

UCUENCA

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Sociología

El Liderazgo Transformacional como potenciador del desempeño laboral y resultados de líderes sociales en Ecuador.

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Sociólogo.

Autor:

Milton Alberto Delgado Torres

CI: 0106699135

Correo electrónico: miltondel19@gmail.com

Director:

Ing. Nubia Gabriela Alava Atiencie PHD

CI: 0103202081

Cuenca - Ecuador

03-October-2022

Resumen:

Es conocido que el Liderazgo Transformacional genera un ambiente laboral agradable y apropiado. Facilitando un espacio de cooperación, iniciativas, trabajo en equipo y sobre todo un mejor desempeño laboral de las personas, siendo el fin el cumplimiento de objetivos y metas en común. El presente artículo tiene como objetivo, analizar los diferentes estilos de liderazgo, los quienes consiguen potenciar el desempeño laboral de los colaboradores dentro de una organización, además de medir los resultados obtenidos por los mismos al seguir o aplicar estos estilos de liderazgo. La información primaria levantada en este artículo, utiliza como unidad de análisis a las y los participantes del Programa de Formación en Liderazgo para la Transformación edición virtual 2021. La herramienta utilizada para el levantamiento de información fue el cuestionario MLQ (Multifactorial), desarrollado para medir la influencia de los estilos de liderazgo, el cual permite conocer el estilo de liderazgo que potencia el desempeño laboral y sus resultados. Además de utilizar un cuestionario que permita medir el Desempeño Laboral (DL), en sus 3 dimensiones (Iniciativa Laboral, Trabajo en equipo y Cooperación con los colaboradores), que han sido delineados con una escala de Likert con un total de 14 ítems. Los resultados obtenidos, reflejan que el liderazgo transformacional, es puesto en práctica por la mayoría de las y los participantes, su capacidad explicativa con el desempeño laboral es alta, al igual que con los resultados. Finalmente, por medio de entrevistas, se evidencia que este tipo de liderazgo puede tomar más tiempo, pero los resultados son permanentes y el desempeño laboral de los colaboradores aumenta a medida que se profundiza en este estilo de liderazgo. De esta manera, el estilo de Liderazgo Transformacional es el indicado para aumentar el desempeño laboral y los resultados de las y los participantes del Programa de Liderazgo para la Transformación edición 2021.

Palabras claves: Liderazgo Transformacional. Desempeño laboral. Resultados.

Abstract:

It is known that transformational leadership generates a pleasant and appropriate work environment, facilitating a space for cooperation, initiatives, teamwork and, above all, better job performance of people, the goal being the fulfillment of common objectives and goals. The objective of this article is to analyze the different leadership styles, which can enhance the work performance of employees within an organization, in addition to measuring the results obtained by them, by following or applying these leadership styles. The primary information collected for this article makes use of information obtained from participants of the 2021 Virtual Edition Leadership Training Program for Transformation as the unit of analysis. The tool used to collect information was the MLQ (Multifactorial) questionnaire, developed to measure the influence of leadership styles, which will allow knowing the leadership style that enhances job performance and its results. In addition, a questionnaire to measure Work Performance was used, in its 3 dimensions (Work Initiative, Teamwork and Cooperation with collaborators), which have been outlined with a Likert scale with a total of 14 items. The results obtained reflect that transformational leadership is put into practice by most of the participants, its explanatory capacity with job performance is high, as with the results. Finally, through interviews, it is evident that this type of leadership can take more time, but the results are permanent and the work performance of the collaborators increases as this style of leadership deepens. In this way, the transformational leadership style is the one indicated to increase the work performance and results of the participants of the 2021 Edition Leadership for Transformation Program.

Keywords: Transformational Leadership. Work performance. Results.

Índice

Introducción	12
Los Objetivos que se plantearon entorno a la presente investigación fueron:	16
<i>General:</i>	16
<i>Específicos:</i>	16
Marco Teórico	16
Teorías de liderazgo de rango completo Bass y Avolio.	17
<i>Liderazgo Transformacional</i>	18
<i>Liderazgo Transaccional</i>	19
<i>Liderazgo Pasivo o no liderazgo</i>	20
Resultados de los estilos de liderazgo	20
<i>Satisfacción:</i>	21
<i>Efectividad:</i>	21
<i>Extra Esfuerzo:</i>	21
Desempeño laboral	21
<i>Iniciativa laboral:</i>	22
<i>Trabajo en equipo:</i>	22
<i>Cooperación con los colaboradores:</i>	22
Efecto de los estilos de liderazgo en el desempeño laboral y resultados.	23
Metodología	26
Unidad de análisis	27
Delimitación de Población y Muestra	27
Herramienta de Levantamiento de información y Variables analizadas	28
VARIABLES	28
Resultados de los estilos de liderazgo	29
<i>Satisfacción:</i>	29
<i>Efectividad:</i>	29
<i>Extra Esfuerzo:</i>	29
Técnicas de análisis de resultados	32
<i>Objetivo 1:</i>	32
<i>Objetivo 2:</i>	33
<i>Objetivo 3:</i>	33
Resultados	34

3.1.- Descripción el estilo del liderazgo de los participantes del programa de formación en liderazgo para la transformación edición 2021.	34
3.2.- Análisis comparativo de las diferencias en el desempeño laboral de las y los participantes del programa de formación por zona, sexo y estilo de liderazgo.	38
3.3.- Análisis de la capacidad explicativa de los estilo de liderazgo de las y los participantes del programa de formación en su desempeño laboral y resultados de: eficacia, satisfacción y extra esfuerzo.....	42
Discusión	48
Conclusiones	50
Bibliografía	53
Anexos	55
Anexo 1.....	55
Anexo 2.....	56
Anexo 3.....	56
Anexo 4.....	63
Anexo 5.....	64
Anexo 6.....	65
Anexo 7.....	67
Anexo 8.....	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 CUADRO DE OPERATIVIZACIÓN DE VARIABLES.....	28
Tabla 2 Fiabilidad y validez de Los estilos de liderazgo y resultados de acuerdo a la teoría de rango completo con sus subdimensiones y desempeño laboral con sus subdimensiones	31
Tabla 3 Diferencias en el Desempeño Laboral por Zona.	38
Tabla 4 Diferencias en el Desempeño Laboral por Sexo.	39
Tabla 5 Diferencias en el Desempeño Laboral por estilo de liderazgo.	40
Tabla 6 Capacidad explicativa de los estilos de liderazgo de las y los participantes del Programa de formación en Liderazgo para la Transformación edición virtual 2021 en el Desempeño Laboral.....	42
Tabla 7 Capacidad explicativa de los estilos de liderazgo de las y los participantes del programa de formación en las subdimensiones iniciativa laboral, trabajo en equipo y cooperación con los colaboradores del constructo desempeño laboral	43
Tabla 8 Capacidad explicativa de los estilos de liderazgo de las y los participantes del Programa de formación en Liderazgo para la Transformación edición virtual 2021 en resultados.....	45
Tabla 9 Capacidad explicativa de los estilos de liderazgo de las y los participantes del Programa de formación en Liderazgo para la Transformación edición virtual 2021 en las subdimensiones de resultados.....	47

ÍNDICE DE GRÁFICOS

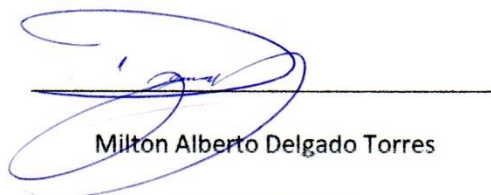
Gráfico 1 PROPORCIÓN DE PRÁCTICA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LOS Y LAS PARTICIPANTES DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN	34
Gráfico 2 PROPORCIÓN DE PRÁCTICA DE LAS SUB-DIMENSIONES DEL ESTILO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LOS Y LAS PARTICIPANTES DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN	35
Gráfico 3 PROPORCIÓN DE PRÁCTICA DE LAS SUB-DIMENSIONES DEL ESTILO DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL EN LOS Y LAS PARTICIPANTES DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN	36
Gráfico 4 PROPORCIÓN DE PRÁCTICA DE LAS SUB-DIMENSIONES DEL ESTILO DE LIDERAZGO PASIVO O LAISSEZ FAIRE EN LOS Y LAS PARTICIPANTES DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN	37

Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Milton Alberto Delgado Torres en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "El Liderazgo Transformacional como potenciador del desempeño laboral y resultados de líderes sociales en Ecuador.", 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, 3 de octubre de 2022



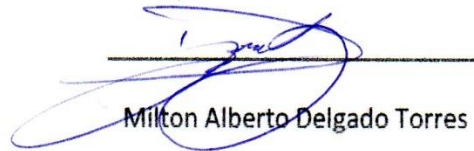
Milton Alberto Delgado Torres

C.I: 0106699135

Cláusula de Propiedad Intelectual

Milton Alberto Delgado Torres, autor del trabajo de titulación "El Liderazgo Transformacional como potenciador del desempeño laboral y resultados de líderes sociales en Ecuador.", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, 3 de octubre de 2022



Milton Alberto Delgado Torres

C.I: 0106699135

DEDICATORIA

Dedico este artículo académico a mi familia, amigos y docentes, quienes me han motivado constantemente en la realización de este trabajo, y que sin su apoyo incondicional no podría cumplir mis metas.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, amigos y a los docentes de la carrera de sociología de la Universidad de Cuenca, los quienes pusieron un granito de arena para que lograra cumplir con este sueño. A mi tutora por el apoyo brindado desde el inicio para dar lo mejor de este servidor.

Introducción

El presente estudio busca demostrar la importancia del fortalecimiento colectivo de líderes o lideresas, para llevar a cabo actividades que contribuyan hacia lo que realmente pueda generar transformaciones necesarias en los territorios, siendo este el punto de partida para mostrar nuevos estilos de liderazgo.

Es por ello, que se debe mostrar la influencia del estilo de liderazgo, lo cual permita exponer los resultados y la efectividad del estilo de liderazgo implementado en la consecución de un buen desempeño laboral, que sin duda redundará en beneficios positivos para las organizaciones en las que estén inmersos los líderes/as y sus resultados.

La teoría de liderazgo de rango completo es una de las teorías integradoras del último siglo, que permite identificar el tipo de estilo de liderazgo que tiene la persona, si es pasiva o simplemente no hace nada por cambiar una situación, si es Transaccional, es decir, que a partir de resultados genera reconocimiento o recompensa, o sí es transformacional la cual busca cambios desde la motivación, desde la estimulación intelectual, capacitación y la consideración por el otro como ser humano. (Bruce J. Avolio, 1999) Esto ayudará a mejorar la rama del estrés laboral el cual es un estado de tensión que es producido por distintas situaciones que se dan dentro de las empresas; autores como (KEITH DAVIS, 1991), comentan que la causa se debe a que al presentar cansancio emocional y apatía por el trabajo que realizan, esto debido a que no tienen sus metas u objetivos claros, mostrándose así, como algo que no debe ocurrir si se quiere tener un buen desempeño laboral.

Para solventar esta problemática el líder juega un papel importante dentro de las organizaciones, debido a que los líderes que utilizan un liderazgo transformacional, tienen la capacidad de controlar el estrés laboral y favorecer la motivación de los trabajadores, esto queda demostrado en diferentes investigaciones como es el caso de “la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia; un estudio exploratorio desde Chile” (Emilio Rodríguez-Ponce, 2017). Estos líderes se esfuerzan por lograr lo correcto y justo para todas las partes interesadas dentro de la organización.

Un estilo de liderazgo es positivo en el desempeño laboral, específicamente en sus variables: iniciativa laboral, trabajo en equipo y cooperación con los colaboradores, debido a que disminuyen situaciones laborales que perjudican el desempeño y clima organizacional

como lo es el estrés laboral y la conflictividad laboral. Este último tiene como razón al conflicto que es una pugna que se produce entre dos o más personas, quienes tienen diferentes opiniones y buscan implantar a otras con solidez y determinación. Si se logra este cometido por una de las partes, produce un conflicto laboral. Es por ello, que un líder debe contar con las herramientas necesarias para solventar ese problema específico, ya sea implementando un Liderazgo Transformacional, un Liderazgo Transaccional o un no liderazgo (Laissez Faire).

Se busca generar un análisis de las prácticas organizacionales y fomentarlas de manera que potencien el estilo de liderazgo que permita generar cambios y verdaderas transformaciones en los entornos, además de generar un análisis crítico y reflexivo desde las diferentes instancias de tomas de decisiones sobre la importancia de un buen liderazgo y direccionamiento, para sobre llevar de forma adecuada la consecución de resultados que beneficien a todas las partes, contribuyendo a un verdadero desarrollo en el que las organizaciones e instituciones del país valoren la importancia de trabajar y capacitar a sus colaboradores, para generar liderazgos apropiados que incidan de forma propositiva tanto en beneficios institucionales como personales.

La estructura del presente artículo, contiene una revisión teórica de los temas en cuestión, lo cual permitirá el análisis del estilo de liderazgo como potenciador del desempeño laboral y resultados de los líderes y lideresas en nuestro contexto ecuatoriano y demostrar la importancia del fortalecimiento colectivo del líder(esa), para llevar a cabo actividades que contribuyan hacia lo que realmente pueda generar transformaciones necesarias en el territorio, así como mostrar los resultados que proponen los autores Pérez, Bañuelos y Moreno en 2015.

El enfoque metodológico utilizado para el presente artículo es mixto, que utiliza tanto la metodología cuantitativa como cualitativa para aproximarse a la realidad de la unidad de análisis investigada, que en este caso corresponde a los participantes matriculados en el Programa de Formación en Liderazgo para la Transformación edición virtual 2021, la primera corriente metodológica se enfoca en la medición de un fenómeno, que en este caso son los estilos de liderazgo, que permite realizar análisis tanto a nivel descriptivo como de

inferencia y explicar la causa-efecto que, por medio del proceso inductivo en estadística inferencial y deductivo en estadística descriptiva, analiza la realidad de una forma objetiva.

Para medir los estilos de liderazgo y sus resultados, el cuestionario posee 45 ITEMS, a través de las cuales se mide nueve dimensiones correspondientes a los tres estilos de liderazgo de la Teoría de Rango Completo, como son: Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y Liderazgo Pasivo o Laissez Faire, y que incluye ítems, que posibilitan medir los resultados que se espera de una persona líder, que son : extra esfuerzo, eficacia y satisfacción (Bruce J. Avolio B. M., 1999), los quienes permiten medir estilos de liderazgo y resultados.

Para medir el desempeño laboral DL, se utilizará la herramienta diseñada por Guerrero (2014), dicho instrumento está estructurado por tres dimensiones estas son: Iniciativa Laboral, Trabajo en equipo y Cooperación con los colaboradores, que han sido delineados con una escala de Likert con un total de 14 ítems, el cual mide las subdimensiones del desempeño laboral: Iniciativa laboral, Trabajo en equipo y Cooperación con los colaboradores.

Además de esto, es indispensable nombrar a los autores que abarcan estas teorías, como es el caso de Bass y Avolio con las teorías de estilos de liderazgo, además de la teoría los resultados del liderazgo. De igual manera se cuenta con anteriores investigaciones que miden los efectos del entrenamiento en liderazgo desde la Teoría de Rango completo, que fue realizado por la Ing. G. Álava con el aval de la Universidad de Cuenca. Quien evidencia que el Liderazgo Transformacional es el único que posee significancia empírica y capacidad predictiva sobre los distintos resultados esperados del ejercicio de liderazgo (extra esfuerzo, eficacia y satisfacción). Esta idea avala la teoría de rango completo, debido que puede existir una correlación entre liderazgo y desempeño laboral. (Gabriela Álava, 2016)

La segunda corriente metodológica busca mediante las herramientas de levantamiento de información, conocer a profundidad el porqué de los resultados obtenidos, con actores claves y determinados a juicio del proceso de formación; información que no se puede generalizar, es decir, que indaga a profundidad una temática en concreto. Esta metodología aportará una

mejor calidad de información, con el uso de entrevistas semiestructuradas, los participantes del programa reforzaran su inclinación con respecto al estilo de liderazgo que manejan.

Además de, describir el estilo del liderazgo de los participantes del programa de formación en liderazgo para la transformación edición virtual 2021, comparar las diferencias en el desempeño laboral de los participantes del programa de formación de acuerdo al estilo de liderazgo, sexo y zona. Y, finalmente analizar como el estilo de liderazgo de los participantes del programa de formación explican su desempeño laboral y resultado en eficacia, satisfacción y extra esfuerzo.

La motivación para realizar esta investigación, tiene una perspectiva social, debido al interés de conocer como el liderazgo puede potenciar el desempeño laboral de los trabajadores, ayudaría a los tomadores de decisiones de las organizaciones a conocer que variables y aspectos se deben considerar y gestionar de forma adecuada al interior como al exterior de las mismas; así como fomentar nuevas políticas pública de trabajo. De igual forma normativas internas en las organizaciones las cuales permitan que las formas de dirigir o liderar una organización sea eficaz y con una inclinación humanista, es decir, sin tratar al hombre como una máquina, sino como una persona que necesita de una guía, que puede aprender y tener resultados positivos dentro de una organización.

Esta investigación también contribuirá a la academia, organizaciones, dirigentes, líderes y lideresas tomadores de decisiones, debido a que esta aportará datos de cuál es la relación entre los estilos de liderazgo y los posteriores resultados de estos, apoyando así a las teorías planteadas por Bass y Avolio sobre el liderazgo Transformacional, Transaccional y el Liderazgo Pasivo o no liderazgo. (Bass B. M., 1996)

Los resultados obtenidos en este artículo por medio del uso de las herramientas cuantitativas y cualitativas, reflejan que tanto la práctica del estilo de liderazgo transformacional, como la capacidad explicativa en los resultados y el desempeño laboral son altas, además los resultados reflejan que el desempeño laboral no tiene diferencias en cuanto al sexo de una persona y por la zona en la que reside, pero si existen diferencias en el desempeño laboral si hablamos del estilo de liderazgo que aplican en su organización, siendo el transformacional el cual trae mejores niveles de desempeño.

La hipótesis planteada en este artículo sobre si el estilo de Liderazgo Transformacional es el que incrementa y potencia el desempeño laboral y resultados de los participantes analizados del programa de formación en liderazgo para la transformación Edición Virtual 2021 del Programa ACORDES de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca, se comprueba dejando de manifiesto que las características transformacionales horizontales del líder o lideresa, en el que el ser humano es lo más importante, siendo la persona la cual incide de forma significativa en el desempeño laboral y resultados de eficacia, satisfacción y extra esfuerzo en los espacios en los que se desenvuelve.

Los Objetivos que se plantearon entorno a la presente investigación fueron:

General:

- Analizar el estilo de liderazgo como potenciador en el desempeño laboral y sus resultados de los participantes matriculados en el programa de formación en Liderazgo para la transformación edición virtual 2021.

Específicos:

- Describir el estilo del liderazgo de los participantes del programa de formación en liderazgo para la transformación edición 2021.
- Comparar las diferencias en el desempeño laboral de los participantes del programa de formación de acuerdo al estilo de liderazgo por sexo y zona.
- Analizar como el estilo de liderazgo de los participantes del programa de formación explican su desempeño laboral y resultado en eficacia, satisfacción y extra esfuerzo.

En función a lo explicado, a los objetivos expuestos y a la revisión de la literatura se propone como hipótesis.

El estilo de Liderazgo Transformacional es el que incrementa y potencia el desempeño laboral y resultados de los participantes analizados del programa de formación en liderazgo para la transformación Edición Virtual 2021 del Programa ACORDES de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca.

Marco Teórico

El liderazgo es una disciplina que produce cambios e influencia en un grupo determinado de personas, esto con el objetivo de lograr metas, que estén acorde a los objetivos o valores

de una organización, de esta forma, fortaleciendo la satisfacción de los colaboradores por lograr sus metas en conjunto.

El liderazgo al ser una disciplina requiere de un conjunto de habilidades y sobre todo de la comunicación, con la cual permita dar un mensaje concreto y con las directrices necesarias para el cumplimiento de las metas propuestas. (Alfonso Sánchez, 1999)

Es por ello que, al hablar de liderazgo, se habla también del líder/esa, quienes utilizan las habilidades para influir en un ambiente, con el objetivo de crear una acción voluntaria de trabajo en equipo que permita la delegación de actividades y la conciencia de su cumplimiento motivado, de forma oportuna y eficaz por parte de los colaboradores, llegando así a ser eficaces en la obtención de objetivos de la organización.

En la actualidad los contextos sociales, han modificado la forma de liderar grupos u organizaciones, esto debido a las diferentes formas de organización y las características propias de cada persona. Es por ello, que la teoría de rango completo se encuentra dentro de las teorías de liderazgo integradoras del último siglo y que pone énfasis en los sistemas cambiantes y dinámicos. Teniendo como eje rector este tipo de teorías de liderazgo no puede ser depositado exclusivamente en un actor (persona o institución) o en un sector del desarrollo (político, comunitario o productivo). Bass y Avolio presentan tres tipos de liderazgo: el Liderazgo Transformacional, el Transaccional y el Pasivo o Laissez Faire, cada uno de ellos con subdimensiones que se concentran en un contexto determinado de un grupo de personas.

La importancia de estudiar esta teoría conjuntamente con sus resultados y como esta influye en el desempeño laboral, está guiada por el interés de comprender cuál es la causa-efecto que tiene el liderazgo en las aptitudes humanas, mostrando así, si el comportamiento humano se ve afectado o no por una serie de variables, que en este caso se dan dentro de una organización.

Teorías de liderazgo de rango completo Bass y Avolio.

En las palabras de Ronald Reagan “**Un gran líder no necesariamente es quien hace grandes cosas. Es la persona que logra que otros las hagan.**”. Ser líder, no quiere decir que se impongan las cosas a los demás, es sacar lo mejor de ellos para que se desarrollen sus

habilidades personales, buscando así que sus metas sean provechosas para los objetivos que tiene la organización.

Es por ello que las teorías de liderazgo han sido útiles para los líderes/as en la historia humana, algunos la utilizaron para mejorar la vida, otros para cumplir sus propios deseos, pero siempre emplearon sus aptitudes para mejorar las capacidades de los demás.

Teorías como el liderazgo burocrático, carismático, democrático y el natural, tienen como similitud, que se enfocan en un solo sentido de los grupos, en una aptitud básica, mientras que la teoría de liderazgo de rango completo, integra tres formas de liderazgo Transformacional, Transaccional y Laissez-faire, que juntos pueden abarcar una mayor cantidad de aptitudes y por ende ayudar a que los colaboradores obtengan mejores resultados.

En el contexto actual cabe mencionar a las teorías integradoras, que su característica principal es buscar integrar todas las habilidades que un líder puede tener, dentro de estas teorías se encuentra la teoría de rango completo con los estilos de Liderazgo que analizaremos, propuestos por Bass y Avolio. El liderazgo es algo que no se puede negar dentro del campo laboral, algunos enfocados a mejorar efectividad, otros la eficacia, otros la capacidad productiva del empleado o colaborador, etc. Una de las teorías de liderazgo es la de rango completo, que tiene como principal componente al liderazgo transformacional, con el cual se ha evidenciado que el rendimiento de los seguidores no este enfocado en su propio interés, por lo contrario, se compromete con los objetivos de la organización.

Liderazgo Transformacional es el liderazgo deseable que se esperaría en toda organización e institución, pues es el que de acuerdo a sus variables analizadas propende a mirar al individuo como persona y trasciende hacia lo colectivo e integrador para el bien común, por eso se le conoce como el más efectivo de los tres estilos en relación al esfuerzo, compromiso, desempeño y satisfacción de los seguidores, dadas sus cuatro conductas denominadas las cuatro I's que son:

Influencia idealizada o carisma que puede ser (atribuida o conductual), los líderes que ocupan este estilo son considerados como carismáticos y con un alto nivel de moralidad, confianza e integridad, quienes están siempre a la cabeza de las crisis y celebran las metas

logradas con los colaboradores. Este estilo tiene dos dimensiones los atributos o características del líder y la conducta de ese líder.

Inspiración motivacional, con la habilidad de motivar a los colaboradores el líder logra alcanzar un desempeño superior, que se alcanza con el esfuerzo extra y el conocimiento que tienen los colaboradores de sus propias habilidades.

Consideración individualizada, esta dimensión tiene como puntales fundamentales: el cuidado, la empatía y el proveer retos y oportunidades a los colaboradores con el fin de lograr desarrollar sus habilidades individuales.

Estimulación intelectual, el empoderamiento de los colaboradores, a través de la toma de decisiones y resolución de problemas, potencia el desarrollo de las habilidades de los colaboradores. (Bass B. M., 1996).

Se ha visto que los líderes que despliegan comportamientos carismáticos aumentan los índices de productividad por los altos índices de cohesión y disciplina al interior del grupo. Aumenta la motivación del grupo al comunicarles altas expectativas de desempeño y expresarles confianza de que ellos pueden alcanzarlos, se esfuerzan más ante los obstáculos y tienen mayor disposición a cooperar con el grupo, encontrándose una relación significativa entre las conductas carismáticas del líder y la eficacia del grupo (Yukl, 2013).

Liderazgo Transaccional como principal característica para su identificación es que líderes/as premian el comportamiento de los colaboradores, con la promesa de recompensas al lograr objetivos dentro de la organización. A partir de los siguientes componentes, el estilo de liderazgo en cuestión logra sus objetivos, pues la gestión activa por excepción que se define como la búsqueda y tratamiento de las irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas (Bass, 1990) y, la recompensa que se puede interpretar como un intercambio entre el líder y sus colaboradores, en el cual la existencia de un valor monetario es la compensación por un trabajo, esto lo confirma Bass con la existencia de una relación de costo-beneficio. (Bass, 1999)

Liderazgo Transaccional es la toma de decisiones basada en las reglas de la cultura organizacional y proporcionan retroinformación a los seguidores para una exitosa

representación de un supuesto rol acordado (Bass B. M., 1996). Hay dos factores que describen al estilo de Liderazgo Transaccional: 1) la administración por excepción que puede ser activa o pasiva, y 2) la recompensa contingente (Bass B. M., 1996). La administración por excepción activa, se manifiesta por el monitoreo activo por parte del líder en un esfuerzo para asegurar los estándares y las metas. En la pasiva, los líderes intervienen raramente para asegurar el resultado, toman acciones correctivas sólo cuando ocurren fallas y desviaciones en los estándares de desempeño, reaccionan cuando hay errores, no se toman la molestia de verificar por ellos mismos y sólo piden lo esencial del trabajo a realizar (Bass B. M., 1996).

Liderazgo Pasivo o no liderazgo tercer estilo de liderazgo que incluyen Bass y Avolio para su teoría de liderazgo de rango completo, es el Liderazgo Pasivo comprende dos componentes, denominados, *laissez-faire* y la gestión pasiva por excepción (Bass, 1990). *Laissez-faire* o "no liderazgo" es evitar involucrarse o tomar decisiones sobre temas importantes.

La gestión pasiva por excepción es dar, sistemáticamente, una respuesta pasiva y reactiva a situaciones y problemas (Avolio y Bass, 1991). liderazgo en el cual, la toma de decisiones no son parte fundamental de este, ya sea por 1) no querer aplicar o tomar el liderazgo de la organización, 2) no poder tener el liderazgo, es decir, aunque se quisiera no puede porque no cuenta con las habilidades necesarias para tomar el liderazgo y el 3) es debido a que no sabe hacerlo, es decir, no tiene los conocimientos necesarios.

El no liderazgo o *Laissez Faire* se basa en “deja hacer a tus empleados, ellos saben los que deben hacer”. Por lo tanto, el líder *Laissez Faire* no es muy propenso a dirigir a su grupo ni a dar demasiadas instrucciones sobre cómo deben hacerse las cosas. Este tipo de líderes intervienen solo cuando es estrictamente necesario. (Europea)

Resultados de los estilos de liderazgo

Si bien los resultados, pueden ser medidos en forma cuantitativa por la cantidad de productos o servicios que oferta una organización, es importante rescatar los resultados que tiene el liderazgo dentro de la organización, es decir, medir o comprender cuales son los niveles de satisfacción, que tan efectivos se sienten y cuanto esfuerzo extra están dispuestos

a proporcionar los colaboradores, esto a consecuencia de los estilos de liderazgo que tiene la organización.

Satisfacción: Está integrada por las acciones del líder que provocan gratificación en el grupo, lo cual determina como se sienten los seguidores respecto de las decisiones tomadas por el líder. (Bass B. M., 1996)

Efectividad: Son las acciones del líder que provocan que se logren los objetivos y metas. (Bass B. M., 1996)

Extra Esfuerzo: Son acciones del líder que provocan mayor participación de los seguidores en cuanto a empuje en su trabajo cotidiano, esta variable determina en qué medida los seguidores están estimulados a participar de manera activa, cuando el líder lo requiere. (Bass B. M., 1996)

En un estudio realizado en Tamaulipas México denominado “Liderazgo y sus efectos en los resultados de una empresa manufacturera” en una muestra de 161 gerentes, se evidencia que con un nivel de confianza del 95%, que los estilos de liderazgo influyen positivamente con los resultados extra esfuerzo, eficacia y satisfacción. En ese sentido, en el estudio ejemplificado se observa la siguiente correlación, entre el Liderazgo Transformacional y los resultados 0.761 (EE), 0.761(EF), 0.828(SAT) y el Liderazgo Transaccional el cual posee una correlación de 0.647 (EE), 0.640(EF), 0.746(SAT). Sin embargo, este efecto no sucede con el no liderazgo o Laissez-Faire, aquí este tiene una correlación de 0.122(EE), 0.164(EF), 0.198(SAT). Que, a diferencia de los anteriores estilos, este al poseer una correlación menor no explica la variable resultados. (Idolina Bernal Gonzalez, 2018)

Desempeño laboral

Autores como Francisco José Palací Descals en el libro de Psicología de la organización, menciona que al existir dos tipos de desempeño uno *contextual* y otro de *tareas*, el primero de estos contribuye a la eficacia organizacional a través de efectos psicológicos, sociales y organizacionales en el contexto de trabajo, es decir, es una etapa en el aspecto de relación social, que dicta el rol que se cumple dentro del puesto o lugar que ocupa en el trabajo una persona. Mientras que el desempeño de tarea, refleja directamente lo relacionado con el rendimiento en los aspectos que se recogen en la descripción del puesto, es decir, que este

tipo de desempeño se enfoca al rol que cumplen las personas, las actividades que realizan y la eficiencia con la que lo hacen. (Descals, 2008)

Las subdimensiones que mide el desempeño laboral de acuerdo a Descals son:

Iniciativa laboral: Tener ideas o propuestas significa adoptar una actitud proactiva que establezca un curso a través de acciones concretas, poder imaginar, emprender, desarrollar y evaluar enfoques, acciones o proyectos individuales o colectivos con creatividad, confianza, responsabilidad y sentido crítico.

Trabajo en equipo: Grupo cuyos esfuerzos individuales se combinan para dar como resultado un desempeño mayor que la suma de sus aportes individuales, y que están articulados por una visión. Además de esto, es importante que se generen competencias técnicas y experiencia, aquellas necesarias para desarrollar un trabajo, capacidad de analizar problemas y tomar decisiones: habilidad para analizar las situaciones, y decidir a tiempo y habilidad para buenas relaciones humanas, saber escuchar, estimular, mediatizar cuando hay conflictos.

Cooperación con los colaboradores: La cooperación en un equipo de trabajo es un eje fundamental para cohesionar los objetivos de la organización con los de los colaboradores, esto se logra a través de generar sinergia, mantener la motivación y el compromiso de los integrantes. Es indispensable que la cooperación tenga como principal motor a un líder o jefe de equipo que ponga en juego una serie de habilidades que permita que sus colaboradores exploten sus dotes y de esta forma llegar a los resultados esperados, incrementando la participación y la motivación de todo el equipo.

Considerando las subdimensiones del desempeño laboral, al ser aplicadas dentro de las organizaciones o instituciones, aumentan los estándares de productividad de estas, debido a que los colaboradores se integran con sus compañeros de trabajo, generando de esta forma una mejor conexión e interacción, lo cual permite que la fluidez del trabajo sea más eficaz, sin dejar de lado que los colaboradores no permanecerán en una actividad pasiva, sino que estos serán propositivos al momento de realizar actividades que beneficien a la organización.

En un estudio realizado en el Auto Servicio del Supermaxi en el Municipio de Caloto, norte del Cauca en el 2016. Se evidencia que el liderazgo tiene como característica principal velar por los intereses de la organización, dejando en segundo plano el interés por los empleados. En este caso al priorizar los resultados a través de la planificación y el control queda claro el cómo puede llegar a influir en el desempeño.

La relación que se obtiene por parte de este estudio entre el liderazgo y el desempeño laboral, es que los resultados llegan gracias a la motivación superficial e inmediata para lograr los objetivos de la organización, la administradora busca el cumplimiento de los objetivos o actividades establecidas en un tiempo determinado. Por lo tanto, el desempeño laboral de los empleados está enfocado en alcanzar satisfactoriamente las metas propuestas, ya sea por obtener una recompensa o no tener un castigo por no cumplir con dicha meta. (Laura Medina Hortúa, 2016).

Efecto de los estilos de liderazgo en el desempeño laboral y resultados.

El liderazgo dentro de las organizaciones o instituciones, tiene un valor implícito, es decir, que permanece dentro de la organización desde que nace hasta que llega a su fin. Los diferentes estilos de liderazgo traen consigo varias alternativas para las organizaciones, provocando que estas tomen un rumbo específico, por medio del logro de objetivos y metas.

Los líderes que utilizan un estilo en concreto verán efecto en los resultados y en el desempeño laboral de sus colaboradores, si el líder utiliza el Liderazgo Transformacional podrá ver resultados al largo plazo, pero que durará más tiempo, debido a que este estilo de liderazgo se concentra en transformar la vida de las personas y que estas se apropien de las actividades que realiza dentro de la organización. Por otro lado, el uso del Liderazgo Transaccional mostrará resultados a mediano y corto plazo, debido a que los colaboradores verán como meta los beneficios económicos que pueden tener al cumplir más rápido los objetivos planteados.

De esta forma, por medio de artículos se observa como los diferentes estilos de liderazgo han conseguido efectos, en el desempeño laboral y en los resultados en diferentes contextos.

En el artículo “la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia; un estudio exploratorio desde Chile” elaborado por Emilio Rodríguez-

Ponce, Liliana Pedraja-Rejas y Francisco Ganga-Contreras, evidencian que los estilos de liderazgo muestra un desempeño del 77,17% en una escala de 1 a 100, además se evidencia que existe una correlación positiva y significativa entre el desempeño que alcanzan los equipos y los estilos de Liderazgo Transformacional y Transaccional. Por el contrario, la correlación de desempeño de los equipos y el estilo Laissez Faire es negativa o no tiene significancia alguna.

Así mismo, las variables independientes resultan ser relevantes para explicar el desempeño de los equipos, el Liderazgo Transformacional, Transaccional y Laissez Faire, tienen pertinencia para explicar la variable dependiente que en este caso es el desempeño Laboral. (Emilio Rodríguez-Ponce, 2017)

En un estudio ya se ha mencionado en la presente investigación sobre los “Efectos del entrenamiento en liderazgo desde la Teoría de Rango Completo” elaborado por Gabriela Álava, Lucia Domínguez, Bernarda Guerrero, Lucia Pinos, Dolores Sucozhañay y Francisco Francés. Muestran que el Liderazgo Transformacional es el único que posee significancia empírica y capacidad predictiva sobre los distintos resultados esperados del ejercicio de liderazgo (extra esfuerzo, eficacia y satisfacción), en los tres tiempos de aplicación de los cuestionarios, mostrando en todos los casos el p-valué menor a 0,05 ($p < 0,05$).

Sin embargo, los líderes transaccionales mantienen una relación positiva con los resultados esperados del liderazgo en al menos dos tiempos de aplicación de las encuestas (T1 y T2), más no tienen influencia explicativa.

Con respecto al Liderazgo Pasivo, se evidencia que no posee ni relación ni influencia sobre los resultados del liderazgo.

Estos resultados son coherentes en relación a la teoría, dado que los líderes transformadores inspiran a sus subordinados para conseguir altos niveles de esfuerzo y dedicación, siendo primero una figura de ejemplo, por lo que sus resultados están íntimamente relacionados y explicados por este estilo de liderazgo. (Gabriela Álava, 2016)

Por otra parte, en el estudio “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision” de Bernard M. Bass, en el que hace mención sobre la recopilación de datos de 228 empleados de 58 gerentes en una gran empresa de ingeniería.

En el cual los gerentes fueron clasificados de acuerdo con sus puntajes de factores de liderazgo, que se basaron en las descripciones de los líderes por parte de sus empleados y colegas en el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial.

Los líderes de "cuatro estrellas" fueron aquellos que se clasificaron en el 25% superior en un puntaje de factor de liderazgo; los líderes de "una estrella" se encontraban entre el 25% inferior de los gerentes en el puntaje del factor de liderazgo. Del 75% al 82% de los gerentes transformacionales de "cuatro estrellas" tenían empleados que indicaron que con frecuencia ejercían un esfuerzo adicional en sus trabajos. De los gerentes transformacionales de "una estrella", solo entre el 22 % y el 24 % tenían empleados que dijeron que con frecuencia hacían un esfuerzo adicional. (BASS, 1990)

En el estudio realizado por Arana Avalos, Rainer Mauricio, Ocampo Fano y Giuliana Ximena, publicada por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, sobre los Efectos del Liderazgo Transformacional en el desempeño laboral en la fuerza de ventas del sector de consumo masivo de bebidas en el Perú, año 2020, determinan por medio de la metodología cuantitativa que su hipótesis general es aceptada concluyendo que el Liderazgo Transformacional tiene efecto sobre el desempeño laboral de la fuerza de ventas del sector consumo, siendo los efectos positivos. Debido que el coeficiente de Spearman utilizado se obtiene un coeficiente de correlación de 0.777, el cual se encuentra en el rango de correlación alta y positiva, de la misma forma comprueban que los efectos del Liderazgo Transformacional sobre el desempeño laboral son positivos, debido a que la productividad y los resultados del equipo de trabajo aumentan a medida que el liderazgo transformador es más fuerte. (Arana Avalos & Ocampo Fano, 2020)

De los artículos revisados para este trabajo, se puede evidenciar que existe una tendencia sobre el liderazgo transformacional, el cual tiene mayores resultados positivos y explicativos sobre el desempeño laboral de los colaboradores, pero al tratarse de una medición general, muestra como los demás estilos de liderazgo pierden efectividad. Si bien este trabajo plantea la misma hipótesis, se busca comprender si la variable independiente *liderazgo transformacional*, es suficiente para explicar la variable dependiente *desempeño laboral y resultados* en un contexto nacional.

Metodología

El enfoque metodológico utilizado para el presente artículo es mixto, pues emplea tanto la metodología cuantitativa como cualitativa para aproximarse a la realidad de la unidad de análisis investigada, que en este caso corresponde a participantes matriculados en el programa de formación en liderazgo para la transformación edición virtual 2021, la primera corriente metodológica enfocada a la medición de un fenómeno, que en este caso son los estilos de liderazgo, que permiten realizar análisis tanto a nivel descriptivo como de inferencia y explicar la causa-efecto que, por medio del proceso inductivo en estadística inferencial y deductivo en estadística descriptiva, analiza la realidad de una forma objetiva.

La segunda corriente metodológica busca mediante las herramientas de levantamiento de información utilizadas conocer a profundidad el porqué de los resultados obtenidos, con actores claves y determinados a juicio del proceso de formación; información que no se puede generalizar, es decir, que indaga a profundidad una temática en concreto. Esta metodología aportará una mejor calidad de información, con el uso de entrevistas semiestructuradas los participantes del programa reforzarán su inclinación con respecto al estilo de liderazgo que manejan.

En el caso de la metodología cuantitativa utiliza herramientas como el levantamiento de información por medio de encuestas o en este caso el cuestionario MLQ creado por Bass y Avolio en 1999, (Bruce J. Avolio B. M., 1999). Para medir los estilos de liderazgo y sus resultados, el cuestionario posee 45 ITEMS, a través de estos se mide nueve dimensiones correspondientes a los tres estilos de liderazgo de la Teoría de Rango Completo, como son: Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y Liderazgo Pasivo o Laissez Faire, y que incluye ítems, que posibilitan medir los resultados que se espera de una persona líder, que son: extra esfuerzo, eficacia y satisfacción (Bruce J. Avolio B. M., 1999), estos permiten medir estilos de liderazgo y resultados, así como un cuestionario diferente para medir el desempeño laboral.

Para medir el desempeño laboral DL, se utilizó la herramienta diseñada por Guerrero (2014), dicho instrumento está estructurado por tres dimensiones como son Iniciativa Laboral, Trabajo en equipo y Cooperación con los colaboradores, los cuales han sido delineados con una escala de Likert con un total de 14 ítems, el cual mide las subdimensiones

del desempeño laboral: Iniciativa laboral, Trabajo en equipo y Cooperación con los colaboradores.

Además de contar con la metodología cualitativa, con la cual, por medio de entrevistas semiestructuradas, se podrá obtener mayor información sobre las inclinaciones de los participantes hacia un estilo de liderazgo concreto, reforzando así los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas en la metodología cuantitativa.

Unidad de análisis

La unidad de análisis de este artículo académico son los participantes inscritos en el programa de liderazgo para la transformación Educación virtual edición 2021 del Programa de investigación, intervención y capacitación ACORDES perteneciente a la FCEA.

Delimitación de Población y Muestra

La delimitación de la población para este artículo es el total de participantes en el programa de formación en liderazgo para la transformación edición virtual 2021 del Programa ACORDES, el cual en esta edición consto de 310 personas matriculadas perteneciente a distintos sectores del país divididos de la siguiente forma:

- 80 estudiantes fueron puestos bajo convenio por ELECAUSTRO.
- 80 por el GAD Municipal de Santa Isabel.
- 50 por el GAD Municipal de Cuenca.
- 20 por el GAD Parroquial de Manglar Alto.
- 80 se matricularon por cuenta propia.

Para la delimitación del tamaño ideal de la muestra para *la metodología cuantitativa*, se trabajaron con los siguientes factores: 95% de confianza a un punto tipificado de 1,96 un error máximo permisible de 3,25% y una probabilidad estandariza de 0,5 de éxito y de 0,5 de fracaso da como tamaño de la muestra 231 participantes de los 310 que comprenden el universo, además con la finalidad de generar una muestra representativa que permita inferir a toda la población se utilizó una mezcla de los métodos probabilísticos estratificado y aleatorio simple en dos fases, primero por genero con estratificación por afijación proporcional y finalmente por selección aleatoria de participantes (véase anexo Nro. 2 diseño muestral), es decir, se contó con la participación del 74,52 %. Además de que las respuestas

a las encuestas son de forma online mediante boleta de encuesta cargada en Google y compartida a sus correos electrónicos, es decir, la obtención de las contestaciones a la encuesta es muy factible.

Para la obtención de la muestra en *la metodología cualitativa*, se empleó el muestreo por juicio con casos extremos, en base a los siguientes criterios, los convenios realizados para que el participante este dentro del programa, el sexo del participante, la zona de residencia y el desempeño académico dentro del programa, teniendo en total una muestra de 20 participantes del programa, para aplicar las entrevistas semiestructuradas. (Véase Anexo Nro. 5. Listado de participantes muestra cualitativa)

Herramienta de Levantamiento de información y Variables analizadas

El liderazgo Transformacional: Este tipo de liderazgo es el más efectivo de los tres estilos en relación al esfuerzo, compromiso, desempeño y satisfacción de los seguidores, dadas sus cuatro conductas denominadas las cuatro I's que son: 1) influencia idealizada o carisma que puede ser (atribuida o conductual), 2) inspiración motivacional, 3) consideración individualizada y 4) estimulación intelectual. (Bass B. M., 1996). Se ha visto que los líderes que despliegan comportamientos carismáticos aumentan los índices de productividad por los altos índices de cohesión y disciplina al interior del grupo. Aumenta la motivación del grupo al comunicarles altas expectativas de desempeño y expresarles confianza de que ellos pueden alcanzarlos, se esfuerzan más ante los obstáculos y mayor disposición a cooperar con el grupo, encontrándose una relación significativa entre las conductas carismáticas del líder y la eficacia del grupo (Yukl, 2013).

Variables

Tabla 1 CUADRO DE OPERATIVIZACIÓN DE VARIABLES

Variable General	Variable Intermedia	Variable Empírica o Indicador
Liderazgo transformacional	1) influencia idealizada o carisma que puede ser (atribuida o conductual). 2) inspiración motivacional. 3) consideración individualizada.	1) Actividades grupales o personales que ayudan a grupo a mejorar. 2) Actividades que estimulen a los colaboradores a realizar mejor sus tareas dentro de la organización.

	4) estimulación intelectual.	3) Atención a los problemas que tengan los miembros de la organización. 4) Realización de programas o capacitaciones para todos los miembros de la organización.
Desempeño Laboral	1) Desempeño contextual. 2) Desempeño de tarea.	1) Iniciativa laboral. 2) Trabajo en equipo. 3) Cooperación con los colaboradores.
Resultados	1) Satisfacción. 2) Efectividad. 3) Extra Esfuerzo.	1) Actividades que realiza el líder en pro del bienestar de sus colaboradores. 2) Actividades que realiza el líder para lograr objetivos. 3) Actividades proporcionadas por el líder, que provoquen mayor participación de los colaboradores.

Fuente: (Bruce J. Avolio B. M., 1999), (Descals, 2008)

Elaboración: Autor

Resultados de los estilos de liderazgo

Satisfacción: Está integrada por las acciones del líder que provocan gratificación en el grupo, lo cual determina como se sienten los seguidores respecto de las decisiones tomadas por el líder. (Bass B. M., 1996)

Efectividad: Son las acciones del líder que provocan que se logren los objetivos y metas. (Bass B. M., 1996)

Extra Esfuerzo: Son acciones del líder que provocan mayor participación de los seguidores en cuanto a empuje en su trabajo cotidiano, esta variable determina en qué medida los seguidores están estimulados a participar de manera activa, cuando el líder lo requiere. (Bass B. M., 1996)

En la metodología cuantitativa, con el objetivo de medir los estilos de liderazgo y sus resultados, el cuestionario posee 45 ITEMS, a través de las cuales se mide nueve dimensiones correspondientes a los tres estilos de liderazgo de la Teoría de Rango Completo, como son: Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y Liderazgo Pasivo o Laissez Faire, y que incluye ítems, que posibilitan medir los resultados que se espera de una persona líder, que son : extra esfuerzo, eficacia y satisfacción (Bruce J. Avolio B. M., 1999), estos permiten

medir estilos de liderazgo y resultados, así como un cuestionario diferente para medir el desempeño laboral.

Por otra parte, el instrumento para medir el **desempeño laboral DL** fue creado por Guerrero (2014), dicho instrumento está estructurado por 3 dimensiones que fue diseñado con una escala de Likert con un total de 14 ítems, los cuales se encontraran en los anexos de este documento.

Además, cabe mencionar cada una de las subdimensiones que mide el desempeño laboral.

Iniciativa laboral: Tener ideas o propuestas significa adoptar una actitud proactiva que establezca un curso a través de acciones concretas, poder imaginar, emprender, desarrollar y evaluar enfoques, acciones o proyectos individuales o colectivos con creatividad, confianza, responsabilidad y sentido crítico.

Trabajo en equipo: Grupo cuyos esfuerzos individuales se combinan para dar como resultado un desempeño mayor que la suma de sus aportes individuales, y que están articulados por una visión.

Cooperación con los colaboradores: La cooperación en un equipo de trabajo es un eje fundamental para cohesionar los objetivos de la organización con los de los colaboradores, esto se logra a través de generar sinergia, mantener la motivación y el compromiso de los integrantes. (Véase Anexo Nro. 03 de boleta de encuesta)

Según la metodología mixta que se ha empleado para este artículo, la parte cualitativa busca mediante las herramientas de levantamiento de información utilizadas (entrevista) conocer a profundidad el porqué de los resultados obtenidos, con actores claves y determinados a juicio del proceso de formación, información que no se puede generalizar, es decir, que indaga a profundidad una temática en concreto. Esta metodología aportará una mejor calidad de información, con el uso de entrevistas semiestructuradas los participantes del programa, reforzarán su inclinación con respecto al estilo de liderazgo que manejan. (Véase Anexo Nro. 06 de guía de entrevista.)

Previo a la generación de resultados se generaron las variables de constructo verificando su validez interna y convergente y que para ello se obtuvieron el Alpha de Cronbach, que es

la medida de confiabilidad interna en la cual creamos un constructo medido para cada una de las variables y sus subdimensiones, para evaluar su fiabilidad y validez. Obteniendo los siguientes resultados en las variables: Liderazgo Transformacional 0,936 (escala buena), Liderazgo Transaccional 0,796 (escala aceptable), Liderazgo Pasivo o Laissez Faire 0,768 (escala aceptable), resultados 0,935 (escala buena) y el desempeño laboral 0,947 (escala buena), que validan los indicadores en las variables generales del artículo, confirmando que son valores superiores a 0,7 que se considera un referente óptimo para investigaciones confirmatorias. Por otro lado, existen subdimensiones que no cumplen con dicho criterio, como es el caso de la subdimensión Estimulación Intelectual, la subdimensión Dirección por excepción, las subdimensiones Dirección por excepción pasiva y Laissez Faire; con Alpha desde 0,613 a 0,696 el comportamiento es regular, lo cual es bueno; ya que la confiabilidad interna en todas las variables analizadas y subdimensiones es superior a 0,60.

Además, al analizar Fiabilidad Compuesta se observa que, de forma general los valores validan los indicadores y son óptimos para investigaciones confirmatorias, debido a que superan el 0.70 necesario. De la misma forma al analizar la Varianza Extraída se evidencia que, indica que el constructo se puede explicar a través de la variable Liderazgo Transformacional en un 93.60%, en el Liderazgo Transaccional en un 79.6%, en el Liderazgo Pasivo o Laissez Faire en un 76.8%, en los resultados en un 93.5% y finalmente en el desempeño laboral en un 94.7%.

Tabla 2 Fiabilidad y validez de Los estilos de liderazgo y resultados de acuerdo a la teoría de rango completo con sus subdimensiones y desempeño laboral con sus subdimensiones

Variables	Cargas factoriales (rango)	Fiabilidad Compuesta	Varianza extraída AVE	Alpha Cronbach
Eje. - Estilos de Liderazgo y Resultados de acuerdo a la Teoría de Rango Completo				
<i>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</i>	0,431 - 0,825	0,728	0,486	0,936
• <i>Consideración individualizada</i>	0,647- 0,835	0,797	0,605	0,774
• <i>Estimulación intelectual</i>	0,628 – 0,833	0,765	0,547	0,696
• <i>Motivación inspiracional</i>	0,821 – 0,859	0,848	0,699	0,855
• <i>Influencia idealizada (atributos)</i>	0,700 – 0,815	0,788	0,588	0,758

• <i>Influencia idealizada (comportamiento)</i>	0,627 – 0,811	0,770	0,557	0,707
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	0,486 - 0,781	0,704	0,446	0,796
• <i>Dirección por excepción activa</i>	0,586 – 0,819	0,755	0,531	0,689
• <i>Recompensa contingente</i>	0,720 – 0,869	0,819	0,646	0,810
LIDERAZGO PASIVO LAISSEZ-FAIRE	0,257 - 0,750	0,664	0,388	0,768
• <i>Dirección por excepción pasiva</i>	0,641 – 0,833	0,742	0,508	0,674
• <i>Laissez-Faire</i>	0,295 – 0,776	0,711	0,469	0,613
RESULTADOS	0,659 - 0,893	0,832	0,670	0,935
• <i>Eficacia</i>	0,717 – 0,885	0,830	0,666	0,828
• <i>Extra esfuerzo</i>	0,895 – 0,924	0,913	0,827	0,894
• <i>Satisfacción</i>	0,913 -0,913	0,916	0,833	0,799
Eje. - Desempeño Laboral				
DESEMPEÑO LABORAL	0,672 – 0,839	0,796	0,602	0,947
• <i>Iniciativa Laboral</i>	0,747 – 0,850	0,824	0,654	0,893
• <i>Trabajo en equipo</i>	0,835 – 0,898	0,878	0,759	0,840
• <i>Cooperación con colaboradores</i>	0,837 – 0,897	0,881	0,763	0,922

Fuente: Base de datos levantada en el Programa de formación en Liderazgo para la Transformación edición virtual 2021 a una muestra n=231

Elaboración: Autor

Técnicas de análisis de resultados

Dentro de la metodología mixta que se ha implementado dentro de este artículo, es importante evidenciar las técnicas que se han utilizado para el análisis de los resultados, siendo estos por cada objetivo específico, dando como resultado una respuesta a la hipótesis planteada como al objetivo general del artículo.

Objetivo 1: describir el estilo del liderazgo de los participantes del programa de formación en liderazgo para la transformación edición 2021.

Técnica Estadística: estadística descriptiva con la cual generar representaciones gráficas y tablas para describir el estilo de liderazgo de los participantes del programa de formación.

Técnica Análisis de discurso: se analiza los efectos constructivos del discurso a través del estudio sistemático y estructurado de los textos, además de explorar como fueron creados, ya sea por las ideas originales de los individuos o por objetos como son los textos (llevados por) que existen en la realidad y como estos son reproducidos o considerados en un lugar en el tiempo, que en este caso nos referimos al contexto organizacional de los participantes.

Objetivo 2: comparar las diferencias en el desempeño laboral de los participantes del programa de formación de acuerdo al estilo de liderazgo por sexo y zona.

Técnica Estadística: al realizar una prueba de hipótesis ANOVA de una vía en la que (prueba las diferencias en el desempeño laboral de acuerdo al estilo de liderazgo) y ANOVA factorial (en la que mide las diferencias en el desempeño laboral, cuando interactúa estilo de liderazgo con sexo y estilo de liderazgo con zona)

Técnica Análisis de discurso: se analiza los efectos constructivos del discurso a través del estudio sistemático y estructurado de los textos, además de explorar como fueron creados, ya sea por las ideas originales de los individuos o por objetos como son los textos (llevados por) que existen en la realidad y como estos son reproducidos o considerados en un lugar en el tiempo, que en este caso nos referimos al contexto organizacional de los participantes.

Objetivo 3: analizar como el estilo de liderazgo de los participantes del programa de formación explican su desempeño laboral y resultado en eficacia, satisfacción y extra esfuerzo.

Técnica Estadística: al realizar un análisis de correlación entre las dos variables que se busca relacionar, que este caso es el desempeño laboral y el estilo de liderazgo, lo cual permite tener una representación visual de la relación entre las variables. Permitiendo que se pueda verificar la hipótesis planteada en este artículo. Aparte de lo más importantes es medir causa-efecto; es decir capacidad explicativa. Por lo tanto, se correrá un análisis de regresión múltiple

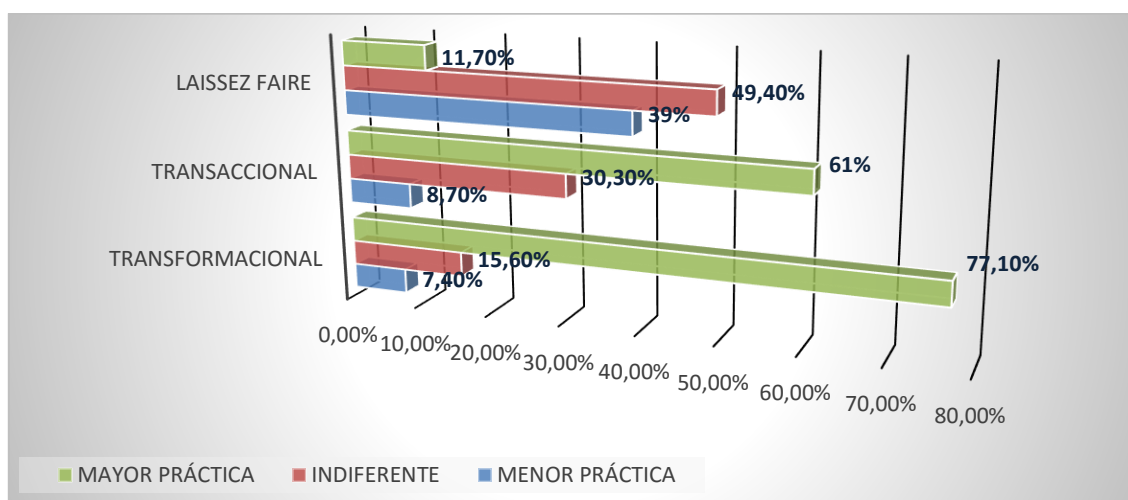
Técnica Análisis de discurso: se analiza los efectos constructivos del discurso a través del estudio sistemático y estructurado de los textos, además de explorar como fueron creados, ya sea por las ideas originales de los individuos o por objetos como son los textos (llevados por) que existen en la realidad y como estos son reproducidos o considerados en un lugar en el tiempo, que en este caso nos referimos al contexto organizacional de los participantes.

Resultados

En el siguiente apartado del artículo, se demostrarán los resultados obtenidos por medio de las herramientas de recolección de datos tanto en la metodología cuantitativa y cualitativa. Se expondrán los resultados por medio de gráficos y tablas.

3.1.- Descripción el estilo del liderazgo de los participantes del programa de formación en liderazgo para la transformación edición 2021.

Gráfico 1 PROPORCIÓN DE PRÁCTICA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LAS Y LAS PARTICIPANTES DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN



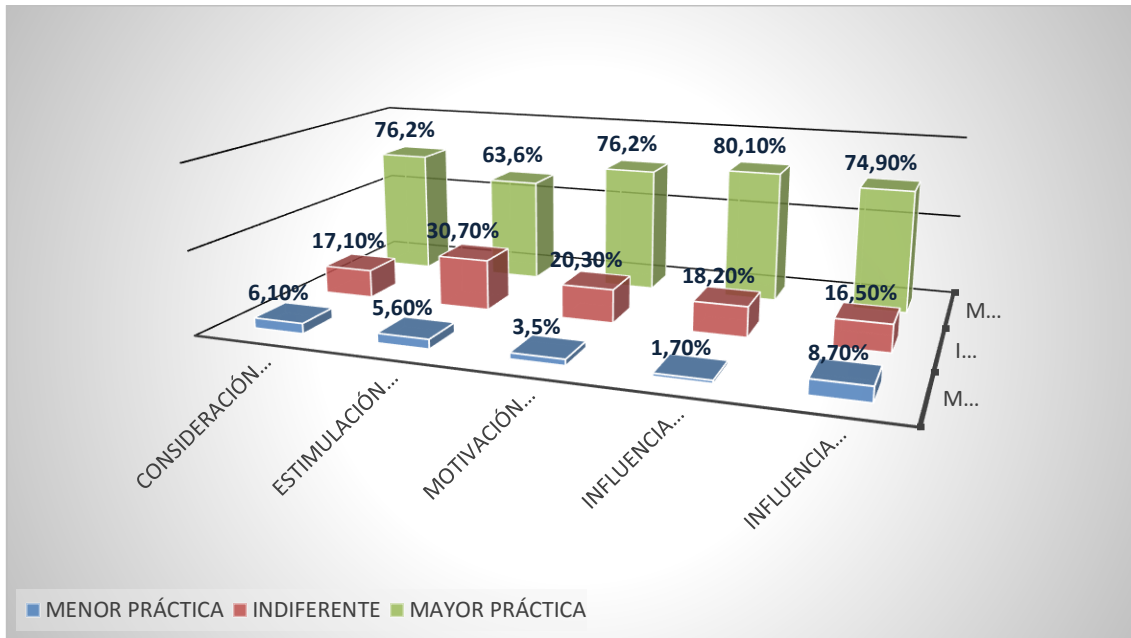
Fuente: Base de datos levantada en el Programa de formación en Liderazgo para la Transformación edición virtual 2021 a una muestra n=231

Elaboración: Autor

En base a los resultados obtenidos en el gráfico 1 sobre la proporción de práctica de los estilos de liderazgo en las y los participantes del programa de formación, se puede evidenciar que la proporción de mayor práctica se encuentra en el Liderazgo Transformacional con un 77,10%, seguido por el Liderazgo Transaccional con un 61%, dejando al final al estilo Laissez Faire con un 11,70%.

Las y los participantes demuestran tener una mayor inclinación a las prácticas transformacionales, es decir, que las personas participantes sienten un aumento en su motivación por lograr objetivos en común, esforzándose más ante los obstáculos y tienen una mayor disposición a cooperar con el grupo.

Gráfico 2 PROPORCIÓN DE PRÁCTICA DE LAS SUB-DIMENSIONES DEL ESTILO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LOS Y LAS PARTICIPANTES DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN



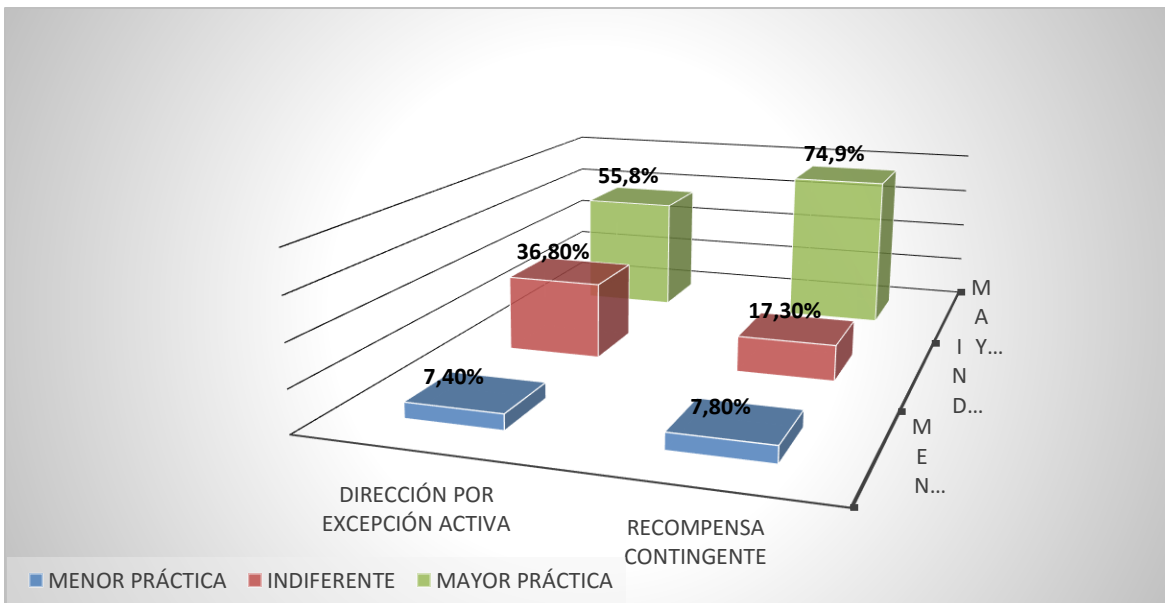
Fuente: Base de datos levantada en el Programa de formación en Liderazgo para la Transformación edición virtual 2021 a una muestra n=231

Elaboración: Autor

En base a los resultados obtenidos en el gráfico 2 sobre la proporción de práctica de las subdimensiones del estilo de Liderazgo Transformacional en los y las participantes del programa de formación, se puede evidenciar que dentro de las subdimensiones del Liderazgo Transformacional, la proporción de mayor práctica se encuentra en la Influencia Idealizada atributos con un 80,10%, seguido por la Consideración Individualizada con un 76,2% y con un menor porcentaje a la estimulación intelectual con un 63,60%.

Las y los participantes demuestran tener una mayor inclinación por las prácticas de la sub dimensión de la Influencia idealizada, es decir, que prefieran a los líderes/as que son carismáticos y con un alto nivel de moralidad, que sean confiables e íntegros, además de que siempre estén a la cabeza de las crisis, por otro lado, estos aplauden las metas logradas por los colaboradores.

Gráfico 3 PROPORCIÓN DE PRÁCTICA DE LAS SUB-DIMENSIONES DEL ESTILO DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL EN LOS Y LAS PARTICIPANTES DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN



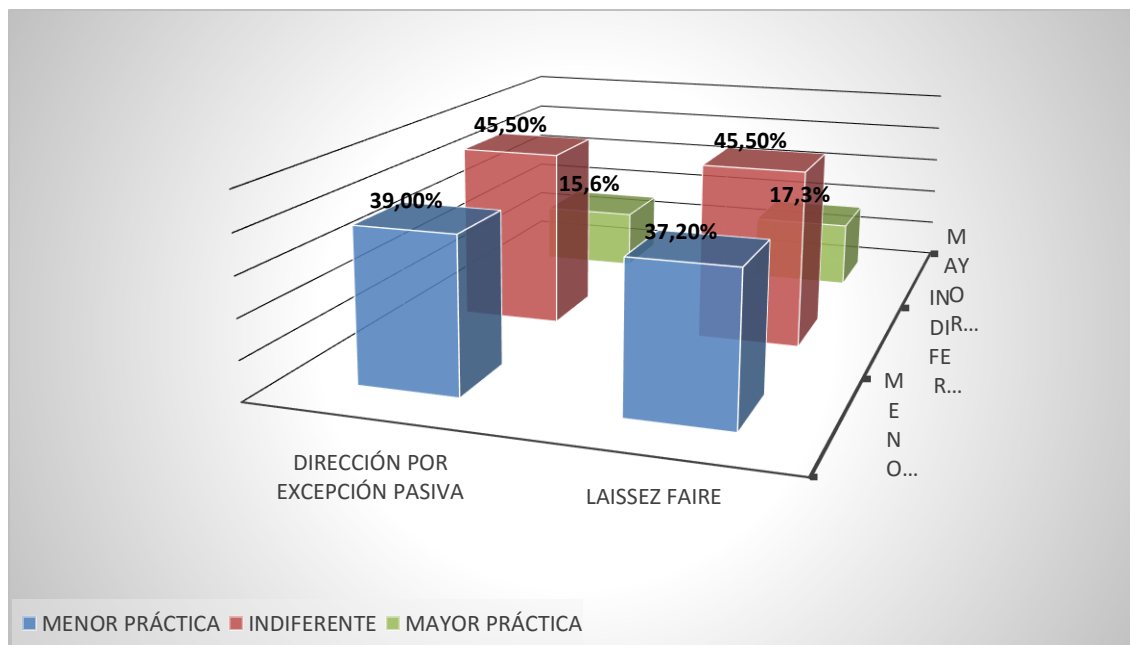
Fuente: Base de datos levantada en el Programa de formación en Liderazgo para la Transformación edición virtual 2021 a una muestra n=231

Elaboración: Autor

En base a los resultados obtenidos en el gráfico 3 sobre la proporción de práctica de las subdimensiones del estilo de Liderazgo Transaccional en las y los participantes del programa de formación, se puede evidenciar que dentro de las subdimensiones del Liderazgo Transaccional, la proporción de mayor práctica se encuentra en la Recompensa Contingente con un 74,9%, seguido por la sub dimensión Dirección por excepción Activa con un 55,8% y con un menor porcentaje en de menor práctica en la misma sub dimensión con un 7,4%.

Las y los participantes demuestran tener una mayor inclinación por las prácticas de la sub dimensión de Liderazgo Transaccional Recompensa Contingente, es decir, que los colaboradores realizan su trabajo esperando un intercambio de recompensas previamente pactadas por el logro de metas dentro de su puesto de trabajo, esto aumentado el esfuerzo y los resultados de cada colaborador. Estas recompensas son un tipo de transacción que motiva a los colaboradores a lograr metas y objetivos dentro de la organización.

Gráfico 4 PROPORCIÓN DE PRÁCTICA DE LAS SUB-DIMENSIONES DEL ESTILO DE LIDERAZGO PASIVO O LAISSEZ FAIRE EN LOS Y LAS PARTICIPANTES DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN



Fuente: Base de datos levantada en el Programa de formación en Liderazgo para la Transformación edición virtual 2021 a una muestra n=231

Elaboración: Autor

En base a los resultados obtenidos en el gráfico 4 sobre la proporción de práctica de las subdimensiones del estilo de Liderazgo Pasivo o Laissez Faire en los y las participantes del programa de formación, se puede evidenciar que dentro de las subdimensiones del Liderazgo Pasivo o Laissez Faire, la proporción de mayor Indiferencia se encuentra repartida en el mismo porcentaje tanto en la subdimensión Dirección por excepción pasiva, como en Laissez Faire con un 45,50%, seguido por una menor práctica en la subdimensión Laissez Faire con un 37,20% y con un menor porcentaje en de mayor práctica en la subdimensión Dirección por excepción pasiva con un 15,60%.

Las y los participantes demuestran tener una mayor indiferencia por las prácticas de la subdimensión de Liderazgo Pasivo o Laissez Faire.

Al respecto las entrevistas ponen de manifiesto que:

“El liderazgo transformacional, en ciertas situaciones involucra el tipo de líder que puede ser una persona, no solo a través de una institución, sino a través de muchos cambios, el liderazgo transformacional, nos ayuda a ver

mucho más allá de las situaciones que quizá vemos, donde yo soy un líder que solamente va a comandar un grupo, sino más bien que debo integrarme al grupo saber que necesitan, mi equipo, mi grupo de trabajo, no solamente eso, abarcar tal vez ciertas situaciones que otros líderes han pasado de nuestra sociedad, ver lo positivo, lo negativo y de eso tomar lo bueno para nosotros dentro del campo, tratar de ejercerlo e involucrarlo en ciertas acciones, para llevar a mi grupo a un bien común.”(E04)

Al revisar los resultados obtenidos, se llega a la conclusión, que el liderazgo Transformacional, alcanza un mayor porcentaje en la práctica, sobre todo se observó que el aporte de este de resultado lo demuestran las entrevistas realizadas a las personas participantes del programa de formación en liderazgo Transformacional, donde rescatan que este estilo de liderazgo tiene una mejor práctica dentro de sus áreas de trabajo debido a, que las personas buscan desarrollar su futuro de maneras fuera de lo común, traspasando fronteras entre los paradigmas y estereotipos clásicos de la sociedad, esperando así transformar su estilo de vida, aprendiendo a ser líderes pero finalmente donde ellas mismas se empoderen de sus metas y objetivos a cumplir.

3.2.- Análisis comparativo de las diferencias en el desempeño laboral de las y los participantes del programa de formación por zona, sexo y estilo de liderazgo.

Tabla 3 Diferencias en el Desempeño Laboral por Zona.

VARIABLE DE TRATAMIENTO ZONA	F	Valor p	T student	Valor p	I.C. 95%	
					LIC	LSC
VARIABLES DE ANALISIS						
• Iniciativa Laboral	1,800	0,181	-0,614	0,540	-0,1844	0,0967
• Trabajo en Equipo	0,898	0,344	-0,117	0,907	-0,1398	0,1240
• Cooperación con los colaboradores	3,227	0,074	-0,849	0,397	-0,1333	0,0528

* El valor p es significativo en $\leq 0,10$

** El valor p es muy significativo en $\leq 0,05$

*** El valor p es extremadamente significativo en $\leq 0,01$

Fuente: Base de datos levantada en el Programa de formación en Liderazgo para la Transformación edición virtual 2021 a una muestra $n=231$

Elaboración: Autor

En base a los resultados obtenidos en la tabla 3 sobre Diferencias en el desempeño laboral por zona, se puede evidenciar que el *valor p* de cada una de las Variables de análisis, ligada a la variable de tratamiento Zona, tiene un valor mayor al 0,10 lo que indica que no existe diferencias significativas en las variables de análisis por zona, debido a que la variable de análisis debe tener una significancia menor a 0,05 influyendo así en la variable de análisis, es decir, no existiría diferencia alguna en cuanto al desempeño laboral por zona.

Al respecto las entrevistas ponen de manifiesto que:

“No necesariamente, solo que alguna circunstancia se presente en el camino, siempre hay que tratar de estar a la hora, que se especifica y también de cumplir con su responsabilidad, sea del lugar que sea” (E05).

Al revisar los resultados obtenidos, se llega a la conclusión, que no existe diferencia en el desempeño laboral con respecto a la zona de residencia, debido a que, depende de las circunstancias casuales que se pueden presentar en el lugar, sin dejar de lado que la responsabilidad es lo más importante según los entrevistados.

Tabla 4 Diferencias en el Desempeño Laboral por Sexo.

VARIABLE DE TRATAMIENTO DE GENERO	F	Valor p	OBSERVACIONES
			VARIABLES DE ANALISIS
• Iniciativa Laboral	1,132	0,324	NO HAY DIFERENCIAS
• Trabajo en Equipo	0,866	0,422	NO HAY DIFERENCIAS
• Cooperación con los colaboradores	0,060	0,942	NO HAY DIFERENCIAS

* El valor p es significativo en $\leq 0,10$

** El valor p es muy significativo en $\leq 0,05$

*** El valor p es extremadamente significativo en $\leq 0,01$

Fuente: Base de datos levantada en el Programa de formación en Liderazgo para la Transformación edición virtual 2021 a una muestra n=231

Elaboración: Autor

En base a los resultados obtenidos en la tabla 4 sobre Diferencias en el Desempeño Laboral por sexo, se puede evidenciar que el *valor p* de cada una de las Variables de análisis, ligada a la variable de tratamiento Genero, tiene un valor mayor al 0,10 lo que indica que no existe diferencias significativas en las variables de análisis por género, debido a que la variable de análisis debe tener una significancia menor a 0,05 influyendo así en la variable

de análisis, es decir, no existiría diferencia alguna en cuanto al desempeño laboral por Género.

Al respecto las entrevistas ponen de manifiesto que:

“Mayoritariamente, yo creo que no, pero tampoco me voy a cerrar en la posibilidad, y hay algo en lo que he pensado, depende mucho de la actividad, esencialmente en algo que se requiriera mayor fuerza física, ya no es que podamos. Le pongo un ejemplo, normalmente los que se encargaban de la construcción de despachar los materiales a la concretera, los que alzan los baldes o que están cogiendo el lampón, siempre eran hombres, pero desde hace algún tiempo un par de años, ya hay mujeres que se dedican a esa actividad pesada, incluso los carretilleros del mercado municipal, siempre fueron hombres, ahora tenemos compañeras, familiares, vecinas amigas, mujeres que desempeñan esa actividad que implica fuerza. Pero o me refiero a actividades que impliquen fuerza no todas, que si pueden considerarse como un limitante para un desempeño laboral. En el tema administrativo, yo puedo considerar que en realidad no se ha dado el caso de la disparidad de que el hombre gane más que una mujer, acá el director o directora gana igual, porque es director o es directora tienen la misma, el mismo rango de sueldo, acá la actividad es por el cargo que tu ejerces no por si eres hombre o mujer, en el sector privado, si es posible que se del techo de cristal, no estoy muy segura” (E10)

Tabla 5 Diferencias en el Desempeño Laboral por estilo de liderazgo.

VARIABLE DE TRATAMIENTO ESTILO DE LIDERAZGO VARIABLES DE ANALISIS	F	Valor p	OBSERVACIONES
• Iniciativa Laboral	14,922	0,000***	HAY DIFERENCIAS
• Trabajo en Equipo	14,072	0,000***	HAY DIFERENCIAS
• Cooperación con los colaboradores	9,172	0,000***	HAY DIFERENCIAS

* El valor p es significativo en $\leq 0,10$

** El valor p es muy significativo en $\leq 0,05$

*** El valor p es extremadamente significativo en $\leq 0,01$

Fuente: Base de datos levantada en el Programa de formación en Liderazgo para la Transformación edición virtual 2021 a una muestra n=231

Elaboración: Autor

En base a los resultados obtenidos en la tabla 5 sobre Diferencias en el Desempeño Laboral por Estilo de Liderazgo, se puede evidenciar que el *valor p* de la variable de análisis principal Desempeño Laboral, tiene un valor menor al 0,01 necesario para mostrar que es extremadamente significativa, dando como resultado que existe diferencias marcadas entre

las variables de análisis que son Iniciativa Laboral con una frecuencia de 14,922, Trabajo en Equipo con una frecuencia de 14,072 y Cooperación con los colaboradores con un 9,172. y la variable de tratamiento que en este caso es el liderazgo.

Al respecto las entrevistas ponen de manifiesto que:

“Bueno, hay ciertas cosas que, si van a incidir, como le digo si no estamos preparados, si no hay ese don de trabajo, esa vocación de servicio, todo va a influir, si nos ponemos como meta hacer bien las cosas, eso no debería ser la parte monetaria o la parte de tiempos, simplemente solo tenemos que hacer, asumir las responsabilidades, es por ellos que para eso se prepara uno, nos preparamos no para asumir ese tipo de responsabilidades para poder cumplir” (E17).

Al revisar los resultados obtenidos se concluye que en los dos primeros ítems no existe diferencias en el desempeño laboral por sexo y zona, pero luego de las entrevistas, se constata que, existe una diferencia en el desempeño laboral referente al sexo, debido a que algunos trabajos físicos que son mucho más “fáciles” para los hombres y no para las mujeres, esto sin desmerecer a la fuerza física de las mismas. Sin embargo, en trabajos en los cuales se tiene que cumplir un rol determinado en el caso de una organización, se especifican que no existirá diferencia debido a que es un trabajo mental y de razonamiento, más que uno de fuerza física.

En cuanto al tercer ítem, supieron manifestar que, existe una diferencia en los estilos de liderazgo, en específico al transformacional, el cual es utilizado y busca que las personas aumenten su desempeño dentro del lugar de trabajo, haciéndolos más eficientes, proactivos y sobre todo más atentos con sus colaboradores, reforzando de esta forma los resultados obtenidos en la metodología cuantitativa.

3.3.- Análisis de la capacidad explicativa de los estilos de liderazgo de las y los participantes del programa de formación en su desempeño laboral y resultados de: eficacia, satisfacción y extra esfuerzo.

Tabla 6 Capacidad explicativa de los estilos de liderazgo de las y los participantes del Programa de formación en Liderazgo para la Transformación edición virtual 2021 en el Desempeño Laboral

Variable dependiente	DESEMPEÑO LABORAL	
Variable independiente	Valor p	R ²
ESTILOS DE LIDERAZGO		
Estilo Liderazgo Transformacional	0,000***	0,432
Estilo Liderazgo Transaccional	0,249	
Estilo Liderazgo Pasivo o Laissez Faire	0,055*	

* El valor p es significativo en $\leq 0,10$

** El valor p es muy significativo en $\leq 0,05$

*** El valor p es extremadamente significativo en $\leq 0,01$

Fuente: Base de datos levantada en el Programa de formación en Liderazgo para la Transformación edición virtual 2021 a una muestra n=231

Elaboración: Autor

En base a los resultados obtenidos en la tabla 6 sobre la capacidad explicativa de los estilos de liderazgo en el desempeño laboral, se puede evidenciar que el valor p de cada una de las Variables independientes, con respecto a la variable dependiente que en este caso es el Desempeño Laboral, muestra que el estilo de Liderazgo Transformacional tiene una capacidad explicativa extremadamente significativa con un valor p de 0,000, el Liderazgo Pasivo o Laissez Faire tiene un valor p de 0,055 que indica una capacidad explicativa no muy significativa en el desempeño laboral. Finalmente, al Liderazgo Transaccional con un valor p de 0,249 demuestra que no tiene ninguna capacidad explicativa en el desempeño laboral.

Por otra parte, el coeficiente de determinación “R²” que indica la capacidad explicativa de las variables independientes sobre la variable dependiente, demuestra que los estilos de liderazgo tienen una capacidad explicativa de un 43,20% en el desempeño laboral y que el 56,80% se debe a otros factores, lo cual es significativo.

Al respecto las entrevistas ponen de manifiesto que:

“yo creo que, si influye bastante (liderazgo transformacional), porque aprendemos a manejar los temas, al menos en el trabajo tenemos temas de educación, salud, temas de comodato, nosotros especialmente queríamos nuestro espacio. Es necesario aplicarle otros estilos Transaccional, por ejemplo, por lo que necesitamos llegar a un acuerdo, un comodato también nos beneficia como institución, sino solo fuera un tema cerrado de *hacer lo que a mí me parece*, no se lograría cristalizar muchos proyectos”. (E06)

Al revisar los resultados obtenidos, se llega a la conclusión, que la capacidad explicativa del estilo de Liderazgo Transformacional es la más alta, entre los tres estilos que revisamos en el presente artículo, de la misma manera las entrevistas, es importante decir que, este estilo de liderazgo si influye bastante dentro del desempeño laboral, esto debido a que permite el manejo de varios temas, ayudan a las organizaciones a tomar mejores decisiones, a comparación de otros estilos como el Transaccional, en el cual no se lograrían cristalizar proyectos a largo plazo por su lógica de hacer lo que a mí me parece a cambio de un bien monetario.

Tabla 7 Capacidad explicativa de los estilos de liderazgo de las y los participantes del programa de formación en las subdimensiones iniciativa laboral, trabajo en equipo y cooperación con los colaboradores del constructo desempeño laboral

Variable dependiente	Iniciativa Laboral		Trabajo en Equipo		Cooperación con los colaboradores	
	Variable independiente					
ESTILOS DE LIDERAZGO	Valor p	R ²	Valor p	R ²	Valor p	R ²
Estilo Liderazgo Transformacional	0,000** *	0,37	0,000***	0,33	0,000***	0,37
Estilo Liderazgo Transaccional	0,804		0,339		0,084*	
Estilo Liderazgo Pasivo o Laissez Faire	0,087		0,192		0,062*	

* El valor p es significativo en $\leq 0,10$

** El valor p es muy significativo en $\leq 0,05$

*** El valor p es extremadamente significativo en $\leq 0,01$

Fuente: Base de datos levantada en el Programa de formación en Liderazgo para la Transformación edición virtual 2021 a una muestra n=231

Elaboración: Autor

En base a los resultados obtenidos en la tabla 7 sobre la capacidad explicativa del estilo de liderazgo en las subdimensiones del desempeño laboral, se puede evidenciar que el *valor p* de cada una de las Variables independientes, con respecto a la variable dependiente que en este caso son las subdimensiones del desempeño laboral, muestra que el estilo de Liderazgo Transformacional tiene una capacidad explicativa extremadamente significativa con un valor *p* de 0,000 que es menor al 0,01 necesario para que el punto *p* sea extremadamente significativo, en las tres subdimensiones Iniciativa Laboral, Trabajo en Equipo y Cooperación con los trabajadores. El Liderazgo Pasivo o Laissez Faire con un valor *p* de 0,062 demuestra tener una capacidad explicativa significativa en el subdimensión de Cooperación con los trabajadores, de igual manera que el Liderazgo Transaccional con un valor *p* de 0,084 demuestra tener una capacidad explicativa significativa en la misma subdimensión.

Al revisar estos datos, es evidente que el estilo de liderazgo transformacional, logra incidir en las tres subdimensiones, esto se logra por medio de las técnicas que usa este estilo, lo que genera dentro del colaborador una motivación para lograr objetivos, mejorando así su capacidad de involucrarse con sus compañeros de trabajo, su vivacidad lo cual da como resultado una iniciativa laboral dentro de la organización y finalmente su comportamiento se ve afectado, dando como resultado que el trabajo en equipo sea uno de los pilares fundamentales dentro de la organización.

El coeficiente de determinación “ R^2 ” que indica la capacidad explicativa de las variables independientes sobre la variable dependiente, demuestra que los estilos de liderazgo tienen una capacidad explicativa de un 37% en la Iniciativa Laboral y Cooperación con los colaboradores; mientras que en la subdimensión Trabajo en Equipo la capacidad explicativa es de un 33%, lo cual en el ámbito social demuestra una capacidad explicativa buena.

Tabla 8 Capacidad explicativa de los estilos de liderazgo de las y los participantes del Programa de formación en Liderazgo para la Transformación edición virtual 2021 en resultados

Variable dependiente	RESULTADOS	
Variable independiente	Valor p	R ²
ESTILOS DE LIDERAZGO		
Estilo Liderazgo Transformacional	0,000***	0,666
Estilo Liderazgo Transaccional	0,487	
Estilo Liderazgo Pasivo o Laissez Faire	0,688	

* El valor p es significativo en $\leq 0,10$

** El valor p es muy significativo en $\leq 0,05$

*** El valor p es extremadamente significativo en $\leq 0,01$

Fuente: Base de datos levantada en el Programa de formación en Liderazgo para la Transformación edición virtual 2021 a una muestra n=231

Elaboración: Autor

En base a los resultados obtenidos en la tabla 8 sobre la capacidad explicativa de los estilos de liderazgo en los resultados, se puede evidenciar que el *valor p* de cada una de las Variables independientes, con respecto a la variable dependiente que en este caso son los Resultados, muestra que el estilo de Liderazgo Transformacional tiene una capacidad explicativa extremadamente significativa con un valor p de 0,000, el Liderazgo Transaccional tiene un valor p de 0,487 lo cual es un indicador que no tiene ninguna capacidad explicativa en los resultados, de la misma forma que el Liderazgo Pasivo o Laissez Faire no tiene una capacidad explicativa, ya que tiene un valor p de 0,688.

El coeficiente de determinación “**R²**” que indica la capacidad explicativa de las variables independientes sobre la variable dependiente, demuestra que los estilos de liderazgo tienen una capacidad explicativa de un 66,67% en los resultados y que el 33,33% se debe a otros factores, lo cual es muy significativo.

Al respecto las entrevistas ponen de manifiesto que:

“yo creo que los líderes nacen, hago referencia a las comunidades cuando, tenemos un problema y la gente se une por ese problema, ahí nace uno, dos o tres o varios líderes por ponerlo así, con sus criterios, luego ellos, dicen confiamos en “Juan Pérez”, porque él podría llevar a cabo este proyecto, en búsqueda de una solución, yo le diría un líder que ejerce un liderazgo transformacional, debe ser de acción, que permita prácticamente cobijar a todos, a veces uno no se siente representado pero, el trabajo que vayan hacer, da resultados al final, si ok, creo que se hizo un buen trabajo, encontramos la solución y todos nos sentimos representados por esa persona, debería ser por acciones, siendo una persona que integra una red que cobije a todos sin dejar a nadie fuera y el líder para hacer un buen liderazgo debe estar preparado para todo”. (E08)

Al revisar los resultados obtenidos, se llega a la conclusión, que la capacidad explicativa del estilo de Liderazgo Transformacional con respecto a los resultados, es más representativa que los demás tipos de liderazgo, esto debido a los cambios que este estilo ofrece, como lo ratifican las entrevistas, las acciones son las que priman y deben tener como objetivo velar por el bien común, si bien se espera el encontrar soluciones a problemáticas, no todos se sienten representados por un líder Transformacional, pero si los resultados son buenos y cumplen con la satisfacción, son eficaces y es evidente el esfuerzo extra de todos los miembros de la organización, se explicaría una relación entre el estilo de Liderazgo Transformacional y los resultados.

Tabla 9 Capacidad explicativa de los estilos de liderazgo de las y los participantes del Programa de formación en Liderazgo para la Transformación edición virtual 2021 en las subdimensiones de resultados.

Variable dependiente Variable independiente	RESULTADOS SATISFACCIÓN		RESULTADOS EFICACIA		RESULTADOS EXTRA ESFUERZO	
	Valor p	R ²	Valor p	R ²	Valor p	R ²
ESTILOS DE LIDERAZGO						
Estilo Liderazgo Transformacional	0,000** *	0,56	0,000***	0,53	0,000***	0,67
Estilo Liderazgo Transaccional	0,805		0,255		0,867	
Estilo Liderazgo Pasivo o Laissez Faire	0,783		0,482		0,935	

* El valor p es significativo en $\leq 0,10$

** El valor p es muy significativo en $\leq 0,05$

*** El valor p es extremadamente significativo en $\leq 0,01$

Fuente: Base de datos levantada en el Programa de formación en Liderazgo para la Transformación edición virtual 2021 a una muestra $n=231$

Elaboración: Autor

En base a los resultados obtenidos en la tabla 9 sobre la capacidad explicativa de los estilos de liderazgo en las subdimensiones de la variable resultados, se puede evidenciar que el *valor p* de cada una de las Variables independientes, con respecto a la variable dependiente que en este caso son las subdimensiones de Resultados, muestra que el estilo de Liderazgo Transformacional tiene una capacidad explicativa extremadamente significativo con un valor p de 0,000, en las tres subdimensiones Satisfacción, Eficacia y Extra esfuerzo, el Liderazgo Pasivo o Laissez Faire de igual manera que el Liderazgo Transaccional presentan un valor p mayor a 0,10 en cada una de las subdimensiones analizadas, lo cual demuestra que no tienen capacidad explicativa e incidencia en la satisfacción, eficacia y extra esfuerzo.

El coeficiente de determinación “**R²**” que indica la capacidad explicativa de las variables independientes sobre la variable dependiente, demuestra que los estilos de liderazgo tienen

una capacidad explicativa de un 56% en la Satisfacción, de un 53% en la Eficacia y de un 67% en el Extra Esfuerzo, lo cual demuestra que el estilo de liderazgo ejerce una capacidad explicativa sumamente fuerte en los resultados.

Al respecto las entrevistas ponen de manifiesto que:

“Yo creo que sí, es el que más se identifica, de lograr resultados, que sean eficientes, de lograr un extra esfuerzo, de pronto es el que no se puede conseguir inmediatamente porque, el Transaccional se trazan metas, se obtienen objetivos y demás, porque yo puedo estar feliz por el hecho de que me van a dar un bono por llegar a una meta, por hacerlo más rápido, si no logro este cometido no voy a estar satisfecho, porque para lograr esa meta en el Transaccional, yo voy hacer lo que sea, dejando de lado hasta el tema de calidad.” (E20)

“en mi opinión y en mi persona, utilizo más el Liderazgo Transformacional porque me gusta trabajar en grupo, me gusta que las cosas salgan bien, en ciertas partes, el trabajar sola también ayuda, pero si estas en un grupo y te apoyan y colaboran esta perfecto.” (E18)

Al revisar los resultados obtenidos por la metodología abordada a lo largo de este artículo, se observa que el Liderazgo Transformacional, tiene una mayor explicación tanto en el desempeño laboral y sus subdimensiones, así como en los resultados y sus subdimensiones, esto corroborado en el instrumento empleado en el marco de la metodología cualitativa, en el cual las y los participantes mencionan que al hacer uso de este estilo de liderazgo (Transformacional), se observan mejoras instantáneas dentro de la conducta de las personas, en otras palabras, este estilo de liderazgo tiende a causar cambios dentro de las personas, haciendo que estas sean más eficientes, eficaces y sobre todo que tengan una motivación extra para lograr objetivos en común dentro de una organización.

Discusión

Los resultados obtenidos corroboran lo planteado por Bass, Avolio, Pérez, Bañuelos y Moreno, quienes postulan que los estilos de Liderazgo Transformacional y Transaccional se correlacionan de forma positiva con las subdimensiones de la variable resultados (eficacia, satisfacción y extra esfuerzo), pero con la consideración que el liderazgo con mayor coeficiente de correlación, es el Liderazgo Transformacional. Además de corroborarlo de forma cuantitativa por medio de la herramienta MLQ, se aplicó una entrevista semiestructurada con la finalidad de comprender las respuestas que se obtuvieron dentro del

cuestionario anteriormente mencionado, los resultados de las entrevistas después de un análisis de discurso, evidencia que el Liderazgo Transformacional obtiene mejores resultados y a pesar de llevar más tiempo en su aplicación, es el que la mayoría de las y los participantes consideran para ponerlo en práctica dentro de su organización.

Otro de los postulados que confirma este artículo, trata sobre el nivel explicativo que tienen los tipos de liderazgo en la obtención de resultados, en donde se comprueba que a medida que se incrementa el estilo de Liderazgo Transformacional más altos son los niveles eficacia, satisfacción y extra esfuerzo de las y los participantes, siendo estos resultados coherentes con la teoría, debido a que los líderes que utilizan el estilo de Liderazgo Transformacional inspiran a sus colaboradores para lograr mayores niveles de esfuerzo y dedicación.

Siguiendo con los demás estilos de liderazgo que se revisaron en este artículo, cabe recalcar que el Transaccional si bien logró un alto nivel de correlación en las subdimensiones de resultados, estos no son constantes debido a que estos dependen de las recompensas que obtienen los colaboradores por alcanzar metas en un tiempo definido, es decir, este tipo de liderazgo cumple con la subdimensión de extra esfuerzo.

En relación a la última variable que trabaja este artículo el desempeño laboral, cabe mencionar que su correlación con los estilos de liderazgo que se abordan, se puede observar que el Liderazgo Transformacional vuelve a tomar la delantera al tener un mayor nivel de correlación con el desempeño laboral, confirmando de esta manera un estudio realizado en Perú por Arna Avalos, Rainer Mauricio, en cual concluyen que el Liderazgo Transformacional tiene efectos sobre el desempeño laboral, que al igual que los resultados a medida que aumenta el liderazgo transformador, mayor es el trabajo en equipo, la cooperación con los colaboradores y la iniciativa laboral.

Dejando a los estilos de Liderazgo Transaccional y Laissez Faire, con un nivel de correlación menor a lo mostrada por el ya mencionado estilo de liderazgo, de la misma forma se realizaron entrevistas en donde, las y los participantes manifestaron que el estilo de Liderazgo Transformacional tiene mayores ventajas para que los colaboradores aumenten la cooperación y la iniciativa laboral en su área de trabajo.

Conclusiones

Teniendo en cuenta la metodología utilizada dentro de este artículo, es posible concluir que, las y los participantes del programa de liderazgo para la Transformación edición 2021, han logrado poner en práctica el estilo de Liderazgo Transformacional, superando con varios puntos porcentuales al Liderazgo Transaccional y por consecuencia al Liderazgo Laissez Faire o Liderazgo Pasivo.

Esto debido a que las personas buscan desarrollar su futuro, esperan transformar su estilo de vida sin depender de un líder, sino en la que ellas puedan emprender sus metas y conseguir sus objetivos.

Si bien Bass y Avolio, mencionan que el Liderazgo Transformacional es un liderazgo enfocado en la relación de esfuerzo, compromiso, desempeño y la satisfacción de los seguidores, las y los participantes argumentan que este estilo de liderazgo tiene relación directa con el empoderamiento de las actividades y una vocación a las actividades que realiza una persona logrando de esta manera un desempeño laboral óptimo.

El desempeño laboral de una persona esta medido cuantitativamente, por los objetivos que se logran durante una jornada de trabajo, es importante tener en cuenta las subdimensiones que pueden afectar este desempeño, como puede ser el sexo de una persona, la zona en la que reside o el liderazgo que práctica dentro de su organización.

Al revisar la metodología utilizada en el artículo, es evidente que dentro de cuantitativo las diferencias en el desempeño laboral en las categorías de sexo y zona son mínimas o inexistentes, pero al usar la metodología cualitativa, específicamente las entrevistas se ven reflejadas varias observaciones que cochan contra el argumento cuantitativo, haciendo énfasis en las categorías sexo/desempeño laboral.

En el primer cruce las y los participantes manifiestan que no existe diferencia en el desempeño laboral al tratarse de sexo, en temas cognitivos, debido a que estos no necesitan de aplicación de fuerza física, pero en cuanto el desempeño laboral involucra la fuerza física, existen algunos trabajos los cuales son más “fáciles” para los hombres que para las mujeres, es por ello que dentro de este aspecto se puede concluir que no existe diferencia alguna en el

desempeño laboral según el sexo de una persona al referirnos a temas cognitivos y de fuerza física.

Al analizar las entrevistas en el tema del lugar de residencia y si existe diferencia en el desempeño laboral de las personas, podemos observar que sigue el mismo argumento que las encuestas aplicadas por la metodología cuantitativa, concluyendo así que no existe diferencia en el desempeño laboral por la zona de residencia de una persona.

Al revisar tanto las entrevistas de la metodología cualitativa, como las encuestas de la metodología cuantitativa en cuanto a las diferencias en el desempeño laboral, debido al uso específico de un estilo de liderazgo, se puede concluir que, existe una diferencia significativa, dando como resultado que el estilo de Liderazgo Transformacional es el que logra mayores resultados positivos en cuanto al desempeño laboral de los colaboradores.

Para finalizar, la importancia de conocer cual es el estilo de liderazgo que explique mejor tanto el desempeño laboral y sus subdimensión, así como los resultados y sus subdimensiones, ha sido posible por los dos métodos utilizados, cuantitativo y cualitativo. En el primero el *nivel de significancia o valor p* es menor al 0.05 y en las entrevistas, los participantes enfatizaron que el estilo de Liderazgo Transformacional es el liderazgo con el cual se puede lograr un desempeño laboral óptimo y así como los resultados esperados dentro de la organización, esto sin dejar de lado que este estilo de liderazgo promueve el extra esfuerzo y la satisfacción de las y los participantes, debido al trabajo en equipo que se logra y la cooperación que se siente entre los colaboradores para lograr de esta manera un objetivo en común.

En cuanto a la pregunta de investigación de este artículo, se concluye que el estilo de Liderazgo Transformacional es el indicado para aumentar el desempeño laboral y los resultados de las y los participantes del programa de liderazgo para la Transformación edición 2021. De igual forma con los resultados obtenidos se concluye que, el estilo de Liderazgo Transformacional es el mejor potenciador en correlación con el desempeño laboral y los resultados, finalmente respondiendo a La hipótesis planteada sobre si el estilo de Liderazgo Transformacional es el que incrementa y potencia el desempeño laboral y resultados de las y los participantes analizados del programa de formación en liderazgo para la Transformación

Edición Virtual 2021 del Programa ACORDES de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca, se concluye que si se comprueba la hipótesis, debido a que este estilo de liderazgo como se ha mencionado anteriormente, tiene mayor correlación con el desempeño laboral y con los resultados.

Bibliografía

- Alfonso Sánchez, I. R. (1999). Liderazgo: un concepto perdurable. *ACIMED* , 132-135.
- Arana Avalos, R. M., & Ocampo Fano, G. X. (07 de Marzo de 2020). Efectos del liderazgo transformacional en el desempeño laboral de la fuerza de ventas del sector consumo masivo de bebidas en el Perú, año 2020. *Efectos del liderazgo transformacional en el desempeño laboral de la fuerza de ventas del sector consumo masivo de bebidas en el Perú, año 2020*. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Arpi, E. C. (9 de Junio de 2022). Preguntas para entrevista semiestructurada Tesis Liderazgo. (M. A. Torres, Entrevistador)
- Ayala, L. S. (16 de 06 de 2022). Preguntas para entrevista semiestructurada Tesis Liderazgo. (M. A. Torres, Entrevistador)
- Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9-13.
- BASS, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision . *Dinamica Organizacional* , 19-31.
- Bass, B. M. (1996). From Transactional to. *Transformational leaders inspire, energize, and intellectually stimulate their*, 19-31.
- Bruce J. Avolio, B. M. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , 441-462.
- Bruce J. Avolio, D. A. (1988). Liderazgo transformacional en una simulación de juego de gestión: Impactando el resultado final. *Gestión de grupos y organizaciones*, 59-80.
- Bueno, M. A. (16 de Junio de 2022). Preguntas para entrevista semiestructurada Tesis Liderazgo. (M. A. Torres, Entrevistador)
- Cojitambo, J. D. (14 de 06 de 2022). Preguntas para entrevista semiestructurada Tesis Liderazgo. (M. A. Torres, Entrevistador)
- Descals, F. J. (2008). Definición de desempeño . En F. J. Descals, *Psicología de la Organización* (págs. 154-156). Madrid: Pearson.
- Emilio Rodríguez-Ponce, L. P.-R.-C. (2017). La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile. *Contabilidad y Negocios (12) 23, 2017*, 129-144.

Europea, U. (s.f.). *cenpromype*. Obtenido de cenpromype:
<https://ceccsica.info/sites/default/files/inline-files/1.5.2%20Herramienta%20Tipos%20de%20Liderazgo.pdf>

Gabriela Álava, L. D. (2016). Efectos del entrenamiento en liderazgo desde la Teoría de Rango Completo. *EAC*, 43-55.

GOCHICOA, A. J. (Agosto de 2014). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS*. Queretaro, México.

Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional*.

Idolina Bernal Gonzalez, D. M. (2018). Liderazgo y sus efectos en los resultados de una empresa manufacturera. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 23, 84.

KEITH DAVIS, J. W. (1991). *EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO*. México: McGRAW-HILL.

Laura Medina Hortúa, O. B. (2016). El liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de los empleados del supermercado "autoservicio el super maxi" en el municipio de Caloto, norte del Cauca. 2016. Santander de Quilichao, Cauca, Colombia.

Ma. Concepción Rico Pérez, D. C. (2015). ESTILO DE LIDERAZGO Y SU PERCEPCIÓN DE LA. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 39-52.

Mendoza, E. J. (19 de 05 de 2022). Entrevista semiestructurada Tesis de Liderazgo. (S. M. Torres, Entrevistador)

Peralta, M. M. (20 de 05 de 2022). Entrevista semiestructurada para tesis liderazgo. (S. M. Torres, Entrevistador)

Santos, M. L., Bautista, B. B., & Mogollón, L. E. (2017). Estilos de liderazgo desde la. *ESPACIOS vol 38*, 11.

Suárez, L. G. (9 de junio de 2022). Preguntas para entrevista semiestructurada Tesis Liderazgo. (M. A. Torres, Entrevistador)

Villa, A. J. (18 de 05 de 2022). Entrevista semiestructurada Tesis de Liderazgo. (S. M. Torres, Entrevistador)

Yukl, G. (2013). Charismatic and Transformational Leadership. En G. Yukl, *Leadership in Organizations* (págs. 309-339). United States of America.: Pearson Education, Inc.

Anexos

Anexo 1

Recodificación de variables de constructo

Variables	RECODIFICACIÓN	CATEGORÍA ACTUAL
ESTILO LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	-3,43790 a -2,00000 -1,99999 a -0,50000 -0,49999 a +1,08124	MENOR PRÁCTICA INDIFERENTE MAYOR PRÁCTICA
ESTILO LIDERAZGO TRANSACCIONAL	-3,21042 a -1,65042 -1,65041 a -0,09041 -0,09040 a +1,33352	MENOR PRÁCTICA INDIFERENTE MAYOR PRÁCTICA
ESTILO LIDERAZGO PASIVO O LAISSES FAIRE	-1,95419 a -0,35419 -0,35418 a 1,24581 1,24582 a 2,78207	MENOR PRÁCTICA INDIFERENTE MAYOR PRÁCTICA
RESULTADOS	-4,23347 a -2,45462 -2,45461 a -0,67577 -0,67576 a 1,10310	MENOR PRÁCTICA INDIFERENTE MAYOR PRÁCTICA
DESEMPEÑO LABORAL	-3,63226 a -2,08950 -2,08949 a -0,54674 -0,54673 a 0,99602	MENOR PRÁCTICA INDIFERENTE MAYOR PRÁCTICA
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL		
CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA	-3,52560 a -2,05237 -2,05236 a -0,57914 -0,57913 a 0,89410	MENOR PRÁCTICA INDIFERENTE MAYOR PRÁCTICA
ESTIMULACION INTELLECTUAL	-3,36583 a -1,84427 -1,84426 a -0,32271 -0,32270 a 1,19885	MENOR PRÁCTICA INDIFERENTE MAYOR PRÁCTICA
MOTIVACION INSPIRACIONAL	-3,67503 a -2,17252 -2,17251 a -0,67001 -0,67000 a 0,83250	MENOR PRÁCTICA INDIFERENTE MAYOR PRÁCTICA
INFLUENCIA IDEALIZADA “ATRIBUTOS”	-4,32009 a -2,52659 -2,52658 a -0,73309 -0,73308 a 1,06042	MENOR PRÁCTICA INDIFERENTE MAYOR PRÁCTICA
INFLUENCIA IDEALIZADA “COMPORTAMIENTO”	-3,23479 a -1,81033 -1,81032 a -0,38586 -0,38585 a 1,03860	MENOR PRÁCTICA INDIFERENTE MAYOR PRÁCTICA
LIDERAZGO TRANSACCIONAL		
DIRECCION POR EXCEPCION ACTIVA	-3,06418 a -1,54477 -1,54476 a -0,02536 -0,02535 a 1,49405	MENOR PRÁCTICA INDIFERENTE MAYOR PRÁCTICA
RECOMPENSA CONTINGENTE	-3,25539 a -1,86341 -1,86340 a -0,47143 -0,47142 a 0,92047	MENOR PRÁCTICA INDIFERENTE MAYOR PRÁCTICA
LIDERAZGO PASIVO O LAISSES FAIRE		
DIRECCION POR EXCEPCION PASIVA	-1,68965 a -0,34499 -0,34498 a 0,99967 0,99968 a 2,34434	MENOR PRÁCTICA INDIFERENTE MAYOR PRÁCTICA
LAISSES FAIRE	-1,97021 a -0,44196 -0,44195 a 1,08629 1,08630 a 2,61454	MENOR PRÁCTICA INDIFERENTE MAYOR PRÁCTICA

RESULTADOS		
EFICACIA	-3,81693 a -2,14163 -2,14162 a -0,46633 -0,46632 a 1,20898	MENOR PRÁCTICA INDIFERENTE MAYOR PRÁCTICA
EXTRA ESFUERZO	-4,47384 a -2,68857 -2,68856 a -0,90350 -0,90349 a 0,88167	MENOR PRÁCTICA INDIFERENTE MAYOR PRÁCTICA
SATISFACCION	-4,09523 a -2,39361 -2,39360 a -0,69199 -0,69198 a 1,00965	MENOR PRÁCTICA INDIFERENTE MAYOR PRÁCTICA
DESEMPEÑO LABORAL		
INICIATIVA LABORAL	-3,49864 a -2,00602 -2,00601 a -0,51340 -0,51339 a 0,97922	MENOR PRÁCTICA INDIFERENTE MAYOR PRÁCTICA
TRABAJO EN EQUIPO	-3,60210 a -2,08253 -2,08252 a -0,56296 -0,56295 a 0,95662	MENOR PRÁCTICA INDIFERENTE MAYOR PRÁCTICA
COOPERACION CON LOS COLABORADORES	-4,81297 a -2,93308 -2,93307 a -1,05319 -1,05318 a 0,82670	MENOR PRÁCTICA INDIFERENTE MAYOR PRÁCTICA

Anexo 2

Diseño muestral. Metodología Cuantitativa.

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{(N - 1) \times e^2 + Z^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{310 \times 0.95^2 \times 0.5 \times 0.5}{(310 - 1) \times 0.0325^2 + 0.95^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 231$$

Anexo 3

Boleta de encuesta.

Liderazgo

Parte 3: CARACTERÍSTICAS SOCIO DEMOGRÁFICAS

1. ¿Cuál es el año de su nacimiento?

19____

2. ¿Cuál es su sexo?

1. Hombre 2.
mujer

3. ¿Dónde está actualmente trabajando/estudiando?

Provincia _____ Cantón _____ Parroquia: _____

4. ¿Dónde residió cuando tenía 16 años?

Provincia _____ Cantón _____ Parroquia: _____

5. ¿Cuáles son los estudios de más alto nivel oficial que Usted ha alcanzado? (con independencia de si los ha terminado o no)

- | | |
|--|-----------------------------|
| 1. No estudió | 5. Tercer nivel/Universidad |
| 2. Educación primaria | 6. Cuarto nivel/Universidad |
| 3. Educación secundaria / Colegio | 8. No lo sé |
| 4. Educación técnica (escuela técnica) | 9. No contesta |

6. ¿Está trabajando actualmente?

1. Sí 2. No. **(PASE A LA PREGUNTA 58)**

7. ¿Dónde trabaja?

1. Sector público (administración local, regional o estatal)
2. Sector privado (empresa privada, ONGs)
3. Sector comunitario y social (asociaciones sociales)

8. ¿Cuántos años lleva en el puesto?

1. Menos de un año
2. Entre 1 y 5 años
3. Entre 6 y 10 años
4. Entre 11 y 20 años
5. Más de 20 de años

9. ¿Trabaja a tiempo completo o medio tiempo?

1. Tiempo completo 2. Medio tiempo

10. ¿El trabajo que desempeña es fijo o temporal?

1. Fijo 2. Temporal

11. ¿Indique detalladamente cuál es su ocupación en el trabajo?

12. ¿A cuál de estas situaciones ocupacionales pertenece usted? (Si tiene varios, por favor considere en el que tiene la función de empleo más alta)

1. Empleado sin personas a su cargo
2. Empleado con personas a su cargo
3. Trabajador por cuenta propia o profesional sin personas a su cargo
4. Trabajador por cuenta propia, profesional o empresario/a con personas a su cargo
5. Otros, por favor especifique _____

13. ¿En cuál de estas situaciones se encuentra Usted?

- | | |
|--|--|
| 1. Desempleado/a buscando su primer empleo | 6. Jubilado/a, pensionista |
| 2. Desempleado/a durante un largo periodo (más de 6 meses) | 7. Cursando estudios de algún tipo |
| 3. Temporalmente desempleado/a (menos de 6 meses) | 8. Labores del hogar, sin otros ingresos |
| 4. Con una pensión de discapacidad | 9. Sin empleo remunerado por otras razones |
| 5. Con algún tipo de prejubilación | |

Emprendimiento Social			
	Pregunta duplicada con las de liderazgo		
Nro.	Nombre	Etiqueta	Valores
1	ID	Estudiante	
2	País	País	
		Chile	1
		Colombia	2
		Ecuador	3
		México	4
		Argentina	5
		Paraguay	6
		República Dominicana	7
3	Edad	Edad	
4	Sexo	Sexo	
		Femenino	1
		Masculino	2
5	Universidad	Universidad Andrés Bello	1
		EAN University	2
		Fundación Universitaria Konrad Lorenz	3
		Uniempresarial - Fundación Universitaria	4
		Universidad Autónoma de Bucaramanga – UNAB	5
		Universidad CES	6
		Universidad de la Costa - CUC	7
		Universidad del Rosario	8
		Universidad Católica de Santiago de Guayaquil	9
		Universidad de Cuenca	10
		Universidad Autónoma de Aguascalientes	11
		Universidad Anáhuac Mayab, S.C.	12
		Universidad Autónoma de Baja California	13
		Universidad Autónoma De Nuevo León - School of Business	14
		Universidad Autónoma de Zacatecas	15
		Universidad del Tercer Milenio S.C. - UNID	16
		Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP)	17
	Quality Leadership University- Universidad Alta Dirección UAD	18	
	Universidad Autónoma de Asunción	19	
	Universidad Apec: UNAPEC	20	
6	Facultad	Facultad de Economía y negocios	1
		Facultad de Administración y negocios internacionales	2
		Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas	3
		Facultad de ciencias económicas y administrativas	4
		Facultad de Administración	5

		Facultad de Economía y Relaciones Internacionales	6
		Facultad de contaduría pública y administración	7
		Facultad de Administración y negocios	8
		Facultad de ciencias económicas y empresariales	9
7	Año de estudio		Rango: 2-6
8	Trabajo-Estudio	Actualmente ...	
		Solo estudia	1
		Estudia y trabaja	2
9	Ingreso-Mensual	Si trabaja, ¿cuánto gana al mes? * (Expresado en dólares americanos)	
10	Experiencia-Laboral	¿Tiene experiencia laboral (incluye prácticas remuneradas y no remuneradas en empresas)? *	
		Sí	1
		No	2
11	Experiencia-Laboral- (Tiempo en meses)	¿Cuánto tiempo tiene de experiencia laboral? (incluye prácticas remuneradas y no remuneradas)	
12	Participación-ES	¿Participa en algún emprendimiento social?	
		Sí	1
		No	2
13	Rol-ES	Si participa en un emprendimiento social ¿Qué rol asume?	
		Practicante	1
		Colaborador	2
		Líder del emprendimiento	3
14	Negocio-Familiar	¿Su familia directa ha tenido (o tiene) algún negocio?	
		Sí	1
		No	2
15	Rol-Negocio-Familiar	Si tiene un negocio familiar ¿Qué rol asume dentro del negocio?	
		Practicante	1
		Colaborador	2
		Líder del negocio	3
16	Si-es-un-ES-Negocio-Familiar	Este negocio familiar es un emprendimiento social	
		Sí	1
		No	2

Parte 2. PRÁCTICAS PERSONALES			Ítems				
Pregunta originales del cuestionario	Preguntas propuestas	Conceptos básicos	Nunca	Rara vez	A veces	Regularmente	Siempre
1. Ayudo a los demás siempre que se esfuercen.	1. Ayuda a los demás siempre que se esfuercen.		1	2	3	4	5
2. Acostumbro a revisar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	2. Acostumbra a revisar críticamente creencias y supuestos (algo infundado) para ver si son apropiados.		1	2	3	4	5
3. Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	3. Trata de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.		1	2	3	4	5
4. Enfoco mi atención en las irregularidades, errores y alejamiento de las normas.	4. Enfoca su atención en las irregularidades, errores y alejamiento de las normas.	¿Qué es una norma? Es un principio que se impone o se adopta para dirigir la correcta realización de una acción o una actividad.	1	2	3	4	5
5. Evito involucrarme cuando surge alguna situación importante.	5. Evita involucrarse cuando surge alguna situación importante.		1	2	3	4	5
6. Hablo de mis valores y creencias más importantes.	6. Habla de sus valores y creencias más importantes.		1	2	3	4	5
7. A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes.	7. A veces está ausente cuando surgen problemas importantes.		1	2	3	4	5
8. Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.	8. Cuando resuelve problemas, trata de verlos de distintas formas.		1	2	3	4	5
9. Hablo con optimismo acerca del futuro.	9. Habla con optimismo (ilusión) acerca del futuro.		1	2	3	4	5
10. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.	10. Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con usted.		1	2	3	4	5
11. Aclaro y específico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	¿Qué son objetivos de desempeño? Es lo que se quiere lograr con el desarrollo de actividad o acción específica.	1	2	3	4	5

12. Me dedico a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	12. Se dedica a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.		1	2	3	4	5
13. Hablo con entusiasmo acerca de las metas.	13. Habla con entusiasmo acerca de las metas.		1	2	3	4	5
14. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	14. Considera importante tener objetivos claros en sus actividades.		1	2	3	4	5
15. Dedico tiempo a enseñar y a orientar.	15. Dedicar tiempo para enseñar y a orientar a sus colaboradores.		1	2	3	4	5
16. Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.	16. Deja claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.		1	2	3	4	5
17. Demuestro que soy fiel creyente en que, si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	17. Demuestra que es fiel creyente de que es innecesario arreglar algo si todavía no ha dejado de funcionar totalmente.		1	2	3	4	5
18. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.	18. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.		1	2	3	4	5
19. Trato a los demás como personas y no sólo como miembros de un grupo.	19. Trata a los demás como personas y no sólo como miembros de un grupo.		1	2	3	4	5
20. Señalo que los problemas deben llegar a ser graves antes de tomar acciones.	20. Señala que los problemas deben llegar a ser graves antes de tomar acciones.		1	2	3	4	5
21. Actuó de modo que me gano el respeto de los demás.	21. Actúa de modo que se gana el respeto de los demás.		1	2	3	4	5
22. Pongo toda mi atención en la búsqueda y el manejo de errores, quejas y fallas.	22. Pone toda su atención en la búsqueda y el manejo de errores, quejas y fallas.		1	2	3	4	5
23. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	¿Qué es moral? Conjunto de costumbres y normas que se consideran buenas para dirigir o juzgar el comportamiento de las personas en una comunidad. ¿Qué es ética? Conjunto de costumbres y normas que dirigen o valoran el comportamiento humano en una comunidad.	1	2	3	4	5
24. Doy seguimiento de todos los errores que se producen.	24. Da seguimiento de todos los errores que se producen.		1	2	3	4	5
25. Demuestro un sentido de confianza y de seguridad.	25. Demuestra un sentido de confianza y de seguridad.		1	2	3	4	5

26. Construyo una visión motivante del futuro.	26. Construye una visión motivante del futuro.		1	2	3	4	5
27. Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los modelos establecidos.	27. Dirige su atención hacia fracasos o errores para alcanzar los modelos establecidos.		1	2	3	4	5
28. Evito tomar decisiones.	28. Evita tomar decisiones en su entorno.		1	2	3	4	5
29. Considero que cada individuo tiene diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	29. Considera que cada individuo tiene diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.		1	2	3	4	5
30. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	30. Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.		1	2	3	4	5
31. Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.	31. Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas.		1	2	3	4	5
32. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	32. Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.		1	2	3	4	5
33. Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	33. Medita detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.		1	2	3	4	5
34. Enfatizo la importancia de tener una misión compartida.	34. Enfatiza la importancia de tener una misión (logro futuro) compartida.	¿Qué es misión? La misión es la función, encargo, o propósito que una persona/organización/comunidad debe de cumplir.	1	2	3	4	5
35. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	35. Expresa su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.		1	2	3	4	5
36. Expreso confianza en que se alcanzaran las metas.	36. Expresa confianza para que se alcanzaran las metas.		1	2	3	4	5
37. Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades.	37. Tiene la capacidad de relacionar el trabajo de los demás con las necesidades de ellos.		1	2	3	4	5
38. Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo.	38. Utiliza métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de su grupo de trabajo.		1	2	3	4	5
39. Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer.	39. Es capaz de influir en los demás para que hagan más de lo que ellos esperaban hacer.		1	2	3	4	5
40. Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores.	40. Tiene usted una excelente capacidad (es efectivo/a) para representar a los demás frente a sus superiores.		1	2	3	4	5
41. Trabajo con los demás de manera satisfactoria	41. Trabaja con los demás de manera satisfactoria		1	2	3	4	5
42. Aumento la motivación de los demás hacia el éxito.	42. Aumenta la motivación de los demás para que logren el éxito.	¿Qué es éxito? Es el resultado es el logro feliz de una acción emprendida, o de un suceso.	1	2	3	4	5

43. Soy efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	43. Es capaz (efectivo/a) de encontrar las necesidades de la organización.	¿Qué es efectivo? Se refiere al hecho de una acción verdadero o real, es decir, que sus acciones tengan efectos reales.	1	2	3	4	5
44. Motivo a los demás a trabajar con más ahínco.	44. Motiva a los demás para trabajar con mucho empeño y eficacia.	¿Qué es eficacia? Es la capacidad para producir el efecto deseado en una determinada actividad.	1	2	3	4	5
45. Lidero un grupo que es efectivo.	45. Lidera un grupo que genera siempre los resultados esperados.		1	2	3	4	5

Anexo 4

Crterios para elección de participantes para entrevistas.

- Los convenios realizados para que el participante este dentro del programa.
- El sexo del participante.
- La zona de residencia.
- El desempeño académico dentro del programa.

teniendo en total una muestra de 20 participantes del programa.

Anexo 5

Listado de participantes para entrevistas.

n	Participantes por Convenidos	Apellidos	Nombres	Cédula Ciudadanía	Correo Electrónico	Teléfono móvil	TOTAL	CERTIFICACIÓN APROVECHAMIENTO		DÍA Y HORA DE ENTREVISTA	Enviar link a	Entrevistas
1	Participantes Individuales*	ZAMORA PERALTA	MARIA DEL CARMEN	0102973948	carmenzamoraperalta@hotmail.com	0989743757	74,28	APROBADO	respondio al correo	jueves 19/05/2022 a las 19:30	wpp	realizado
2		FIGUEROA ARPI	ERIKA CRISTINA	0107353708	ericaf0982@gmail.com	0988889467	96,41	APROBADO	respondio al correo	jueves 9/06/2022 10:00	wpp	realizado
3		CUELLO COJITAMBO	JOSE DARWIN	0103443503	josecuelloc.jcc@gmail.com	0999671394	91,33		respondio al correo	martes 14/06/2022 9:00	wpp	realizado
4		CARVAJAL MARTINEZ	NEY JHON	0702913583	neycarvajal@live.com	0998496379	77,93	APROBADO	respondio al correo	miercoles 22/06/2022	wpp	realizado
5	Empresa Generadora del Austro - ElecAustro S.A	VILLA ALVAREZ	JOSÉ ENRIQUE	0102373800	joenvial@gmail.com	0959088756	97,50	APROBADO	respondio al correo	jueves 19/05/2022 a las 9:00	correo	realizado
6		COBOS LANDIVAR	JÉSSICA XIMENA	0105717003	ximejc@hotmail.es	0983917765	94,82	APROBADO	respondio al correo	lunes 6/6/2022 16:00:00	wpp	realizado
7		Verdugo	fabricio						respondio al correo	jueves 9/06/2022 20:00	wpp	realizado
8		GUAMAN AYALA	LUIS SEGUNDO	0102755014	guamanayala@hotmail.com	0997926859	92,27	APROBADO	respondio al correo	jueves 16/06/2022 8:30	wpp	realizado
9	CCPD Santa Isabel	MENDOZA MENDIETA	MERCEDES IMELDA	0105371611	info@santaisabel.gob.ec	0981132435	97,14	APROBADO	respondio al correo	jueves 19/05/2022 a las 18:00	correo	realizado
10		NAGHELY BELEN	LOJA RIVAS	0105935787	belenloja1709@gmail.com	0997877026	97,14	APROBADO	respondio al correo	martes 7/06/2022 9:00	wpp	realizado
11		ALVARADO VELEZ	ISABEL CRISTINA	0106062235	Criss93alvarado@gmail.com	0989531941	75,82	APROBADO	respondio al correo	viernes 10/06/2022 11:00	wpp	realizado
12		GUAMAN CAMPOVERDE	CHRISTIAN FREDDY	0106958564	gcampoverde97@gmail.com	0992104423	88,10	APROBADO	respondio al correo	jueves 23/06/2022	wpp	realizado
13	GADM Cuenca	MEJÍA LÓPEZ	KARINA ALEXANDRA	0150031498	alex1127@hotmail.es	0990503062	95,93	APROBADO	respondio al correo	sabado 11/06/2022 9:00	wpp	realizado
14		CULCAY SIAVICHAY	WILSON GIOVANNY	0102901618	wgieovannic@outlook.com	0989047114	80,62	APROBADO	respondio al correo	viernes 10/06/2022 15:00	wpp	realizado
15		PLAZA TIPÁN	JUAN VICENTE	0104559679	juan_nutrimedics@hotmail.com	0993862604	78,13	APROBADO	respondio al correo	Domingo 12/06/2022 a las 9:00	wpp	realizado
16		LOJA BUENO	MANUEL ARTURO	0103544730	ma_lojabueno@yahoo.es	0997092981	89,13	APROBADO	respondio al correo	jueves 16/06/2022 8:00	wpp	realizado
17	GADP Manglaralto	SANTOS ANGEL	ROBERTO JAVIER	0922581954	jamesrobert007@hotmail.com	0968702356	82,95	APROBADO	respondio al correo	Domingo 5/06/2022 a las 9:00	wpp	realizado
18		ORRALA SUÁREZ	LAURA GABRIELA	0928190925	laurorrala29@gmail.com	0989373219	85,44	APROBADO	respondio al correo	jueves 9/06/2022 11:00	wpp	realizado
19		PRUDENTE BACILIO	JUAN JOSE	0919964668	prudentebajo@hotmail.com	0979942538	81,94	APROBADO	respondio al correo	jueves 9/06/2022 15:00	wpp	realizado
20		NEIRA DEL PEZO	LENNY AMELIA	0921731493	land-131@hotmail.com	0985306483	80,23	APROBADO	respondio al correo	lunes 6/06/2022 10:00	wpp	realizado

Anexo 6

Formato Guía de Entrevista

Preguntas para entrevista semiestructurada Tesis de Liderazgo.

Total, de la muestra: 20 participantes.

Términos del muestreo: Muestreo por juicio en casos extremos.

Criterios:

- Estudiantes matriculados de acuerdo a convenio por instituciones
- el sexo del participante.
- desempeño académico dentro del programa.

Objetivo 1.

Describir el estilo del liderazgo de las y los participantes del programa de formación en liderazgo para la transformación edición 2021.

1. ¿qué es el liderazgo para usted?
2. ¿Usted conoce los estilos de liderazgo?, cuales son.
3. ¿Qué implica el liderazgo transformacional desde su punto de vista?
4. ¿Usted ha puesto en práctica el estilo de liderazgo transformacional? En qué temas, ámbitos o contextos. Como potencializarlo.
5. ¿Que implica el liderazgo transaccional desde su punto de vista? Es importante ejercerlo.
6. ¿Usted ha puesto en práctica el estilo de liderazgo transaccional? En qué temas, ámbitos o contextos. Es factible ejercer un liderazgo transaccional y transformacional. O solo transformacional.
7. ¿usted considera que el estilo de liderazgo pasivo se pone en práctica? En que ámbitos o contextos. Como evitarlo.

Objetivo 2

Comparar las diferencias en el desempeño laboral de las y los participantes del programa de formación de acuerdo al estilo de liderazgo por sexo, zona y estilo de liderazgo.

1. ¿usted creé qué la zona en la que reside, influye en su desempeño laboral?
En el caso del NO ¿Por qué?
En el caso de SI Como incide la zona en la que reside en la iniciativa laboral, el trabajo en equipo y la cooperación con los colaboradores.
2. ¿Usted creé qué por el sexo de una persona, exista diferencia en el desempeño laboral de la misma?
En el caso del NO ¿Por qué?
En el caso de SI Como incide el sexo en la iniciativa laboral, el trabajo en equipo y la cooperación con los colaboradores.
3. ¿usted cree que existe diferencia en el desempeño laboral de acuerdo al estilo de liderazgo? Transformacional, transaccional o laissez faire.
4. A su criterio, ¿Cómo incide el estilo de liderazgo que usted menciona en la iniciativa laboral, trabajo en equipo y cooperación con los colaboradores?

Objetivo 3

Analizar como el estilo de liderazgo de las y los participantes del programa de formación explican su desempeño laboral y resultado en eficacia, satisfacción y extra esfuerzo.

1. ¿a su criterio, cuál es el estilo de liderazgo que explique de forma representativa el desempeño laboral? ¿Y por qué?
2. ¿a su criterio que estilo de liderazgo explica la iniciativa laboral, trabajo en equipo y cooperación con los colaboradores? ¿y por qué?
3. ¿a su criterio, existe diferencia entre desempeño laboral y los resultados?
SI en que
No por que
4. En caso de SI Usted, ¿cuál cree que sea el estilo de liderazgo que explique mejor los resultados?
5. ¿a su criterio que estilo de liderazgo explica los resultados, Satisfacción, Eficacia y Extra esfuerzo? ¿y por qué?

Anexo 7 Archivo fotográfico. Aplicación de Entrevistas.

(E01)



(E02)



(E03)



(E04)



(E05)



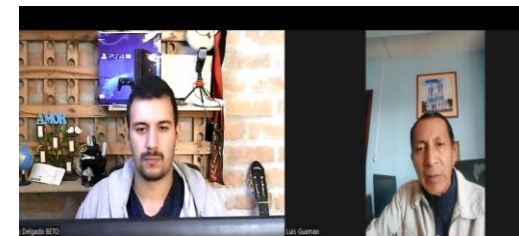
(E06)



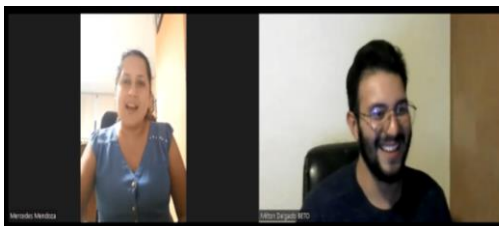
(E07)



(E08)



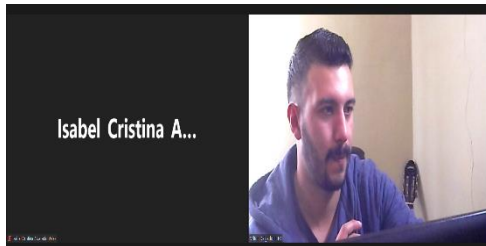
(E09)



(E10)



(E11)



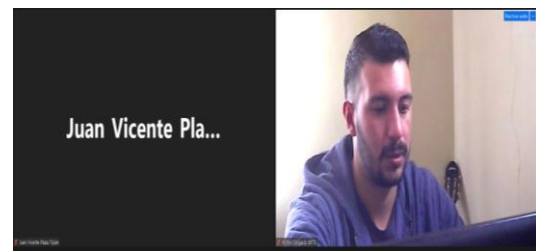
(E12)



(E13)



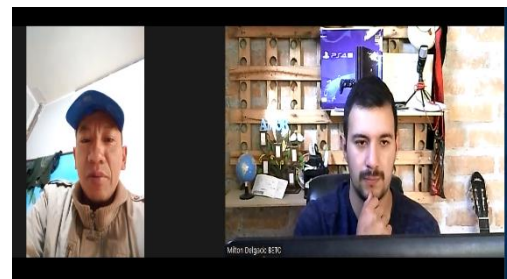
(E14)



(E15)



(E16)



(E17)



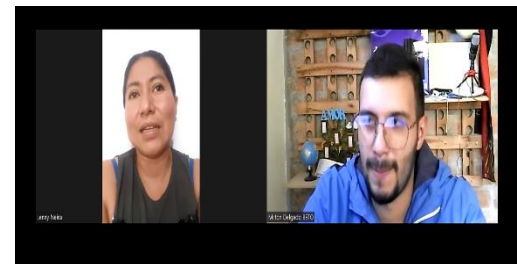
(E18)



(E19)



(E20)



Anexo 8
Protocolo.



Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias Económicas y
Administrativas
Carrera de Sociología

**Título de la Tesis: El Liderazgo Transformacional como potenciador del
desempeño laboral y resultados de líderes sociales en Ecuador.**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de

De Sociólogo.

Modalidad presencial.

Autor: Sr. Milton Alberto Delgado Torres

CI. 0106699135

Director: Ing. Gabriela Álava

CI. 0103202081

Cuenca – Ecuador

2022

Resumen de la propuesta

El presente artículo, estudiara como los diferentes estilos de liderazgo, pueden potenciar el desempeño laboral de los colaboradores dentro de una organización, además de medir los resultados obtenidos por los mismos, al seguir o aplicar estos estilos de liderazgo.

Los datos en los que se basa este artículo, tienen como punto de partida el programa de formación en liderazgos para la transformación Educación virtual 2021, impartido por el Programa Acompañamiento Organizacional al Desarrollo ACORDES de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Al levantar información sobre las y los participantes mediante una encuesta o cuestionario MLQ, desarrollados para medir la influencia de los estilos de liderazgo por los teóricos del liderazgo transformacional Bass y Avolio, permitirá conocer cuál es el estilo de liderazgo que potencia el desempeño laboral y sus resultados.

Es por ello que al manejar teorías como: la Teoría de Rango Completo, como son: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo pasivo o Laissez Faire, y que incluye ítems, que posibilitan medir los resultados que se espera de una persona líder, que son : extra esfuerzo, eficacia y satisfacción (Bruce J. Avolio B. M., 1999) que permite medir estilos de liderazgo y resultados, así como un cuestionario diferente para medir el desempeño laboral y la teoría de desempeño laboral

Descals menciona dos tipos de desempeño laboral uno contextual enfocado en aspectos psicológicos de las personas y el otro desempeño de tarea que está enfocado en el rol que cumple el colaborador dentro de la organización. (Descals, 2008)

Identificación y justificación.

El presente artículo académico, tiene como objetivo analizar como los estilos de liderazgo permiten potenciar el desempeño laboral y sus resultados, en un grupo de participantes que están en el programa de formación en liderazgo para la transformación Edición Virtual 2021 del Programa ACORDES de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca. Cabe recalcar que las y los participantes pertenecen a diferentes puntos geográficos del país.

La motivación para realizar esta investigación, tiene una perspectiva social, debido a que el interés de conocer como el liderazgo puede potenciar el desempeño laboral de los trabajadores, ayudaría a los tomadores de decisiones de las organizaciones a conocer que variables y aspectos se deben considerar y gestionar de forma adecuada al interior como al exterior de las mismas; así como a fomentar nuevas políticas pública de trabajo, así como normativas internas de las organizaciones, las cuales permitan que las formas de dirigir o liderar una organización sea eficaz y con una inclinación humanista, es decir, sin tratar al hombre como una máquina, sino como una persona que necesita de una guía, además la cual puede aprender y tener resultados positivos dentro de una organización.

Esta investigación también contribuirá al conocimiento social, a la academia, a las organizaciones, a dirigentes, líderes y lideresas tomadores de decisiones, debido a que este aportara datos de cuál es la relación entre los estilos de liderazgo y los posteriores resultados de estos, apoyando así a las teorías planteadas por Bass y Avolio sobre el liderazgo Transformacional, transaccional y el Liderazgo pasivo o no liderazgo. (Bass B. M., 1996)

Es por ello que se debe mostrar la influencia del estilo de liderazgo en diferentes variables organizacionales que den cuenta de los resultados y la efectividad del estilo de liderazgo implementado en la consecución de un buen desempeño laboral, que sin duda redundara en beneficios positivos para las organizaciones en que estén inmersos los líderes y sus resultados.

La teoría de liderazgo de rango completo ayuda a mejorar la rama del **Estrés Laboral** el cual es un estado de tensión que es producido por distintas situaciones que se producen dentro de las empresas, autores como (KEITH DAVIS, 1991), comentan que la causa es que algunos trabajadores pueden presentar cansancio emocional y apatía por el trabajo que realizan, por lo que no tienen sus metas u objetivos claros. Para solventar esta problemática el líder juega un papel importante dentro de las organizaciones, ya que los líderes que utilizan un liderazgo transformacional, tienen la capacidad de controlar el estrés laboral y favorecer la motivación de los trabajadores. Estos líderes se esfuerzan por lograr lo correcto y justo para todas las partes interesadas dentro de la organización.

Un buen estilo de liderazgo es factible para solventar la **Conflictividad Laboral**, tiene como razón al conflicto que es una pugna que se produce entre dos o más personas, las cuales tienen diferentes opiniones, buscan implantar a otras con solidez y determinación. Si se logra este cometido por parte de una de las partes, produce un conflicto laboral. Es por ello que un líder debe contar con las herramientas necesarias para solventar ese problema específico, ya sea implementando un liderazgo transformacional, un liderazgo transaccional o un no liderazgo (*laissez faire*).

La problemática que se busca tratar, es el fomentar prácticas organizacionales que potencien el estilo de liderazgo que permita generar cambios y verdaderas transformaciones en los entornos, contextos locales para potencializar un verdadero desarrollo frente a la crisis en que vivimos como país, con el uso de los diferentes estilos de liderazgo, y que las y los participantes del programa de liderazgo para la transformación edición virtual 2021, puedan utilizar las herramientas sobre liderazgo transformacional impartidas en el programa, las que ayuden a aumentar el desempeño laboral y los resultados de sus trabajadores, empleados u administrativos, dentro de sus organizaciones o empresas.

Es por ello que, dentro del presente artículo académico se busca analizar la correlación y la capacidad explicativa de los estilos de liderazgo como el Transformacional, Transaccional y el Liderazgo pasivo o no liderazgo y los resultados del liderazgo trazados por Eficacia, Satisfacción y Extra esfuerzo (Bruce J. Avolio D. A., 1988); Así como el Desempeño Laboral. (Descals, 2008)

Pregunta de investigación ¿Qué estilo de liderazgo aumenta el desempeño laboral y los resultados de las y los participantes del programa de liderazgo para la transformación edición 2021 del Programa ACORDES perteneciente a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas?

La hipótesis planteada es que el estilo de liderazgo transformacional incrementa y potencia el desempeño laboral y resultados de las y los participantes analizados del programa de formación en liderazgo para la transformación Edición Virtual 2021 del Programa ACORDES de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca.

Breve revisión de la literatura y el estado del arte donde se enmarca el trabajo académico.

El presente artículo, se basa en analizar como el estilo de liderazgo potencia el desempeño laboral y resultados de los líderes y lideresas en nuestro contexto ecuatoriano y demostrar la importancia del fortalecimiento colectivo del líder(esa), para llevar a cabo actividades que coadyuven hacia lo que realmente pueda generar transformaciones necesarias en territorio, así como mostrar los resultados que proponen los autores Pérez, Bañuelos y Moreno en 2015. Es así como, por medio de la metodología cuantitativa con el uso de una herramienta como es el cuestionario MLQ (Multifactorial Leadership Questionnaire), para medir los estilos de liderazgo y sus resultados, el cual posee 45 preguntas, a través de las cuales se mide nueve dimensiones correspondientes a los tres estilos de liderazgo de la Teoría de Rango Completo, como son: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo pasivo o Laissez Faire, y que incluye ítems, que posibilitan medir los resultados que se espera de una persona líder, que son : extra esfuerzo, eficacia y satisfacción (Bruce J. Avolio B. M., 1999) que permite medir estilos de liderazgo y resultados, así como un cuestionario diferente para medir el desempeño laboral. Un instrumento para medir el **desempeño laboral DL** fue creado por Guerrero (2014), dicho instrumento está estructurado por 3 dimensiones que fue diseñado con una escala de Likert con un total de 14 ítems, el cual mide las subdimensiones del desempeño laboral.

Iniciativa laboral: Tener ideas o propuestas significa adoptar una actitud proactiva que establezca un curso a través de acciones concretas, poder imaginar, emprender, desarrollar y evaluar enfoques, acciones o proyectos individuales o colectivos con creatividad, confianza, responsabilidad y sentido crítico.

Trabajo en equipo: Grupo cuyos esfuerzos individuales se combinan para dar como resultado un desempeño mayor que la suma de sus aportes individuales, y que están articulados por una visión.

Cooperación con los colaboradores: la cooperación en un equipo de trabajo es un eje fundamental para cohesionar los objetivos de la organización con los de los colaboradores, esto se logra a través de generar sinergia, mantener la motivación y el compromiso de los integrantes.

Además de esto, es indispensable nombrar a los autores que abarcan estas teorías, como es el caso de Bass y Avolio con las teorías de estilos de liderazgo, a Pérez, Bañuelos y Moreno que tienen como teoría los resultados del liderazgo. Además de estos, se cuenta con anteriores investigaciones que miden los efectos del entrenamiento en liderazgo desde la Teoría de Rango completo, que fue realizado por G. Álava con el aval de la Universidad de Cuenca.

Este artículo se basa en los hallazgos que demuestren aspectos relevantes que potencian resultados y desempeño laboral en nuestro contexto ecuatoriano de acuerdo al tipo de liderazgo. Es decir, si es posible la existencia de una correlación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral, así como con los resultados que proponen los autores Pérez, Bañuelos y Moreno en 2015. Esta nueva entrada investigativa permitirá conocer las estrategias necesarias que debe tener un líder dentro de la organización, así como aportar a la teoría en como un estilo en concreto de liderazgo, da mejores resultados con respecto a otros, de la misma forma permitirá analizar si un estilo de liderazgo se correlaciona o influye directamente con el desempeño laboral de las y los participantes que se encuentran dentro del programa.

Contexto del problema y preguntas de investigación.

Este artículo, se basa en analizar como el estilo de liderazgo potencia el desempeño laboral y resultados de los líderes y lideresas en nuestro contexto ecuatoriano y demostrar la importancia del fortalecimiento colectivo del líder(esa), para llevar a cabo actividades que coadyuven hacia lo que realmente pueda generar transformaciones necesarias en territorio, así como mostrar los resultados que proponen los autores Pérez, Bañuelos y Moreno en 2015. Es así como, por medio de la metodología cuantitativa con el uso de una herramienta como es el cuestionario MLQ (Multifactorial Leadership Questionnaire) (Bruce J. Avolio B. M., 1999) que permite medir estilos de liderazgo y resultados, así como un cuestionario diferente para medir el desempeño laboral.

Si bien los diferentes estilos de liderazgo, tienen como objetivo lograr metas que se trazan las organizaciones, personas o empresas, siendo esta una teoría un potenciador para el cumplimiento de metas.

Pregunta de investigación ¿Qué estilo de liderazgo aumenta el desempeño laboral y los resultados de las y los participantes del programa de liderazgo para la transformación edición 2021 del Programa ACORDES perteneciente a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas?

Marco teórico

Teorías de liderazgo de rango completo Bass y Avolio.

Me parece importante comentar que existen algunas teorías que abordan los estilos de liderazgo; sin embargo, de acuerdo al contexto actual cabe mencionar a las teorías integradoras que es su característica principal, dentro de estas teorías se encuentra la teoría de rango completo con los estilos de Liderazgo que analizaremos, propuestos por Bass y Avolio. El liderazgo es algo que no se puede negar dentro del campo laboral, algunos enfocados a mejorar efectividad, otros la eficacia, otros la capacidad productiva del empleado o colaborador, etc. Una de las teorías de liderazgo transformacional, se ha evidenciado que el rendimiento de los seguidores, este enfocado mucho más allá que en su propio interés y se compromete mucho con el de la organización.

El liderazgo Transformacional: este tipo de liderazgo es el más efectivo de los tres estilos en relación al esfuerzo, compromiso, desempeño y satisfacción de los seguidores, dadas sus cuatro conductas denominadas las cuatro I's que son: 1) influencia idealizada o carisma que puede ser (atribuida o conductual), 2) inspiración motivacional, 3) consideración individualizada y 4) estimulación intelectual. (Bass B. M., 1996). Se ha visto que los líderes que despliegan comportamientos carismáticos aumentan los índices de productividad por los altos índices de cohesión y disciplina al interior del grupo. Aumenta la motivación del grupo al comunicarles altas expectativas de desempeño y expresarles confianza de que ellos pueden alcanzarlos, se esfuerzan más ante los obstáculos y mayor disposición a cooperar con el grupo, encontrándose una relación significativa entre las conductas carismáticas del líder y la eficacia del grupo (Yukl, 2013).

Esta teoría utilizada en otros artículos como es el caso de la Ing. Álava la cual usa como punto de partida la influencia idealizada que implica que el líder sirve de modelo para la perseverancia y el sacrificio (Kouzes y Posner, 2012). Los líderes son

admirados, respetados y generan confianza (Bass y Riggio, 2006). La motivación inspiradora es motivar a los seguidores a través de proporcionar una visión atractiva, e inspirarlos para conseguirla (Bass y Riggio, 2006). La consideración individualizada es prestar atención a las necesidades y deseos de cada individuo (Bass, 1990; Bass y Avolio, 1994). Por último, la estimulación intelectual que incentiva a los seguidores a ser innovadores y buscar nuevas soluciones a sus problemas (Bass y Riggio, 2006). (Gabriela Álava, 2016)

Este estilo se liga con el **Liderazgo Transaccional** en el cual los líderes premian el comportamiento de los colaboradores, ya que estos prometen recompensas al lograr objetivos dentro de la organización. Con los dos componentes básicos siguientes, este estilo de liderazgo logra sus objetivos. gestión activa por excepción que se define como la búsqueda y tratamiento de las irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas (Bass, 1990) y, la recompensa contingente que incluye la clarificación de las expectativas y ofrece un reconocimiento cuando se alcanzan los objetivos. (Gabriela Álava, 2016)

El Liderazgo Transaccional en este tipo de liderazgo la toma de decisiones está basada en las reglas de la cultura organizacional y proporcionan retroinformación a los seguidores para una exitosa representación de un supuesto rol acordado (Bass B. M., 1996). Hay dos factores que describen al estilo de liderazgo transaccional: 1) la administración por excepción que puede ser activa o pasiva, y 2) la recompensa contingente (Bass B. M., 1996). La administración por excepción activa, se manifiesta por el monitoreo activo por parte del líder en un esfuerzo para asegurar los estándares y las metas. En la pasiva, los líderes intervienen raramente para asegurar el resultado, toman acciones correctivas sólo cuando ocurren fallas y desviaciones en los estándares de desempeño, reaccionan cuando hay errores, no se toman la molestia de verificar por ellos mismos y sólo piden lo esencial del trabajo a realizar (Bass B. M., 1996).

Y un tercer estilo de liderazgo que incluyen Bass y Avolio para su teoría de liderazgo de rango completo, es el **liderazgo pasivo o no liderazgo** El liderazgo pasivo comprende dos componentes, denominados, *laissez-faire* y la gestión pasiva por excepción (Bass, 1990). *Laissez-faire* o "no liderazgo" es evitar involucrarse o tomar de- cisiones sobre temas importantes.

La gestión pasiva por excepción es dar, sistemáticamente, una respuesta pasiva y reactiva a situaciones y problemas (Avolio y Bass, 1991). este tipo de liderazgo en el cual la toma de decisiones no son parte fundamental de este, ya sea por 1) no querer aplicar o tomar el liderazgo de la organización, 2) poder tener el liderazgo, es decir, aunque se quisiera no puede por no se cuenta con las habilidades necesarias para tomar el liderazgo y el 3) es debido a que no sabe hacerlo, es decir, no tiene los conocimientos necesarios.

Resultados de los estilos de liderazgo

Satisfacción: Está integrada por las acciones del líder que provocan gratificación en el grupo, lo cual determina como se sienten los seguidores respecto de las decisiones tomadas por el líder. (Bass B. M., 1996)

Efectividad: Son las acciones del líder que provocan que se logren los objetivos y metas. (Bass B. M., 1996)

Extra Esfuerzo: Son acciones del líder que provocan mayor participación de los seguidores en cuanto a empuje en su trabajo cotidiano, esta variable determina en qué medida los seguidores están estimulados a participar de manera activa, cuando el líder lo requiere. (Bass B. M., 1996)

Desempeño laboral.

Autores como Francisco José Palací Descals en el libro de Psicología de la organización, menciona que al existir dos tipos de desempeño uno **contextual** y otro de tareas, el primero de estos contribuye a la eficacia organizacional a través de efectos psicológicos, sociales y organizacionales en el contexto de trabajo, es decir, está una etapa en el aspecto de relación social que un ámbito que dicta el rol que se cumple dentro del puesto o lugar que ocupa en el trabajo una persona. Mientras que el desempeño de **tarea**, refleja lo que directamente relacionado con el rendimiento en los aspectos que se recogen en la descripción del puesto, es decir, que este tipo de desempeño se enfoca al rol que cumplen las personas, las actividades que realizan y la eficiencia con la que lo hacen. (Descals, 2008)

Además, cabe mencionar cada una de las subdimensiones que mide el desempeño laboral.

Iniciativa laboral: Tener ideas o propuestas significa adoptar una actitud proactiva que establezca un curso a través de acciones concretas, poder imaginar, emprender, desarrollar y evaluar enfoques, acciones o proyectos individuales o colectivos con creatividad, confianza, responsabilidad y sentido crítico.

Trabajo en equipo: Grupo cuyos esfuerzos individuales se combinan para dar como resultado un desempeño mayor que la suma de sus aportes individuales, y que están articulados por una visión. Además de esto es importante que se generen competencias técnicas y experiencia, aquellas necesarias para desarrollar un trabajo, capacidad de analizar problemas y tomar decisiones: habilidad para analizar las situaciones, y decidir a tiempo y habilidad para buenas relaciones humanas, saber escuchar, estimular, mediatizar cuando hay conflictos.

Cooperación con los colaboradores: la cooperación en un equipo de trabajo es un eje fundamental para cohesionar los objetivos de la organización con los de los colaboradores, esto se logra a través de generar sinergia, mantener la motivación y el compromiso de los integrantes. El indispensable que la cooperación tenga como principal motor a un líder o jefe de equipo que ponga en juego una serie de habilidades que permita que sus colaboradores exploten sus dotes y de esta forma llegar a los resultados esperados, incrementando la participación y la motivación de todo el equipo.

Efecto de los estilos de liderazgo en el desempeño laboral y resultados.

En el artículo “la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia; un estudio exploratorio desde Chile” elaborado por Emilio Rodríguez-Ponce, Liliana Pedraja-Rejas y Francisco Ganga-Contreras, evidencian que los estilos de liderazgo muestra un desempeño del 77,17 en una escala de 1 a 100, además se evidencia que existe una correlación positiva y significativa entre el desempeño que alcanzan los equipos y los estilos de liderazgo transformacional y transaccional. Por el contrario, la correlación de desempeño de los equipos y el estilo Laissez Faire es negativa y significativa.

Así mismo, las variables independientes resultan ser relevantes para explicar el desempeño de los equipos, el liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire,

tienen pertinencia para explicar la variable dependiente que este caso es el desempeño. (Emilio Rodríguez-Ponce, 2017)

En otro artículo, el cual ya se ha mencionado en este documento el caso de “Efectos del entrenamiento en liderazgo desde la Teoría de Rango Completo” elaborado por Gabriela Álava, Lucia Domínguez, Bernarda Guerrero, Lucia Pinos, Dolores Sucozhañay y Francisco Francés. Muestran que el liderazgo transformacional es el único que posee significancia empírica y capacidad predictiva sobre los distintos resultados esperados del ejercicio de liderazgo (extra esfuerzo, eficacia y satisfacción), en los tres tiempos de aplicación de los cuestionarios, mostrando en todos los casos el p-valúe menor a 0,05 ($p < 0,05$).

Sin embargo, los líderes transaccionales mantienen una relación positiva con los resultados esperados del liderazgo en al menos dos tiempos de aplicación de las encuestas (T1 y T2), más no tienen influencia explicativa.

Con respecto al liderazgo pasivo, se evidencia que no posee ni relación ni influencia sobre los resultados del liderazgo.

Estos resultados son coherentes en relación a la teoría, ya que los líderes transformadores inspiran a sus subordinados para conseguir altos niveles de esfuerzo y dedicación, siendo primero una figura de ejemplo, por lo que sus resultados están íntimamente relacionados y explicados por este estilo de liderazgo. (Gabriela Álava, 2016)

Y finalmente el artículo en el cual, se basa todo este estudio “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision” de Bernard M. Bass, en el que hace mención sobre la recopilación de datos de 228 empleados de 58 gerentes en una gran empresa de ingeniería. En el cual los gerentes fueron clasificados de acuerdo con sus puntajes de factores de liderazgo, que se basaron en las descripciones de los líderes por parte de sus empleados y colegas en el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial.

Los líderes de "cuatro estrellas" fueron aquellos que se clasificaron en el 25% superior en un puntaje de factor de liderazgo; Los líderes de “una estrella” se encontraban entre el 25% inferior de los gerentes en el puntaje del factor de liderazgo. Del 75% al 82% de los gerentes transformacionales de "cuatro estrellas" tenían

empleados que indicaron que con frecuencia ejercían un esfuerzo adicional en sus trabajos. De los gerentes transformacionales de “una estrella”, solo entre el 22 % y el 24 % tenían empleados que dijeron que con frecuencia hacían un esfuerzo adicional. (BASS, 1990)

Objetivos e hipótesis

General:

- Analizar el estilo de liderazgo como potenciador en el desempeño laboral y sus resultados de las y los participantes matriculados en el programa de formación en Liderazgo para la transformación edición virtual 2021.

Específicos:

- Describir el estilo del liderazgo de las y los participantes del programa de formación en liderazgo para la transformación edición 2021.
- Comparar las diferencias en el desempeño laboral de las y los participantes del programa de formación de acuerdo al estilo de liderazgo por sexo y zona.
- Analizar como el estilo de liderazgo de las y las y los participantes del programa de formación explican su desempeño laboral y resultado en eficacia, satisfacción y extra esfuerzo.

Hipótesis:

La hipótesis planteada es que el estilo de liderazgo transformacional es el que incrementa y potencia el desempeño laboral y resultados de las y los participantes analizados del programa de formación en liderazgo para la transformación Edición Virtual 2021 del Programa ACORDES de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca.

Variables y datos

Variable I: Liderazgo transformacional.

Variable II: Desempeño Laboral y sus resultados.

Datos:

Población es de 310 participantes divididos de la siguiente forma.

80 estudiantes fueron puestos bajo convenio por ELECAUSTRO.

80 por el GAD Municipal de Santa Isabel.

50 por el GAD Municipal de Cuenca.

20 por el GAD Parroquial de Manglar Alto

80 se matricularon por cuenta propia

Descripción de la metodología a utilizar

1.- Enfoque Metodológico

La metodológica a trabajar será la metodología cuantitativa en la que a través de las herramientas de levantamiento de información cuestionario MLQ creado por Bass y Avolio en 1999, (Bruce J. Avolio B. M., 1999) además de un cuestionario que mide desempeño laboral elaborado por Guerrero en el año 2014 (GOCHICOA, 2014), el cual esta estructura por tres dimensiones que se miden en una escala Likert. y mediante la implementación de técnicas estadísticas de análisis descriptivo e inferencial, que permite el análisis de correlación de los estilos de liderazgo con el desempeño y con sus resultados.

2.- Unidad de análisis

La unidad de análisis de este artículo académico son las y los participantes inscritos en el programa de liderazgo para la transformación edición 2021 de ACORDES perteneciente a la FCEA.

3.- Delimitación de Población y Muestra

La delimitación de la población para este artículo es el total de las y los participantes en el programa de formación en liderazgos para la transformación Educación virtual 2021 de ACORDES, el cual consta de 310 personas que se encuentran alrededor del país.

Debido a que el universo de esta población es pequeño, la aplicación de la fórmula para obtener una muestra simbólica, es poco recomendable, ya que se puede

lograr captar al 100% del universo, además que las respuestas a las encuestas serán de forma electrónica, es decir, la obtención de las contestaciones a la encuesta es muy factible.

4.- Herramienta de Levantamiento de información.

El liderazgo Transformacional: este tipo de liderazgo es el más efectivo de los tres estilos en relación al esfuerzo, compromiso, desempeño y satisfacción de los seguidores, dadas sus cuatro conductas denominadas las cuatro I's que son: 1) influencia idealizada o carisma que puede ser (atribuida o conductual), 2) inspiración motivacional, 3) consideración individualizada y 4) estimulación intelectual. (Bass B. M., 1996). Se ha visto que los líderes que despliegan comportamientos carismáticos aumentan los índices de productividad por los altos índices de cohesión y disciplina al interior del grupo. Aumenta la motivación del grupo al comunicarles altas expectativas de desempeño y expresarles confianza de que ellos pueden alcanzarlos, se esfuerzan más ante los obstáculos y mayor disposición a cooperar con el grupo, encontrándose una relación significativa entre las conductas carismáticas del líder y la eficacia del grupo (Yukl, 2013).

Todas estas conductas se encuentran dentro del cuestionario realizado por Bass y Avolio el cuestionario MLQ, el cual contiene 45 preguntas que se encontraran en los anexos de este documento.

Por otra parte, el instrumento para medir el **desempeño laboral DL** fue creado por Guerrero (2014), dicho instrumento está estructurado por 3 dimensiones que fue diseñado con una escala de Likert con un total de 14 ítems, los cuales se encontraran en los anexos de este documento.

Además, cabe mencionar cada una de las subdimensiones que mide el desempeño laboral.

Iniciativa laboral: Tener ideas o propuestas significa adoptar una actitud proactiva que establezca un curso a través de acciones concretas, poder imaginar, emprender, desarrollar y evaluar enfoques, acciones o proyectos individuales o colectivos con creatividad, confianza, responsabilidad y sentido crítico.

Trabajo en equipo: Grupo cuyos esfuerzos individuales se combinan para dar como resultado un desempeño mayor que la suma de sus aportes individuales, y que están articulados por una visión.

Cooperación con los colaboradores: la cooperación en un equipo de trabajo es un eje fundamental para cohesionar los objetivos de la organización con los de los colaboradores, esto se logra a través de generar sinergia, mantener la motivación y el compromiso de los integrantes.

Resultados de los estilos de liderazgo

Satisfacción: Está integrada por las acciones del líder que provocan gratificación en el grupo, lo cual determina como se sienten los seguidores respecto de las decisiones tomadas por el líder. (Bass B. M., 1996)

Efectividad: Son las acciones del líder que provocan que se logren los objetivos y metas. (Bass B. M., 1996)

Extra Esfuerzo: Son acciones del líder que provocan mayor participación de los seguidores en cuanto a empuje en su trabajo cotidiano, esta variable determina en qué medida los seguidores están estimulados a participar de manera activa, cuando el líder lo requiere. (Bass B. M., 1996)

5.- Variables y técnicas a utilizar

Operativización de Variables:

Variable General	Variable Intermedia	Variable Empírica o Indicador
Liderazgo transformacional	5) influencia idealizada o carisma que puede ser (atribuida o conductual). 6) inspiración motivacional. 7) consideración individualizada. 8) estimulación intelectual.	5) Actividades grupales o personales que ayudan a grupo a mejorar. 6) Actividades que estimulen a los colaboradores a realizar mejor sus tareas dentro de la organización. 7) Atención a los problemas que tengan los miembros de la organización. 8) Realización de programas o capacitaciones para todos los miembros de la organización.
Desempeño Laboral	3) Desempeño contextual. 4) Desempeño de tarea.	4) Iniciativa laboral. 5) Trabajo en equipo. 6) Cooperación con los colaboradores.
Resultados	4) Satisfacción. 5) Efectividad. 6) Extra Esfuerzo.	4) Actividades que realiza el líder en pro del bienestar de sus colaboradores. 5) Actividades que realiza el líder para lograr objetivos. 6) Actividades proporcionadas por el líder, que provoquen mayor participación de los colaboradores.

Técnica estadística a utilizar por objetivo

Objetivo 1: Describir el estilo del liderazgo de las y los participantes del programa de formación en liderazgo para la transformación edición 2021.

Técnica Estadística: Estadística descriptiva con la cual recogeremos los datos de las encuestas aplicadas al total de la población del programa de formación en liderazgos para la transformación Educación virtual 2021 de ACORDES.

Objetivo 2: Comparar las diferencias en el desempeño laboral de las y los participantes del programa de formación de acuerdo al estilo de liderazgo por sexo y zona.

Técnica Estadística: Al realizar un análisis de correlación entre las dos variables que se busca relacionar, que este caso es el desempeño laboral y el estilo de liderazgo, lo cual permite tener una representación visual de la relación entre las variables. Permitiendo que se pueda verificar la hipótesis planteada en este artículo.

Objetivo 3: Analizar como el estilo de liderazgo de las y los participantes del programa de formación explican su desempeño laboral y resultado en eficacia, satisfacción y extra esfuerzo.

Técnica Estadística: Al realizar un análisis de correlación entre las dos variables que se busca relacionar, que este caso es el desempeño laboral y el estilo de liderazgo, lo cual permite tener una representación visual de la relación entre las variables. Permitiendo que se pueda verificar la hipótesis planteada en este artículo.

Un cronograma de actividades con fechas coordinadas con el Asesor sobre reuniones, presentación de avances y el envío final del trabajo académico.

ACTIVIDADES	SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3					SEMANA 4				
	17	18	19	20	21	24	25	26	27	28	31	1	2	3	4	7	8	9	10	11
Reunión de trabajo I con el Asesor.	x				x			x			x			x		x			x	
Presentación de avances				x			x				x			x		x		x		
Envío final del trabajo académico																				x

Bibliografía

- Alfonso Sánchez, I. R. (1999). Liderazgo: un concepto perdurable. *ACIMED* , 132-135.
- Arana Avalos, R. M., & Ocampo Fano, G. X. (07 de Marzo de 2020). Efectos del liderazgo transformacional en el desempeño laboral de la fuerza de ventas del sector consumo masivo de bebidas en el Perú, año 2020. *Efectos del liderazgo transformacional en el desempeño laboral de la fuerza de ventas del sector consumo masivo de bebidas en el Perú, año 2020*. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Arpi, E. C. (9 de Junio de 2022). Preguntas para entrevista semiestructurada Tesis Liderazgo. (M. A. Torres, Entrevistador)
- Ayala, L. S. (16 de 06 de 2022). Preguntas para entrevista semiestructurada Tesis Liderazgo. (M. A. Torres, Entrevistador)
- Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9-13.
- BASS, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision . *Dinamica Organizacional* , 19-31.
- Bass, B. M. (1996). From Transactional to. *Transformational leaders inspire, energize, and intellectually stimulate their*, 19-31.
- Bruce J. Avolio, B. M. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , 441-462.
- Bruce J. Avolio, D. A. (1988). Liderazgo transformacional en una simulación de juego de gestión: Impactando el resultado final. *Gestión de grupos y organizaciones*, 59-80.
- Bueno, M. A. (16 de Junio de 2022). Preguntas para entrevista semiestructurada Tesis Liderazgo. (M. A. Torres, Entrevistador)
- Cojitambo, J. D. (14 de 06 de 2022). Preguntas para entrevista semiestructurada Tesis Liderazgo. (M. A. Torres, Entrevistador)
- Descals, F. J. (2008). Definición de desempeño . En F. J. Descals, *Psicología de la Organización* (págs. 154-156). Madrid: Pearson.
- Emilio Rodríguez-Ponce, L. P.-R.-C. (2017). La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile. *Contabilidad y Negocios (12) 23, 2017*, 129-144.
- Europea, U. (s.f.). *cenpromype*. Obtenido de cenpromype: <https://ceccsica.info/sites/default/files/inline-files/1.5.2%20Herramienta%20Tipos%20de%20Liderazgo.pdf>
- Gabriela Álava, L. D. (2016). Efectos del entrenamiento en liderazgo desde la Teoría de Rango Completo. *EAC*, 43-55.
- GOCHICOA, A. J. (Agosto de 2014). GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS. Queretaro, México.

Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional*.

Idolina Bernal Gonzalez, D. M. (2018). Liderazgo y sus efectos en los resultados de una empresa manufacturera. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 23, 84.

KEITH DAVIS, J. W. (1991). *EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO*. México: McGRAW-HILL.

Laura Medina Hortúa, O. B. (2016). El liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de los empleados del supermercado "autoservicio el super maxi" en el municipio de Caloto, norte del Cauca. 2016. Santander de Quilichao, Cauca, Colombia.

Ma. Concepción Rico Pérez, D. C. (2015). ESTILO DE LIDERAZGO Y SU PERCEPCIÓN DE LA. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 39-52.

Mendoza, E. J. (19 de 05 de 2022). Entrevista semiestructurada Tesis de Liderazgo. (S. M. Torres, Entrevistador)

Peralta, M. M. (20 de 05 de 2022). Entrevista semiestructurada para tesis liderazgo. (S. M. Torres, Entrevistador)

Santos, M. L., Bautista, B. B., & Mogollón, L. E. (2017). Estilos de liderazgo desde la. *ESPACIOS vol 38*, 11.

Suárez, L. G. (9 de junio de 2022). Preguntas para entrevista semiestructurada Tesis Liderazgo. (M. A. Torres, Entrevistador)

Villa, A. J. (18 de 05 de 2022). Entrevista semiestructurada Tesis de Liderazgo. (S. M. Torres, Entrevistador)

Yukl, G. (2013). Charismatic and Transformational Leadership. En G. Yukl, *Leadership in Organizations* (págs. 309-339). United States of America.: Pearson Education, Inc.

UCUENCA