Cuenca, con la finalidad de realizar la tesis **“Estilos de Liderazgo y aporte al desarrollo local. Estudio sobre mujeres y hombres en cargos públicos de la ciudad de Cuenca, Ecuador 2017”**. Previa a la obtención del título de magister en investigación en desarrollo local.

Antes de decidir si participa o no, debe conocer y comprender cada uno de los siguientes apartados.

Una vez que haya comprendido el estudio y si usted desea participar, entonces se le pedirá que firme esta hoja de consentimiento.

**Información del estudio.-** En el estudio se investigará las características de liderazgo de hombres y mujeres en cargos públicos, esto se llevará a cabo mediante la aplicación de un formulario de recolección de datos.

**Riesgos del Estudio:** Su participación en la presente investigación no implica riesgo alguno, no afectará ningún aspecto de su integridad física ni emocional.

**Beneficios:** La información obtenida será utilizada en beneficio de la comunidad, pues con este estudio se conseguirá determinar las características de liderazgo de hombres y mujeres en cargos públicos de la ciudad de Cuenca.



**Confidencialidad.** La información que se recogerá será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

**La participación es voluntaria:** La participación de este estudio es estrictamente voluntaria, usted está en libre elección de decidir si desea participar en el estudio sin que eso lo perjudique en ninguna forma.

**Preguntas:** Si tiene alguna duda sobre esta investigación comuníquese a los números de las responsables de la investigación que exponen a continuación: 0993023678. Desde ya le agradecemos su participación.

Yo \_\_\_\_\_ Con cédula de identidad \_\_\_\_\_, libremente y sin ninguna presión, acepto participar en este estudio. Estoy de acuerdo con la información que he recibido. Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado/a de que puedo hacer preguntas sobre esta investigación y que libremente puedo decidir sobre mi participación sin que esto acarree perjuicio alguno. Me han indicado también que tendré que responder a un formulario de recolección de datos.

---

**Firma del/la participante**



## ANEXO 2: Análisis de la consistencia interna (fiabilidad) del MLQ 6s.

Resumen de procesamiento de casos		N	%	Estadísticas de fiabilidad	
				Alfa de Cronbach	Nº de elementos
Casos	Válidos	140	100.0		
	Excluidos	0	.0	0.811	21
	Total	140	100.0		

### Resultados del análisis de fiabilidad según estilos de liderazgo:

Estilo de liderazgo	Análisis estadístico	
<b>Liderazgo transformacional</b>	Alfa de Cronbach	Nº de elementos
	.804	12
<b>Liderazgo transaccional</b>	Alfa de Cronbach	Nº de elementos
	.518	6
<b>Liderazgo laissez faire</b>	Alfa de Cronbach	Nº de elementos
	.651	3

Estadísticas de total de elemento				
Ítems	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Hago que otros se sientan bien para que permanezcan cerca de mí.	58.70	96.024	.279	.811
Expreso en palabras simples lo que podríamos y debemos hacer.	57.95	98.854	.384	.803
Permito que otras personas piensen en viejos problemas pero de una manera nueva.	58.64	98.289	.294	.808
Ayudo a otros a desarrollarse	57.98	97.302	.438	.801



Les digo a los demás que hacer si quieren ser recompensados por su trabajo.	58.96	89.905	.521	.794
Estoy satisfecho cuando otros cumplen con los estándares acordados.	57.69	99.682	.376	.804
Estoy contento de dejar que otros sigan trabajando de la misma manera como siempre.	59.23	96.451	.268	.812
Otros tienen total confianza en mí.	58.01	100.489	.362	.805
Proporciono posibilidades atractivas sobre lo que podemos hacer.	58.02	97.244	.449	.800
Proveo a otras personas con nuevas maneras de mirar las situaciones difíciles.	58.02	95.273	.554	.795
Les dejo saber a las otras personas como yo pienso sobre lo que están haciendo.	58.11	95.319	.498	.797
Proveo reconocimiento o recompensas cuando otros alcanzan sus metas.	58.46	94.179	.414	.801
Mientras las cosas estén funcionando no trato de cambiar nada.	58.69	101.152	.134	.818
Lo que otras personas quieran hacer por mí está bien.	59.04	97.459	.281	.809
Las personas están orgullosas de estar asociadas conmigo.	58.21	97.421	.500	.799
Ayudo a otras personas a encontrar sentido en su trabajo	58.15	94.085	.652	.792
Consigo que otras personas repiensen ideas que nunca antes se habían cuestionado.	58.16	96.162	.506	.798



Presto atención personal a otros compañeros que se sienten rechazados.	57.86	99.519	.365	.804
Resalto lo que las otras personas pueden obtener gracias a sus logros.	57.84	97.774	.438	.801
Les digo a los demás las normas que tienen que saber para llevar a cabo su trabajo.	58.13	99.250	.349	.805
No pido más de lo que es absolutamente esencial.	58.86	97.548	.224	.815

Fuente: SPSS 15.00.

Realizado por: Sonia Niveló Cabrera



### ANEXO 3: Formulario de recolección de datos

#### UNIVERSIDAD DE CUENCA

#### Facultad de Economía

#### Maestría: Investigación en Desarrollo Local.

#### Mención: Participación Social



**“Estilos de Liderazgo y aporte al desarrollo local. Estudio sobre mujeres y hombres en cargos públicos de la ciudad de Cuenca, Ecuador 2017”.**

Formulario N° \_\_\_\_\_

**Instructivo:** El presente cuestionario forma parte de un trabajo investigativo en el cual se explora diversos aspectos relacionados con el liderazgo. La información que nos proporcione es estrictamente confidencial. Sírvase tarjar o consignar una respuesta escrita donde corresponda.

1. **Edad** \_\_\_\_\_ años.

2. **Sexo:** 2.1 masculino  2.2 femenino

3. **Su estado civil es:**

3.1 Casada/o

3.3 Separada/o

3.5 Viuda/o

3.2 Soltera/o

3.4 Unión Libre

4. **Indique su instrucción académica:**

4.1 Primaria completa  4.4  Secundaria incompleta

4.2 Primaria incompleta  4.5 Superior completa

4.3 Secundaria completa  4.6 Superior incompleta

5. **De tener una profesión, indicar cual:** \_\_\_\_\_

6. **¿Ha recibido alguna formación en liderazgo?**

6.1 Taller

6.2 Seminario

6.3 Curso

6.4 Capacitación

6.5 Especialidad

6.6 Ninguno

7. **¿Pertenece a algún partido político?** 7.1 Si  7.2 No

Especifique el nombre del partido: \_\_\_\_\_



8. **¿Indique el nombre de la dependencia donde usted labora?**

---

9. **¿Indique el tiempo en que usted se encuentra en funciones?**

9.1 Meses \_\_\_\_\_ 9.2 Años \_\_\_\_\_

10. **¿En su gestión, en qué áreas usted ha puesto más énfasis?**

- 10.1 Económica
- 10.2 Social
- 10.3 Defensa de derechos
- 10.4 Restitución de derechos
- 10.5 Cultural
- 10.6 Todas
- 10.7 Otras

11. **¿Qué grupo o grupos etarios son de su interés en su gestión?**

- 11.1 Niños y niñas
- 11.2 Adolescentes
- 11.3 Adultos
- 11.4 Tercera edad
- 11.5 Todos
- 11.6 Ninguno

12. **¿Según su auto-percepción en qué áreas ha logrado más éxitos para el desarrollo local?**

ÁREAS	PUNTAJE (de 1 a 10 puntos)
12.1 Económica	
12.2 Social	
12.3 Defensa de derechos	
12.4 Restitución de derechos	
12.5 Cultural	
12.6 Todas	
12.7 Otras	

13. **Por favor sírvase responder al siguiente cuestionario, le pedimos de la manera más comedida no deje ningún casillero sin respuesta, gracias.**



<b>Preguntas</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>De vez en cuando</b>	<b>A veces</b>	<b>Bastante frecuente</b>	<b>Casi siempre</b>
1. Hago que otros se sientan bien para que permanezcan cerca de mí.					
2. Expreso con pocas palabras simples lo que podríamos y debemos hacer.					
3. Permito que otras personas piensen en viejos problemas pero de una nueva manera.					
4. Ayudo a otros a desarrollarse.					
5. Les digo a los demás qué hacer, si quieren ser recompensados por su trabajo.					
6. Estoy satisfecho cuando otros cumplen con los estándares acordados.					
7. Estoy contento/a de dejar que otros sigan trabajando de la misma manera como siempre.					
8. Otros tienen total confianza en mí.					
9. Proporciono posibilidades atractivas sobre lo que podemos hacer.					
10. Proveo a otras personas con nuevas maneras de mirar las situaciones difíciles.					
11. Les dejo saber a las otras personas, como yo pienso sobre lo que están haciendo.					
12. Proveo reconocimiento / recompensas cuando otros alcanzan sus metas.					
13. Mientras las cosas estén funcionando, no trato de cambiar nada.					
14. Lo que otras personas quieran					



hacer, por mi está bien.					
15. Las personas están orgullosas de estar asociadas conmigo.					
16. Ayudo a otras personas a encontrar sentido en su trabajo.					
17. Consigo que otras personas repiensen ideas que nunca antes se habían cuestionado.					
18. Presto atención personal a otros compañeros/as que se sienten rechazados/as.					
19. Resalto lo que las otras personas pueden obtener gracias a sus logros.					
20. Le digo a los demás las normas que tienen que saber para llevar a cabo su trabajo.					
21. No pido más de lo que es absolutamente esencial.					

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**Fecha de aplicación:** \_\_\_\_\_

**Investigadora responsable: Psic. Clín. Sonia Cecilia Niveló Cabrera**



## ANEXO 4: Multifactor Leadership Questionnaire 6s

Instrucciones: Este cuestionario proporciona una descripción de su estilo de liderazgo. Veintiún estados descriptivos se enumeran a continuación. Juzga la frecuencia con que cada sentencia se ajusta a usted. La palabra "otros" puede significar a sus seguidores, clientes o miembros del grupo.

CLAVE: 0 = Nada

1 = De vez en cuando

2 = A veces

3 = bastante frecuente

4 = Frecuentemente, si no siempre

1. Hago que otros se sientan bien para estar a mi alrededor. 1 2 3 4
2. Expreso con unas simples palabras lo que podríamos y debemos hacer. 1 2 3 4
3. Permito que otros piensen en viejos problemas de nuevas maneras. 1 2 3 4
4. Ayudo a otros a desarrollarse. 1 2 3 4
5. Les digo a los demás qué hacer si quieren ser recompensados por su trabajo. 1 2 3 4
6. Estoy satisfecho cuando otros cumplen con los estándares acordados. 1 2 3 4
7. Estoy contento de dejar que otros sigan trabajando de la misma manera que siempre. 1 2 3 4
8. Otros tienen fe completa en mí. 1 2 3 4
9. Proporciono imágenes atractivas sobre lo que podemos hacer. 1 2 3 4
10. Proveo a otros con nuevas maneras de mirar cosas desconcertantes. 1 2 3 4
11. Dejo a otros saber cómo pienso que están haciendo. 1 2 3 4
12. Proveo reconocimiento / recompensas cuando otros alcanzan sus metas. 1 2 3 4
13. Mientras las cosas estén funcionando, no trato de cambiar nada. 1 2 3 4
14. Lo que otros quieran hacer es O.K. conmigo. 1 2 3 4
15. Otros están orgullosos de estar asociados conmigo. 1 2 3 4
16. Ayudo a otros a encontrar sentido en su trabajo. 1 2 3 4
17. Consigo que otros repiensen ideas que nunca antes habían cuestionado. 1 2 3 4
18. Presto atención personal a otros que parecen rechazados. 1 2 3 4
19. Llamo la atención sobre lo que otros pueden obtener por lo que logran. 1 2 3 4
20. Les digo a los demás las normas que tienen que saber para hacer su trabajo 1 2 3 4
21. No pido más de lo que es absolutamente esencial. 1 2 3 4

Fuente: Copyright © 1992 B. M. Bass y B. J. Avolio

**PUNTUACIÓN:** El Cuestionario de Liderazgo Multifactor mide su liderazgo en siete factores relacionados con el liderazgo transformacional. La puntuación de cada factor se determina sumando tres ítems especificados en el cuestionario. Por ejemplo, para determinar su puntaje para el Factor 1, Influencia Idealizada, sume las respuestas para los ítems # 1, # 8 y # 15.

Complete este procedimiento para los siete factores.

Total

Influencia idealizada (ítems 1, 8 y 15) \_\_\_\_\_ Factor 1

Motivación inspiradora (ítems 2, 9 y 16) \_\_\_\_\_ Factor 2

Estimulación intelectual (ítems 3, 10 y 17) \_\_\_\_\_ Factor 3



Consideración individualizada (ítems 4, 11 y 18) \_\_\_\_\_ Factor 4  
Recompensa Contingente (ítems 5, 12 y 19) \_\_\_\_\_ Factor 5  
Gestión por excepción (puntos 6, 13 y 20) \_\_\_\_\_ Factor 6  
Laissez-faire Liderazgo (artículos 7, 14 y 21) \_\_\_\_\_ Factor 7

Rango de puntuación:

Alto = 9-12

Moderado = 5-8

Bajo = 0-4

#### INTERPRETACIÓN DE LA PUNTUACIÓN

Factor 1. La influencia idealizada indica si usted sostiene la confianza de los subordinados, mantener su fe y respeto, mostrar dedicación a ellos, apelar a sus esperanzas y sueños, y actuar como su modelo a seguir.

Factor 2. Motivación inspiradora mide el grado en el que usted proporciona una visión, utilizar símbolos e imágenes apropiados para ayudar a otros a enfocarse en su trabajo, y tratar de hacer que otros sientan que su trabajo es significativo.

Factor 3. La estimulación intelectual muestra el grado en que usted anima a otros a ser creativos en mirar viejos problemas en nuevas maneras, crear un ambiente que sea tolerante de posiciones aparentemente extremas, y nutrir a la gente para cuestionar sus propios valores y creencias y los de la organización.

Factor 4. La consideración individualizada indica el grado en el que usted muestra interés en el bienestar de otros, asignar proyectos individualmente y prestar atención a aquellos que parecen estar menos involucrados en el grupo.

Factor 5. La recompensa contingente muestra el grado en que usted dice a los demás qué hacer para ser recompensado, enfatizar lo que espera de ellos y reconocer sus logros.

Factor 6. La gerencia por la excepción evalúa si usted dice a otros los requisitos del trabajo, se satisface con el funcionamiento estándar, y es un creyente en "si no está roto, no lo fija."

Factor 7. Las medidas del laissez faire si usted requiere poco de otros, se satisfacen para dejar las cosas montar, y dejan otros hacer su propia cosa.

Fuente: [Http://alrestivo.com/Downloads\\_files/Multifactor%20Leadership%20Questionnaire.pdf](http://alrestivo.com/Downloads_files/Multifactor%20Leadership%20Questionnaire.pdf)



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA DE INVESTIGACIÓN EN DESARROLLO LOCAL**

Perfil del proyecto de tesis de Investigación  
en Desarrollo Local.

**TEMA:**

**“Estilos de Liderazgo y aporte al desarrollo local. Estudio sobre mujeres y  
hombres en cargos públicos de la ciudad de Cuenca, Ecuador 2017”**

**AUTORA:** Lcda. Sonia Cecilia Niveló Cabrera

**DIRECTOR:** Dr. Alfredo Jaramillo Oyervide

**Cuenca-Ecuador**

**2017**



## **Estilos de Liderazgo y aporte al desarrollo local. Estudio sobre mujeres y hombres en cargos públicos de la ciudad de Cuenca, Ecuador 2017**

### **DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA:**

La Constitución del Ecuador aprobada en el 2008, recoge distintas transformaciones constitucionales como es un nuevo cuerpo legal que regula y desarrolla el título V de la Carta Magna que se refiere a la Organización Territorial del Estado.

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización establece las especificaciones para la composición de los consejos provinciales definidas en la Constitución que, a más de la prefecta o prefecto y viceprefecta o viceprefecto, estarán integrados por las alcaldesas o alcaldes, o concejales o concejalas en representación de los cantones; y representantes elegidos de entre quienes presidan las juntas parroquiales rurales. Con ello, se asegura una mayor articulación entre concejos provinciales, concejos municipales y juntas parroquiales rurales, y una adecuada representación de las unidades territoriales que componen la provincia.

Como premisa general los gobiernos están obligados a ofrecer a las y los ciudadanos productos y servicios con el menor dispendio de recursos, por lo que la COOTAD definió como principios generales de la autonomía política, administrativa y financiera a los siguientes: unidad, solidaridad, coordinación y corresponsabilidad, subsidiariedad, complementariedad, equidad interterritorial, participación ciudadana y sostenibilidad del desarrollo.

“Los GAD (Gobiernos Autónomos Descentralizados) priorizarán las potencialidades, capacidades y vocaciones de sus circunscripciones territoriales para impulsar el desarrollo y mejorar el bienestar de la población, e impulsarán el desarrollo territorial centrado en sus habitantes, su identidad cultural y valores comunitarios” (Ministerio de Coordinación de la Política, 2011).

Considerando que el liderazgo es una variable que interviene en el proceso de implementación de la política (Sabatier y Mazmanian, 2000), orientar a los funcionarios hacia comportamientos más eficaces de liderazgo puede ser una alternativa viable para estos propósitos, sobre todo, si se considera que en la investigación el liderazgo se ha encontrado constantemente relacionado positivamente con indicadores individuales y organizativos de desempeño (Avolio y Bass, 2004; Bass, 2008; Northouse, 2007; Van Wart, 2007; Yukl, 2009) y presente en toda sociedad y tipo de organización (Bass, 2008).

Al ser la ciudad de Cuenca la tercera ciudad del Ecuador y según el Censo de Población y Vivienda realizado por el INEC en el año 2010, el cantón Cuenca fue de 505.585 habitantes de los cuales el 65,6 % residían en el área urbana y el 34,4 % en el área rural. De este total de población el 47,72% son hombres, y el 52,28% son mujeres en la zona



urbana y el 46.71% son hombres y el 53.29% son mujeres en la zona rural; según el Plan de Desarrollo y Ordenamiento territorial “El análisis poblacional señala una clara, pero estable tendencia de crecimiento poblacional concentrado en la ciudad de Cuenca como eje focal de dicho crecimiento, acompañado de las parroquias rurales aledañas como El Valle, Turi, Ricaurte, Baños, Sinincay y en menor medida San Joaquín. Todas limitan con el centro urbano. Esta tendencia evidencia una futura concentración de habitantes hacia las zonas urbanas y la creciente brecha a presentarse en comparación con sus áreas rurales” (PDOT, 2015).

El campo de la investigación en la administración pública se encuentra rezagado, no sólo en países iberoamericanos sino en la mayoría de países, lo que ha generado una carencia de evidencia empírica que permita conocer con precisión el funcionamiento de la administración pública en términos de liderazgo.

De la revisión bibliográfica exhaustiva y habiendo reconocido las inequidades sociales, se constata que no hay estudios sobre estilos de liderazgo de las personas en cargos públicos que permitan discernir la importancia e influencia de su gestión sobre sus aportes en el desarrollo local. La realidad de las mujeres y hombres líderes del cantón Cuenca les enfrenta con varias cuestiones fundamentales por tal razón se busca conocer el aporte al desarrollo local de las personas en cargos públicos y la relación, de existir, con sus estilos de liderazgo.

Por ello esta investigación pretende analizar la relación entre estilos de liderazgo de hombres y mujeres y aportes al desarrollo local de la ciudad de Cuenca.

**PALABRAS CLAVES:** Liderazgo, Estilos de Liderazgo, Desarrollo Local, Cargo Público.

## **OBJETIVOS:**

### **Objetivo General:**

Contribuir al conocimiento de los estilos de liderazgo y su relación con el desarrollo local de las personas en cargos públicos de la ciudad de Cuenca-Ecuador 2017.

### **Objetivos específicos:**

- Caracterizar la población investigada.
- Identificar el estilo de liderazgo que ejercen las personas en cargos públicos de la ciudad de Cuenca mediante el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ)
- Relacionar los resultados de la gestión de las personas en cargos públicos de la ciudad de Cuenca según auto percepción con sus estilos de liderazgo.



## MARCO TEÓRICO:

### Concepto o definición de liderazgo y sus enfoques.

El interés por los líderes se remonta a la antigüedad, el estudio científico del liderazgo recién comenzó en el siglo XX. A pesar del interés no existe hasta el momento una definición específica y ampliamente aceptada de liderazgo.

Lidia Heller, en su artículo “Mujeres líderes en América Latina Legados, Oportunidades y Desafíos” menciona a Oligastri quien dice que el liderazgo es “*la capacidad de una persona para influenciar, motivar y facultar a otros para contribuir a la efectividad y éxito de las organizaciones de las cuales son miembros*” (Oligastri, E. 1999:49). De la misma manera dice que los atributos del liderazgo transformacional son variados y, según Dove (1996), se centran en: la capacidad para concebir y formular una visión que se conecte con los intereses y motivaciones de las amplias audiencias, la comunicación abierta con los grupos de interés basada en la credibilidad y confianza que inspire quien ejerce el liderazgo, la capacidad para manejar adecuadamente el conflicto y la capacidad para poner en marcha procesos de adaptación y aprendizaje social, cuando las situaciones exigen soluciones que no son obvias o no existen en las tradiciones de los actores. En este sentido el o la líder deben actuar como verdaderos catalizadores de procesos.

Entre los enfoques que se han estudiado están: Enfoque de rasgos, Enfoque conductual, Enfoque situacional, Enfoque transformacional, enfoque sociológico del liderazgo (constructivismo estructuralista).

**Enfoque de rasgos:** se basa en las teorías de la personalidad, es decir, apuntaban a la identificación de las diferencias individuales, los atributos que caracterizaban a l@s líderes.

Enfoque conductual: Se centra en el análisis de las conductas del líder y la relación de éstas y el liderazgo efectivo (Lupano Perugini & Castro Solano, Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación, 2008)

Enfoque situacional: se ancla en que diferentes patrones de conducta pueden ser efectivos en diferentes situaciones y que una misma situación no es óptima para todas (Idem).

**Enfoque transformacional:** el más estudiado y desarrollo en la actualidad, siendo su precursor Bernard M. Bass quien se basó en las ideas originales acerca del liderazgo carismático y transformador ya que toman en cuenta tanto los rasgo y conductas de líder como las variables situacionales, algunos autores lo definen como aquel que motiva a



los seguidores a hacer más de lo que originalmente se esperaba de ellos (Pedraja Rejas, Rodríguez Ponce, & Rodríguez Ponce, 2008).

**Enfoque Constructivista – Estructuralista:** El paraguas teórico de este enfoque es la teoría social de Bourdieu, quien manifiesta que hay que tomar en cuenta el proceso de construcción social que establecen los actores y la determinación de las estructuras objetivas, analizan el “liderazgo político” en tanto que realidad “social” sometida a un “doble” proceso de construcción social.

Las diferencias de estilo entre hombres y mujeres y los estereotipos de género en el dominio del liderazgo parecen poder ser explicados esencialmente por dos fenómenos: en primer lugar, hay diferencias en el comportamiento exhibido por los líderes hombres y mujeres y, en segundo lugar, pueden existir estereotipos asociados a un liderazgo eficaz, lo que impide que muchas mujeres se consideren buenos líderes.

Judy Marshall (1996), aborda este tema desde la perspectiva de género, destacando el carácter fundamental que, para las instituciones del futuro y para la transformación de las sociedades en general, posee el desafío de adoptar valores masculinos y femeninos no en forma estereotipada sino, como sostiene Schein (1992), tomando a los/as líderes como agentes de cambio.

**Desarrollo local:** Al ser los/as líderes agentes de cambio, éstos deben “Privilegiar la gestión de los servicios, competencias y políticas públicas por parte de los niveles de gobierno más cercanos a la población, con el fin de mejorar su calidad y eficacia y alcanzar una mayor democratización y control social de los mismos” (Ministerio de Coordinación de la Política, 2011). Para lo cual, es necesario comprender la noción de desarrollo local; es así que Bossier (1999) refiere que desarrollo local, se trata de un concepto sustantivo, que apunta a una cierta modalidad de desarrollo que toma forma no en todos los territorios, el autor manifiesta que lo “local” hace sentido cuando se le mira desde las regiones, constituyen espacios locales miradas desde el país, así como la provincia es local desde la región y la comunidad lo es desde la provincia.

Para, Arocena (1997; 91) “El desarrollo local no es pensable si no se inscribe en la racionalidad globalizante de los mercados, pero tampoco es viable si no se plantea sus raíces en las diferentes identitarias que lo harán un proceso habitado por el ser humano”. En cambio, (Hinkelammert, 2009), plantea una economía orientada hacia la reproducción de la vida “explora la necesidad y posibilidad de construir una racionalidad que trascienda pero no necesariamente elimine la racionalidad instrumental. Dicha racionalidad se basa no en las preferencias del consumidor sino en las necesidades de las personas, no en cálculos económicos sino en una ética del bien común, que permita conservar y reproducir el circuito natural de la vida humana y de la naturaleza. Propone que para llegar a esta racionalidad se requiere de una crítica al



fetichismo de la empírea, es decir, a esa imagen de realidad constituida únicamente por relaciones mercantiles” (pag 39).

Reafirmando el estudio que realiza la Red del Nuevo Paradigma quienes identifican “el modo contextual de innovación emergente, que es contextual, interactivo y ético, y maneja ciertas tecnologías (entendidas como sistemas de ideas, valores, creencias, objetos, conceptos, y prácticas) imprescindibles en el <<arte de cambiar las personas que cambiar las cosas>>” (Souza Silva, 2007)

### **PREGUNTAS DE INVESTIGACION:**

¿Tendrán las personas en cargos públicos de la ciudad de Cuenca una formación en liderazgo?

¿Cuáles serán los estilos de liderazgo que ejercen las personas en cargos públicos de la ciudad de Cuenca?

¿El aporte al desarrollo local (autopercepción del resultado de la gestión) en el cantón Cuenca tendrá alguna relación con el tipo de liderazgo ejercido?

### **ESQUEMA TENTATIVO:**

#### **INDICE**

<b>RESUMEN.....</b>	.....
<b>ABSTRACT .....</b>	.....
<b>CAPITULO I</b>	
<b>1.1 INTRODUCCIÓN .....</b>	.....
<b>1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	.....
<b>1.3 JUSTIFICACIÓN .....</b>	.....
<b>CAPITULO II</b>	
<b>2. FUNDAMENTO TEÓRICO .....</b>	.....
<b>CAPITULO III</b>	
<b>3. OBJETIVOS .....</b>	.....
3.1.Objetivo general.....	.....
3.2.Objetivos específicos .....	.....
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>4. DISEÑO METODOLÓGICO.....</b>	.....



## CAPITULO V

### 5.RESULTADOS .....

5.1.Cumplimiento del estudio .....

5.2.Características de la población de estudio .....

5.3.Análisis de resultados .....

## CAPITULO VI

### 6. DISCUSIÓN.....

## CAPITULO VII

### 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....

7.1.Conclusiones .....

7.2.Recomendaciones.....

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....

### ANEXOS .....

## DISEÑO METODOLÓGICO:

### Diseño general del estudio

**Tipo de estudio.-** Es un estudio cuantitativo, observacional, descriptivo de corte transversal.

**Área de investigación.-** La investigación se realizará en el cantón Cuenca, en el año 2017.

**Universo de estudio.-** El universo estará constituido por un total de 60 presidentes de los barrios, 15 concejales, 21 directores departamentales de la Prefectura de Cuenca y 50 directores del GAD Municipal de la ciudad de Cuenca, , N= 146.

**Selección y tamaño de la muestra.-** La muestra se corresponderá con el tamaño del universo, es decir, se aplicará el formulario de recolección de datos a todos los participantes del estudio, n= 146.

**Unidad de Análisis y Observación.-** hombres y mujeres: presidentes de barrios, concejales y directores departamentales del GAD municipal de la Ciudad de Cuenca y directores departamentales del Gobierno Provincial.

### Criterios de inclusión y exclusión:

**Criterios de inclusión-** Se incluirán a hombres y mujeres seleccionados que acepten participar en la investigación firmando el consentimiento informado.



### **Criterios de exclusión**

- Se excluirán a todas las personas que no acepten voluntariamente participar en la investigación.
- Personas que no deseen firmar el consentimiento informado.
- Personas que al momento de la toma de datos, se encuentren ausentes laboralmente por cualquier motivo.

**Métodos e instrumentos para obtener la información.-** El método a utilizarse será la entrevista estructurada, la técnica la encuesta y el instrumento para la recolección de datos será un formulario de recolección de datos que constará de: variables socio demográficas, variables de estudio y el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ).

**Métodos de procesamiento de la información.-** Los datos serán procesados a través del programa estadístico SPSS 15.00 (Statistical Product and Service Solutions para Windows), versión Evaluación.

**El procesamiento y análisis de la información cuantitativa:** La datos serán vaciados y analizados en el programa estadístico SPSS 15.00. La presentación de la información se realizará en forma de distribuciones de acuerdo a frecuencia y porcentaje de las variables estudiadas, los resultados serán presentados en tablas simples y de doble entrada. Además se utilizará el estadístico Chi cuadrado para medir la fuerza de asociación entre las variables que la investigación considere pertinente, el resultado será descrito al de la probabilidad ( $p=$ ) al ser menor a 0,005 el cual se asignará al final de las tablas.

### **Procedimiento para la recolección de la información.**

Se solicitará la participación al estudio mediante oficio.

Posteriormente se visitará a las y los participantes y previo firma del consentimiento informado se procederá a realizar el llenado del formulario.

**Procedimientos para garantizar aspectos éticos.-** Se obtendrá el consentimiento informado de todos los participantes del estudio.

Los participantes serán informadas sobre los objetivos del estudio antes de someterse a la entrevista, donde se les aplicará el formulario; se les indicará también que la información es estrictamente confidencial y que no serán utilizados los nombres ni datos particulares en otros trabajos, ni serán expuestos de ninguna forma. Se respetará su autonomía.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**



Cuadrado, Isabel. «Emplean hombres y Mujeres diferentes estilos de liderazgos? Analisis de la Influencia de los estilos y liderazgos en acceso a los puestos de dirección.» *Psicología social*, 2003: 283-307.

Heller , Lidia. «Mujeres lideres en America Latina legados, oportunidades y desafios.»

Lupano, Perigi, y Solano A. Castro. «Estereotipos de género, sexo del lider y del seguidor: su influencia en las actitudes hacia mujeres lideres.» *Revista psicológica* Vol. 9. No- 17, 2013: 87-104.

Lupano Perugini, M. L. (2008). *Estudio sobre liderazgo, teorías y evaluación* . Palermo .

Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2008). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. Trabajo subsidiado por la Secretaria de la Ciencia, Tecnología e Innovación de la Nación* , 107 - 121.

Ministerio de Coordinación de la Política. (2011). *Codigo Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización* . Quito.

PDOT. (2015). *Atlas PDOT cantón Cuenca*. Cuenca.

Osborne, Raquel. «Desigualdad y relaciones de género en las organizaciones: diferencias numéricas, acción positiva y paridad.» Editado por Facultad CC. Políticas y Sociología. UNED. septiembre 2004.

Souza Silva, J. (2007). *El Arte de Cambiar las Personas que Cambian las Cosas. "II Congreso Internacional de Formación Emprendedora"* (pág. 31). Quito: EMBRAPA/CNPA.

**CRONOGRAMA:**

Nombre de tarea	TIEMPO PREVISTO EN MESES						
	1	2	3	4	5	6	7
Aprobación del protocolo							
Redacción del marco teórico							
Recopilación de datos							
Organización de resultados							
Análisis de resultados							
Redacción de borrador de informe final							
Redacción de informe final							

