

**El liderazgo transformacional y su influencia en los
equipos de negocio del sector financiero del cantón
Portoviejo**

**Transformational leadership and its influence on
the business teams of the financial sector of the
Portoviejo canton**

Maria Angelica Alvarado-Macias
Universidad Técnica de Manabí - Ecuador
aalvarad77@gmail.com

Elisa Juverly Zambrano-Zambrano
Universidad Técnica de Manabí - Ecuador
juverlyzambrano@hotmail.com

doi.org/10.33386/593dp.2021.3.632

RESUMEN

El estudio de investigación tuvo como objeto determinar la influencia del liderazgo transformacional en los equipos de negocios del sector financiero del cantón Portoviejo. Tuvo un enfoque cualitativo y cuantitativo, diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por 10 gerentes de las Instituciones del sector financiero. Se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento el cuestionario multifactorial con sus siglas en inglés (Multifactor Leadership Questionnaire) que fue validado por 10 expertos mediante la escala de Likert, cuya confiabilidad se realizó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, para verificar la validez de todas las preguntas del cuestionario que pertenecen a cada estilo de liderazgo, obteniendo (Alfa > 0.88) Para el efecto se tomaron fundamentos teóricos acerca de Liderazgo de Gerstner (1996), Cubillo (1997), Senge (2001), Bolívar (1997), Bass y Avolio (2000) entre otros.

La investigación permitió determinar la existencia del liderazgo en los gerentes del sistema financiero del cantón Portoviejo, obteniendo como resultado que el estilo transformacional prevalece en un 90% y con un porcentaje mayor en el género femenino dentro los encuestados mientras que el transaccional obtuvo un 40% y Laissez un 30%, lo cual demostró la muy estrecha relación que existe entre liderazgo y cultura de alto compromiso en donde todos los miembros del equipo de trabajo están enfocados por lograr cosas extraordinarias, logrando de manera muy firme y sutil que el subordinado se cuestione constantemente que más pueden hacer ellos por la organización.

Palabras claves: transformacional; liderazgo; compromiso; cantón; Portoviejo

Cómo citar este artículo:

APA:

Alvarado-Macias, M., & Zambrano-Zambrano, E., (2021). El liderazgo transformacional y su influencia en los equipos de negocio del sector financiero del cantón Portoviejo 593 Digital Publisher CEIT, 6(3), 423-441. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.632>

Descargar para Mendeley y Zotero

ABSTRACT

The research study was intended to determine the influence of transformational leadership on business teams in the financial sector of the canton of Portoviejo. He had a qualitative and quantitative approach, non-experimental design. The sample consisted of 10 managers from the Financial Sector Institutions. The survey technique and instrument were used in the Multifactor Leadership Questionnaire (Multifactor Leadership Questionnaire) which was validated by 10 experts via the Likert scale, whose reliability was made by the Cronbach Alpha coefficient, to verify the validity of all questionnaire questions belonging to each leadership style, obtaining (Alpha > 0.88) For the effect theoretical foundations were taken about Gerstner Leadership (1996), Cubillo (1997), Senge (2001), Bolivar (1997), Bass and Avolio (2000) among others.

The research allowed to determine the existence of leadership in the gerent of the financial system of the canton Portoviejo, obtaining the following results that the transformational style prevails by 90% and with a higher percentage in the female gender among the respondents while the transactional one obtained 40% and Laissez 30%, which demonstrated the very close relationship that exists between leadership and culture of high commitment where all the members of the team are focused on achieving extraordinary things , achieving in a very firm and subtle way that the subordinate constantly questions what more they can do for the organization.

Keywords: transformational; leadership; commitment; canton; Portoviejo

Introducción

Actualmente la globalización y la competencia cada vez más agresiva entre los diferentes mercados, obliga en los tiempos actuales a constantemente ir innovando la manera de dirigir los nuevos equipos de trabajo de las diferentes instituciones financieras, ya que por determinismo o naturaleza únicamente sobrevivirán los que puedan adaptarse al cambio.

Cabe destacar que el estudio del presente tema resulta muy notable ya que nos permitirá conocer, como el liderazgo transformacional que predomina en muchos cargos gerenciales o administrativos influye en los diferentes equipos de trabajo del sector financiero.

Los estudios de Bass y Avolio (2006, como se citó en Arteaga y Ramon, 2009) señalan que los líderes transformacionales, a través de la autoridad ejercida en sus interacciones con los miembros del equipo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses personales para buscar el interés grupal, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales existenciales.

Según el criterio de los autores Bracho y García (2013) se entiende que el liderazgo transformacional comprende un proceso de dirección, en el que la transformación del ámbito representa un aspecto importante, lo que es viable por medio de la acción del jefe quien inspira motivando a sus seguidores; por tal razón se debe entender que los líderes transformacionales que logran la mejor versión de su gente comprometen a sus seguidores en la consecución de resultados extraordinarios. Así mismo Yulk (1999) refiere que el estilo de liderazgo transformacional creará una enorme consciencia y aceptación tanto del objetivo como de la tarea de la organización e impulsará esta perspectiva compartida. Definiciones que indican que el liderazgo es determinante en la consecución de objetivos con un alto compromiso por parte de sus colaboradores. Ya lo dijo Drucker (2016) el liderazgo es incrementar la visión de una persona, llevar su rendimiento a sus máximos

niveles y construir una personalidad que supere sus limitaciones normales.

Citando una vez más el criterio de los autores Bracho y García (2013) afirman que “El liderazgo transformacional procura motivar e incentivar a los seguidores a que participen activamente en los cambios del entorno interno, para lo cual sensibiliza a cada uno de ellos para que se empoderen de la misión y la visión” (p.167); por tal razón se debe entender que los líderes transformacionales que logran contagiar a sus colaboradores de su entusiasmo, despertando en ellos el compromiso y la competitividad que les permitirá llegar a la Institución a otro nivel. Bajo este concepto, podemos determinar que la motivación que ejerce el líder de acuerdo a Gerstner (1996) se conoce como el proceso de influir sobre los individuos para guiar sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinados objetivos. Mientras que Bass y Avolio (2000) y Conger (1999 como se citó en García, Romerosa y Llorens, 2007) afirman que el líder transformacional debe transmitir carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada que optimizan e incrementan los resultados de la organización.

Para otros autores como Leithwood, Mascall y Strauss (2009) el liderazgo transformacional está orientado a la participación de los colaboradores, adjudicando significado a la tarea. Con este liderazgo se estimula la conciencia de los trabajadores, quienes son dirigidos para aceptar y comprometerse con el alcance de la misión, visión y valores corporativos de la Institución para ser transmitidos a nuevas generaciones y de esta manera lograr maximizar el desempeño de los colaboradores en los diferentes cargos ocupacionales aplicando la transformación del conocimiento, dentro de la empresa sin descuidar los niveles de calidad y productividad de las tareas asignadas.

Continuando con el estudio del liderazgo transformacional Cubillo (1997) afirma que el líder es por excelencia aquel actor capaz de extraer una visión de cierto estado de cosas, futuro o sueño al cual parece posible aspirar, incluso en formas distintas a las acostumbradas,

con el fin de construir un mejor futuro para la organización y alcanzar los objetivos tal como lo refiere Senge (2001)

De igual manera Bolívar (1997, como se citó en Valarezo, 2019) considera que el liderazgo se desempeña en diversos niveles y por parte de los individuos que independientemente de la postura institucional que desempeñen, son capaces de motivar, guiar, favorecer a otros alrededor de determinadas propuestas o proyectos.

Del mismo modo para Senge (2001) desde su punto de vista el liderazgo transformacional simplemente significa empujar a la organización en la búsqueda de sus objetivos, sin embargo, para que se lo pueda ejercer, es imprescindible contar con la participación de los seguidores.

Parafraseando a Salazar (2006) el líder transformacional se esfuerza en reconocer las mejores aptitudes de cada uno de los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, cambiando de manera positiva la cultura de la organización.

En estas definiciones los autores coinciden que dentro de las empresas u organizaciones se logra que este individuo llamado líder obtenga que sus miembros de forma voluntaria sean dirigidos, influenciados y guiados sin que perciban que están siendo coaccionados u obligados de forma arbitraria, obteniendo de esta manera fomentar los cambios creatividad y finalmente la producción que necesita la empresa.

Por su parte Arteaga y Ramón (2009) indica que el éxito de las organizaciones se basa en su capacidad para adaptarse a nuevos retos, y por lo mismo, a la necesidad de contar con un líder que los dirija por el camino más adecuado al éxito. Por lo tanto, el liderazgo transformacional estimula la participación de los colaboradores, logrando así que sean más competitivos para poder adaptarse a los nuevos desafíos.

De todas las definiciones anteriores podemos resaltar Velásquez (2006) quien refiere, “El liderazgo transformacional es un estilo definido

como un proceso de cambio positivo en los seguidores, centrándose en transformar a otros a ayudarse mutuamente, de manera armoniosa, enfocando de manera integral a la organización” (p.167).

Debido a que el liderazgo ha sido considerado como un factor vital para el desarrollo de todo tipo de organización, se ha estudiado también por varios autores los diversos tipos de liderazgo en el que cada líder logre conseguir más afinidad variando desde el punto de vista, el carácter y las habilidades gerenciales. En particular hay tres tipos de liderazgo considerados más relevantes como lo es el liderazgo transaccional, transformacional y el tipo de liderazgo ausente o como lo dice su nombre en francés Laissez Faire. Ya se ha citado sobre lo que muchos autores han escrito del liderazgo transformacional, más sin embargo se hace necesario citar lo que afirma Burns (1978 citado en Valentín y Rivas, 2006) sobre el liderazgo transaccional y es que este tipo de liderazgo satisface las necesidades de los colaboradores acordando una relación de dependencia mutua en la cual las contribuciones de ambas partes se reconocen y premian.

Así mismo Conger y Kanungo (1998 como se citó en Vallejo, 2008) aseguran que el liderazgo transaccional involucra también mantener el status quo de la organización y asegurar la estabilidad de las prácticas de administración y recursos vía gestión y control.

De acuerdo con los conceptos anteriores, el líder transaccional crea una relación de intercambio entre el líder y sus colaboradores compartiendo un interés en común. Esto puede tomar la manera de una recompensa contingente, en la que el líder clarifica a los seguidores lo que deben hacer para ser recompensado por su esfuerzo o entiéndase también que establece acuerdos a cambio de llevar a cabo determinados fines o hacer ciertas labores.

Se dice que el liderazgo Transformacional se crea en base al liderazgo Transaccional, debido a que demanda un mayor esfuerzo y desempeño que va más allá de lo cual hubiera ocurrido con el planteamiento transaccional, en resumen, el

liderazgo transformacional eleva la moral y la motivación en sus seguidores.

¿Y al estar tan estrechamente relacionadas el liderazgo y la motivación se hace imprescindible conocer que es la motivación? Este término tiene diferentes connotaciones como la referida por Drucker (2016) y que consiste en que la motivación es un factor importante para alcanzar los objetivos, tanto de una empresa u organización o de un equipo de trabajo. Así mismo se puede definir “la motivación como un conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes” (Bennis, 2009, como se citó en Carballo, Priego y Avalos, 2015, p.44)

En investigaciones precedentes se ha logrado determinar que existe una relación directa entre el liderazgo que ejercen las jefaturas y la motivación de los trabajadores, seguidores o equipo de trabajo, así mismo lo menciona (Reza, 2005), las organizaciones de ahora frente a los desafíos que combaten deben aprender a laborar con equipos enormemente involucrados con la misión, visión y valores y calificados de tal manera que los lleve a conseguir todas las metas propuestas sean económicas, sociales y de servicios.

Por lo que respecta a Koontz, H. y Wei-hrich (1998 como se citó en Malpica, Rossell y Hoffmann, 2014) define al equipo de trabajo como: “Un conjunto de individuos con habilidades complementarias comprometidos con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables” (p.71).

En la actualidad los equipos de trabajo tienen una relevancia considerable en cuanto a la interacción que debe existir en los diferentes niveles, zonas o departamentos dentro de las organizaciones, situación que antes era una competencia únicamente manejada por el líder desperdiciándose así el potencial que hoy en día ya se está explotando en cada uno de los individuos de acuerdo a su capacidades y

destrezas mejorando así la producción de la empresa, y tal como lo refiere (Malpica et al., 2014) los equipos de trabajo deben desarrollar una fuerza inspiracional para generar eventos valiosos de forma compartida, a partir de acuerdos estratégicos, que implican una responsabilidad convencida de cada uno de ellos, y ese es el desafío ético.

Por otra parte, Ander-Egg (2005 citado en Malpica et al., 2014) propone la siguiente conceptualización de un equipo de trabajo: Son tácticas o estrategias gerenciales creativas que se pueden considerar como un recurso que permitirá incrementar las actitudes y aptitudes de un individuo u organización para realizar una determinada actividad.

Dichas estrategias permitirán la continuidad y supervivencia de cualquier negocio u organización, del mismo modo haciendo notoria la definición de equipo de trabajo, aplicado al liderazgo, se encuentra el aporte de Mora (2008 citado en Malpica et al., 2014), quien afirma que la gerencia debe estar plenamente identificada con la relevancia, el alcance que genera el lograr formar equipos compactos, reconocer la importancia de tener objetivos claros, capacitarlos y entrenarlos permanentemente, darles soporte y proporcionar los mejores equipos a la organización para desarrollar sus funciones.

En un equipo de trabajo, los miembros tienen aptitudes, profesiones, responsabilidades e incluso estatus diferentes, (Hayes, 2003). Por lo cual tal como ocurre en un equipo deportivo los integrantes ocupan diferentes posiciones y tienen diferentes destrezas y habilidades sin embargo el esfuerzo de todos tiene una meta en común que motivado por un líder lograr engranar las diferentes aptitudes para realizar una tarea con la mayor efectividad.

Según Asencio (2020), el triunfo de un equipo de trabajo es que logre trabajar en equipo, y esto radica en la función de los miembros de este para conceptualizar, implantar, alinear y cohesionar los valores que los definen como una unidad de negocios. Entre los varios valores que existen y que son propios de cada individuo, se

destacan 8 valores (Figura No. 1) que se piensan fundamentales para que el trabajo en grupo se desarrolle de forma idónea.

Figura 1

Valores de los equipos de trabajo



Todos estos valores son importantes y deben ser interiorizados y aplicados si se quiere funcionar como un verdadero equipo de trabajo. Por lo señalado anteriormente las organizaciones de hoy en día en base a la competencia en el mercado se ven avocadas a apoyarse en los equipos de trabajo que son el alma de las mismas, para tratar de lograr el éxito de cualquier gestión realizada a través del esfuerzo y disciplina de sus involucrados dentro de la Institución y es por eso que esta investigación desea profundizar sobre el impacto del liderazgo en el rendimiento del equipo, identificar las competencias más relevantes de los actuales líderes así como sus debilidades en el manejo de equipos de trabajo o negocios de las Instituciones financieras.

El objetivo general del estudio es: Determinar la influencia del liderazgo transformacional en los equipos de negocios de las instituciones del sector financiero. Se formula como objetivos específicos de la investigación: a) Determinar los diferentes estilos de liderazgo que poseen los líderes de las instituciones del sector financiero del cantón Portoviejo. b) Determinar la existencia del liderazgo transformacional en los gerentes del sistema financiero del cantón Portoviejo. De acuerdo con los objetivos planteados y el problema formulado, conllevó a precisar una hipótesis general, como es: El liderazgo transformacional influye en los equipos de negocio de las Instituciones del sector financiero.

Metodología

Para el presente trabajo de investigación la metodología utilizada fueron el análisis y síntesis inductivo-deductivo, responde a una investigación donde se abordaron aspectos conceptuales e interpretativos del tema y se basó además en una visión cuantitativa y el acopio de información se basó en la demostración, así mismo se pone a prueba la hipótesis que expresa y marcan las derivaciones haciendo uso de la estadística apoyados del Excel y software estadístico SPSS V.24, para medir las variables mediante las preguntas del cuestionario.

El diseño de la investigación será no experimental-transversal. Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014), la definen como no experimental porque “son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p.152). Sera transversal porque de acuerdo con los mismos autores este diseño consiste en “investigaciones que recopilan datos en un momento **único**” (p.154).

La población del presente estudio está conformada por 10 gerentes de las instituciones del sector financiero, en el estudio la población es de representación finita, dado que se puede identificar a todos los elementos que significaran en dicho estudio. No existe muestra por considerarse una población censal. Según Gómez, Gonzales y Rosales (2015), la población es el conjunto de recursos que tienen características y cualidades semejantes con base a la problemática objeto de estudio, este grupo viene a conformar parte del universo que se desea evaluar e investigar.

Y para determinar la fiabilidad de las escalas de medida empleadas se ha utilizado el método basado en el estadístico coeficiente Alfa de Cronbach. Este coeficiente analiza concretamente la consistencia interna de la escala como una dimensión de su fiabilidad mediante el cálculo de la correlación entre los ítems de la escala tal como lo cita (Morales, 2008).

La investigación de campo fue aplicada a las Instituciones financieras ubicadas en el cantón Portoviejo, escogiendo esta ciudad por considerarse el centro económico y burocrático de la provincia de Manabí y seleccionadas las Instituciones que se encuentran dentro de la categoría de los primeros y más grandes bancos del Ecuador, por solvencia y capacidad para administrar los riesgos con terceros de acuerdo con la calificación de Riesgos 2019. (Superintendencia de Bancos, 2021).

En referencia a los instrumentos de recolección de datos, se trabajó con la técnica de la encuesta, teniendo como instrumento el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ) con sus siglas en inglés (Multifactor Leadership Questionnaire) que se utilizó con el fin de extraer y registrar todo lo observado, dicho cuestionario fue construido por Bruce J. Avolio y Bernard M. Bass en 1990 con el objetivo de evaluar una gama completa de estilos de liderazgo y se puede utilizar para diferenciar líderes efectivos e ineficaces en todos los niveles organizacionales, teniendo en cuenta el liderazgo transformacional, transaccional y lo restante la ausencia de liderazgo que puedan existir dentro de las organizaciones, herramienta utilizada para el desarrollo y la investigación del liderazgo, tal como lo cita (Valarezo, 2019).

Se aplicó un cuestionario con preguntas enfocadas en los diferentes estilos de liderazgo realizado a 10 expertos del sector financiero, según lo recomiendan varios autores (Landeta, 2002), (Cabero & Infante 2014), (Mohedano, 2008), (García & Suarez, 2013), es decir personas con trayectoria en el tema que se está investigando y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones con el fin de obtener una visión objetiva sobre la variable estudiada.

Por lo tanto, para el caso específico de esta investigación se adopta el criterio de (Okoli & Pawlowski, 2004) quienes proponen un tamaño de panel de expertos comprendido entre los 10 y 18 expertos provenientes de diferentes grupos de interés, implicados en el estudio. Adoptando el criterio de estos autores se aplicó el instrumento a 10 gerentes de diferentes instituciones financieras del cantón Portoviejo

con el fin de obtener insumos para la presente investigación, a través de 21 preguntas cerradas calificadas según la escala de Likert, el mismo que contribuyo de manera contundente en el análisis de la influencia de los líderes de las instituciones financieras para la consecución de las metas del equipo de negocio, que para esta investigación lo conforman el equipo de servicios, cajas y equipos de ventas.

Se aplico el coeficiente alfa de Cronbach para determinar la confiabilidad del instrumento aplicado, que según Sampieri (2006), un instrumento de medición es un “Recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre la variable que tiene en mente” (p.276). Una herramienta de medición correcta para la validación del constructo de una escala y como una medida que cuantifica la correlación que existe entre los ítems que conforman esta, de acuerdo con ciertos autores “El valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0.7; por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja” (Celina y Campo, 2005).

Finalizado el trabajo de campo, se realizó el análisis de los datos obtenidos trasladándolos al programa estadístico SPSS V.24 para el proceso correspondiente, haciendo uso de la estadística descriptiva e inferencial. Estadística descriptiva, desarrolla un conjunto de medidas cuyo fin será reducir los diferentes datos presentados. (Fernández, Córdova y Cordero, 2002)

En la estadística descriptiva se realiza: Tablas de frecuencias simple y gráficos de barras simple, agrupadas.

Resultados

En la presente investigación se hizo la aplicación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ) que presenta 16 variables que conforman los tipos de liderazgo estudiados que son: el liderazgo transaccional, transformacional y el tipo de liderazgo ausente o como lo dice su nombre en francés Laissez Faire, según los autores Arteaga y Ramón (2009) y Burns (1978) mencionados en el marco teórico, por

lo que se hizo preciso realizar el análisis de los datos de acuerdo a la prueba no paramétrica de correlación de Spearman, que según Sampieri (1998) afirma que este coeficiente es muy eficaz cuando el número de pares de sujetos (n) que se desea asociar es menor de 30. Aparte de permitir conocer el grado de asociación entre ambas variables.

El coeficiente de correlación de rangos de Spearman puede puntuar desde -1.0 hasta +1.0, y se interpreta de la siguiente manera tal como lo cita Mondragón (2014), los valores cercanos a +1.0, indican que existe una fuerte asociación entre las clasificaciones, o sea que a medida que aumenta un rango el otro también aumenta; los valores cercanos a -1.0 señalan que hay una fuerte asociación negativa entre las clasificaciones, es decir que, al aumentar un rango, el otro decrece (p.100). De tal forma se puede interpretar que cuando el valor es 0.0, no hay correlación (Anderson et al., 1999).

Tabla 2

Correlaciones

Correlaciones

| | | TRANSFORMACIONAL | TRANSACCIONAL | LAINZ | |
|-----------------|------------------|-----------------------------|---------------|-------|-------|
| Eho de Spearman | TRANSFORMACIONAL | Coefficiente de correlación | 1,000 | ,552 | ,226 |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,098 | ,531 |
| | | N | 10 | 10 | 10 |
| TRANSACCIONAL | | Coefficiente de correlación | ,552 | 1,000 | ,273 |
| | | Sig. (bilateral) | ,098 | . | ,445 |
| | | N | 10 | 10 | 10 |
| LAINZ | | Coefficiente de correlación | ,226 | ,273 | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,531 | ,445 | . |
| | | N | 10 | 10 | 10 |

Por lo tanto, al aplicar la prueba se ha obtenido un resultado para el liderazgo transformacional + 1.0 y para el liderazgo transaccional se obtuvo +0.552 (Véase tabla 2), lo que confirma que, si existe una correlación entre los 2 tipos de liderazgo, tal como lo confirma Molero et al. (1999) quien sostiene que existe altas correlaciones entre ellos. Según Bass y Avolio (1994 citado en Palomo, 2008) “el líder transformacional es una extensión del líder transaccional”, además según estos autores los líderes transformacionales pueden actuar tanto de manera transformacional como transaccional, pero no ocurre lo mismo en los líderes transaccionales.

Tabla 3

Grado de relación según coeficiente de correlación

| Rango | Relación |
|---------------|-----------------------------------|
| -0.91 a -1.00 | Correlación negativa perfecta |
| -0.76 a -0.90 | Correlación negativa muy fuerte |
| -0.51 a -0.75 | Correlación negativa considerable |
| -0.11 a -0.50 | Correlación negativa media |
| -0.01 a -0.10 | Correlación negativa débil |
| 0.00 | No existe correlación |
| +0.01 a +0.10 | Correlación positiva débil |
| +0.11 a +0.50 | Correlación positiva media |
| +0.51 a +0.75 | Correlación positiva considerable |
| +0.76 a +0.90 | Correlación positiva muy fuerte |
| +0.91 a +1.00 | Correlación positiva perfecta |

Fuente: Hernández Sampieri & Fernández Collado, 1998

El liderazgo transformacional y el transaccional no son opuestos, al contrario, se puede entender que el transformacional es un estilo de liderazgo evolucionado del transaccional.

A continuación, se presentan los resultados de acuerdo con el análisis de las variables, edad, género y antigüedad en los cargos gerenciales.

Tabla 4

Resultados por edad

Resultados

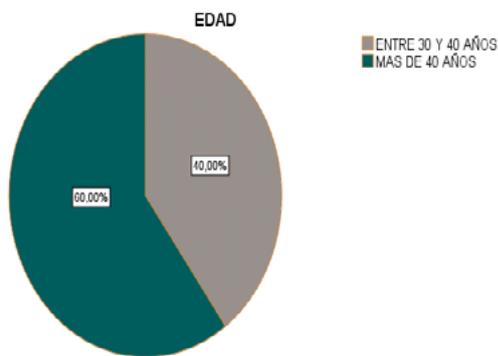
Tabla 1

| | | EDAD | | | |
|--------|--------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | ENTRE 30 Y 40 AÑOS | 4 | 40,0 | 40,0 | 40,0 |
| | MAS DE 40 AÑOS | 6 | 60,0 | 60,0 | 100,0 |
| | Total | 10 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración en el SPSS

Figura 2

Gráfico 360 por edad



En la tabla 4 y figura 2 se muestran los datos obtenidos por edad, donde de acuerdo con los resultados obtenidos, los gerentes oscilan desde los 30 hasta los 50 años, el 40% tiene menos de 40 años y el 60% de 41 en adelante, evidenciando que cada vez hay más líderes jóvenes en los puestos gerenciales.

Tabla 5

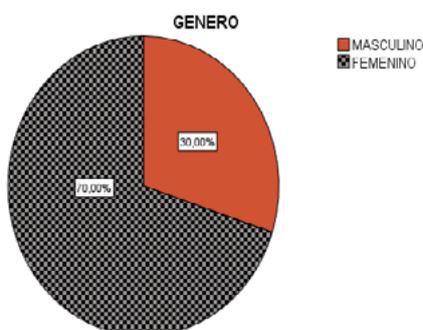
Resultados por genero

| GENERO | | | | | |
|--------|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | MASCULINO | 3 | 30,0 | 30,0 | 30,0 |
| | FEMENINO | 7 | 70,0 | 70,0 | 100,0 |
| | Total | 10 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración en el SPSS

Figura 3

Gráfico 360 por genero



En la tabla 5 y figura 3 se puede visualizar que el género femenino predomina sobre el masculino,

y es que de acuerdo con lo citado por (Hechos y cifras: Empoderamiento económico, 2015) las organizaciones se benefician de enorme manera al incrementar las oportunidades en cargos de liderazgo para las mujeres, algo que demostró incrementar la efectividad organizacional. Se cree que las compañías donde 3 o más féminas ejercen funcionalidades ejecutivas registran un mayor desempeño en todos los puntos de la organización.

Tabla 6

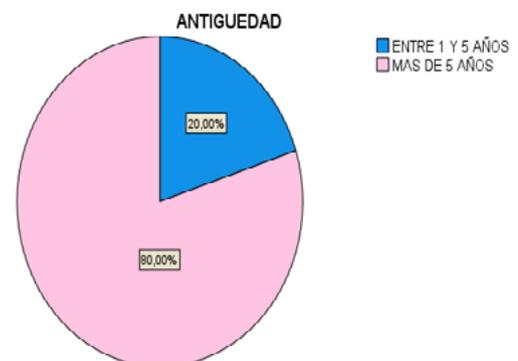
Resultados por antigüedad de cargo

| ANTIGÜEDAD | | | | | |
|------------|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | ENTRE 1 Y 5 AÑOS | 2 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| | MAS DE 5 AÑOS | 8 | 80,0 | 80,0 | 100,0 |
| | Total | 10 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración en el SPSS

Figura 4

Gráfico 360 por antigüedad de cargo



De acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas realizadas sobre la antigüedad que poseen en los cargos gerenciales, el 80% posee más de 5 años de antigüedad y tan solo el 20% posee menos de 5 años, lo que indica que los gerentes actuales se encuentran muy institucionalizados, y compenetrados tanto con su personal como con sus clientes, se aprecia en la tabla 6 y lo representa la figura 4.

A continuación, se realizará el análisis por cada variable del cuestionario, las mismas que corresponden a los estilos de liderazgo estudiados, se detalla el número de pregunta para identificar

al liderazgo que corresponde, de esta manera tendríamos entonces el estilo Transformacional con las preguntas (4,5,9,10,11,16,17 y 20); el Transaccional (6,9,15 y 19) ; y al Laissez Faire (7,13 ,14 y 21), por lo tanto las 16 preguntas de dicho cuestionario son las que se cuentan para la determinación de los estilos de liderazgo que tienen cada uno de los gerentes estudiados, obteniendo los siguientes resultados:

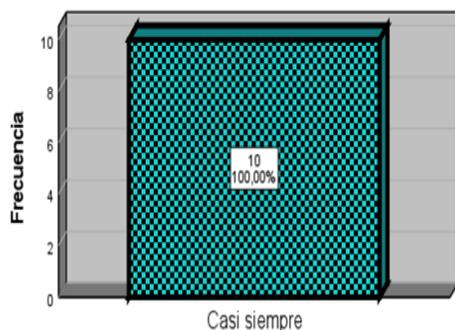
Tabla 7

Pregunta No.4 Ayudo a otros a desarrollarse.

| Ayudo a otros a desarrollarse | | | | | |
|-------------------------------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | Casi siempre | 10 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fuente: Elaboración en el SPSS

Figura 5



De acuerdo con la tabla 7 el 100% de los encuestados respondieron casi siempre, siendo la mayor puntuación en la escala, considerando los gerentes encuestados que es primordial el ayudar a otros a crecer en lo personal como en lo profesional.

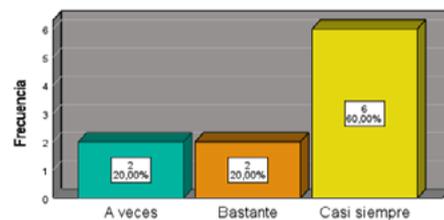
Tabla 8

Pregunta No.5 Digo a las personas que me rodean que pueden hacer si quieren ser reconocidos por su trabajo.

| Digo a las personas que me rodean que pueden hacer si quieren ser reconocidos por su trabajo | | | | | |
|--|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | A veces | 2 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| | Bastante | 2 | 20,0 | 20,0 | 40,0 |
| | Casi siempre | 6 | 60,0 | 60,0 | 100,0 |
| | Total | 10 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración en el SPSS

Figura 6



Se puede apreciar que un 60% indicaron que casi siempre hacen esto, pues es una forma de motivar a sus colaboradores, y además los logros individuales obtenidos sumaran para las metas de la Institución.

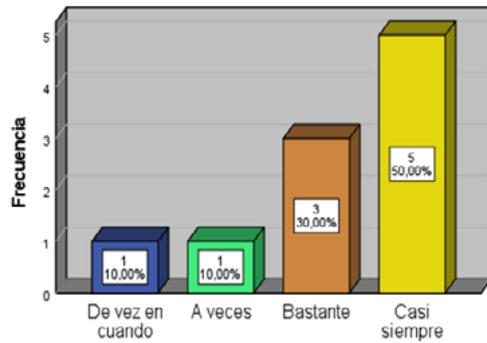
Tabla 9

Pregunta No.9 Proporciono formas innovadoras sobre lo que podemos hacer.

| Proporciono formas innovadoras sobre lo que podemos hacer. | | | | | |
|--|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | De vez en cuando | 1 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| | A veces | 1 | 10,0 | 10,0 | 20,0 |
| | Bastante | 3 | 30,0 | 30,0 | 50,0 |
| | Casi siempre | 5 | 50,0 | 50,0 | 100,0 |
| | Total | 10 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración en el SPSS

Figura 7



Como se puede observar, con 50% en casi siempre, los gerentes consideran relevante que dentro de la institución financiera generen ideas innovadoras para encontrar nuevas y mejores maneras de ejecutar su trabajo con la única finalidad de aportar al crecimiento de la Institución.

Tabla 10

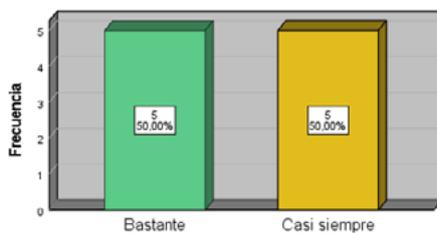
Pregunta No.10 Facilito a las personas que me rodean nuevas maneras de ver situaciones desconcertantes o preocupantes.

Facilito a las personas que me rodean de nuevas maneras de ver situaciones desconcertantes o preocupantes

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Bastante | 5 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
| | Casi siempre | 5 | 50,0 | 50,0 | 100,0 |
| | Total | 10 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración en el SPSS

Figura 8



Con un 50 % en casi siempre y otro 50% en bastante, los gerentes encuestados indicaron que es conveniente que siempre estén alertas y atentos a comunicar a su personal, aun mas en situaciones no favorables y de esta forma

logren obtener resoluciones factibles ante dichos acontecimientos.

Tabla 11

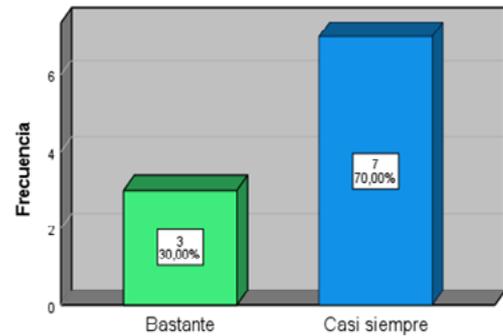
Pregunta No.11 Hago saber a las personas que me rodean como están haciendo su trabajo.

Hago saber a las personas que me rodean como están haciendo su trabajo.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Bastante | 3 | 30,0 | 30,0 | 30,0 |
| | Casi siempre | 7 | 70,0 | 70,0 | 100,0 |
| | Total | 10 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración en el SPSS

Figura 9



Se puede evidenciar que la mayoría de los gerentes, en un 70% ellos hacen conocer a su personal como están llevando a cabo su trabajo, lo que demuestra que mantienen una retroalimentación constante.

Tabla 12

Pregunta No.16 Ayudo a las personas que me rodean a darle significado a su trabajo.

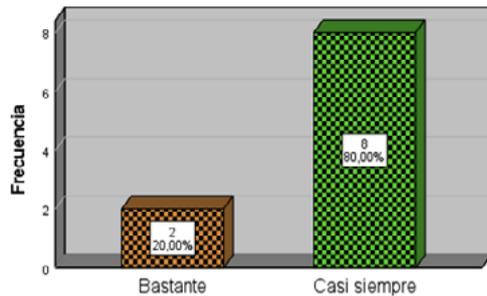
Tabla 9

Ayudo a las personas que me rodean a darle significado a su trabajo

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Bastante | 2 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| | Casi siempre | 8 | 80,0 | 80,0 | 100,0 |
| | Total | 10 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración en el SPSS

Figura 10



Con un 80% los gerentes respondieron que casi siempre, coincidiendo que el rol del líder es vital para motivar y comprometer a su personal en la ejecución de sus actividades, para conseguir las metas Institucionales.

Tabla 13

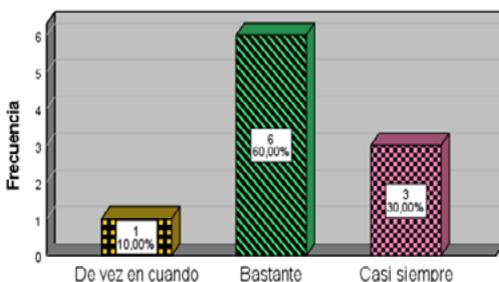
Pregunta No.17 Hago que las personas que me rodean piensen ideas que nunca se cuestionaron anteriormente.

Hago que las personas que me rodean piensen en ideas que nunca se cuestionaron anteriormente

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje | |
|-------------------------|------------|------------|-------------------|-----------|
| | | | Porcentaje válido | acumulado |
| Válido De vez en cuando | 1 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| Bastante | 6 | 60,0 | 60,0 | 70,0 |
| Casi siempre | 3 | 30,0 | 30,0 | 100,0 |
| Total | 10 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración en el SPSS

Figura 11



E l

60% de los gerentes encuestados respondieron bastante, y tan solo el 10% indico de vez en cuando, demostrando que para la mayoría es importante el

mantener a su equipo constantemente evaluando y consultándose sobre nuevas ideas tanto en su vida profesional como personal.

Tabla 14

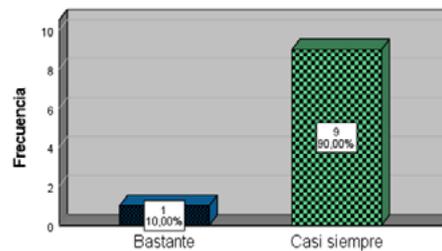
Pregunta No.20 Digo a las personas que me rodean sobre los estándares que deben alcanzar para poder cumplir su trabajo

Digo a las personas que me rodean sobre los estándares que deben alcanzar para poder cumplir su trabajo

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje | |
|-----------------|------------|------------|-------------------|-----------|
| | | | Porcentaje válido | acumulado |
| Válido Bastante | 1 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| Casi siempre | 9 | 90,0 | 90,0 | 100,0 |
| Total | 10 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración en el SPSS

Figura 12



E n

esta pregunta el 90% indicaron que casi siempre como gerentes están dando las directrices y brindándole las herramientas para poder destacar en su trabajo y obtener los resultados esperados.

Tabla 15

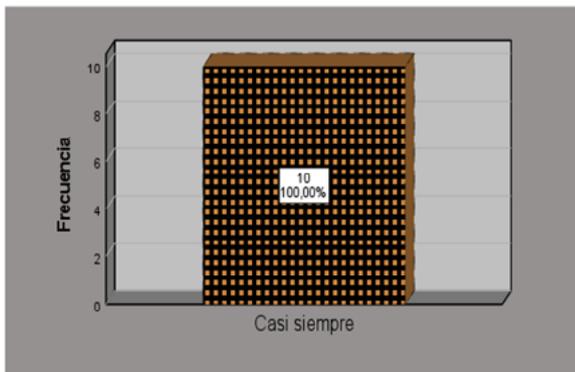
Pregunta No.6 Me siento satisfecho cuando las personas que me rodean alcanzan los estándares propuestos.

Me siento satisfecho cuando las personas que me rodean alcanzan los estándares propuestos

| | N | % |
|--------------|----|--------|
| Casi siempre | 10 | 100,0% |

Fuente: Elaboración en el SPSS

Figura 13



El 100% de los encuestados dieron la más alta puntuación, ya que como líder siempre se está atento de las necesidades personales y profesionales de su equipo, por lo tanto, es muy satisfactorio cuando puedes inspirar a otros a alcanzar sus metas profesionales o personales, que seguro sumaran a los objetivos institucionales.

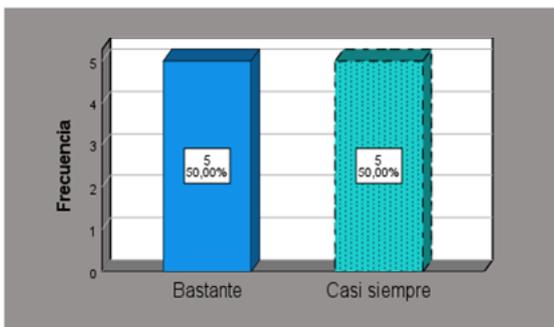
Tabla 16

Pregunta No.8 Las personas que me rodean confían plenamente en mi

| Las personas que me rodean confían plenamente en mi | | |
|---|---|-------|
| | N | % |
| Bastante | 5 | 50,0% |
| Casi siempre | 5 | 50,0% |

Fuente: Elaboración en el SPSS

Figura 14



Cada gerente respondió desde su perspectiva, indicando en un 50% que casi siempre y 50% bastante, que consideran que sus colaboradores confían en ellos y esto es fundamental en una

entidad, ya que para poder desarrollar equipos exitosos es importante la confianza en su líder.

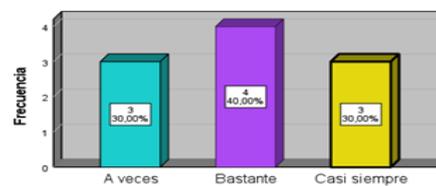
Tabla 17

Pregunta No.15 Las personas que me rodean se sienten orgullosas que se las asocie o vincule conmigo.

| Las personas que me rodean se sienten orgullosas que se las asocie o vincule conmigo | | |
|--|---|-------|
| | N | % |
| A veces | 3 | 30,0% |
| Bastante | 4 | 40,0% |
| Casi siempre | 3 | 30,0% |

Fuente: Elaboración en el SPSS

Figura 15



Esta pregunta tuvo respuestas bastante similares en las opciones, casi siempre, bastante y a veces, lo cual denota que no es fácil responder, ya que lo realizaron más por la percepción que le brinda su equipo, al sentirse cómodos y contentos con ser relacionados con sus líderes.

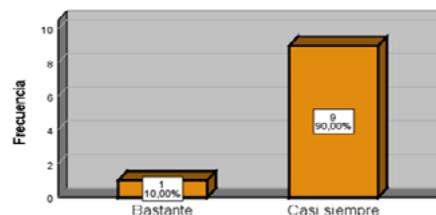
Tabla 18

Pregunta No.19 Felicito sobre los logros que alcanzan las personas que me rodean.

| Felicito sobre los logros que alcanzan las personas que me rodean | | |
|---|---|-------|
| | N | % |
| Bastante | 1 | 10,0% |
| Casi siempre | 9 | 90,0% |

Fuente: Elaboración en el SPSS

Figura 16



En su mayoría los gerentes con un 90% respondieron que casi siempre hacen esto, pues es primordial

felicitar a los demás por los logros obtenidos y de esta forma se sientan comprometidos, y sigan esforzándose con conseguir nuevos logros.

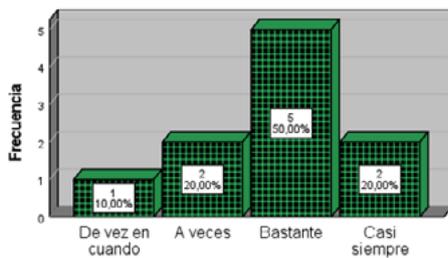
Tabla 19

Pregunta No.7 Me siento contento al dejar que las personas que me rodean realicen su trabajo de la misma manera que siempre lo han hecho.

| Me siento contento al dejar que las personas que me rodean realicen su trabajo de la misma manera en que siempre lo han hecho | | |
|---|---|-------|
| | N | % |
| De vez en cuando | 1 | 10,0% |
| A veces | 2 | 20,0% |
| Bastante | 5 | 50,0% |
| Casi siempre | 2 | 20,0% |

Fuente: Elaboración en el SPSS

Figura 17



En esta pregunta existieron diversos criterios por parte de los gerentes, 10% de vez en cuando, 20% a veces. 50% bastante y 20% casi siempre, indicando que si los colaboradores realizan mal su trabajo no pueden permitir que lo sigan ejecutando de la misma manera, mientras tanto si hacen su trabajo de manera correcta y consiguen buenos resultados prefieren dejar que sigan trabajando tal como lo vienen realizando.

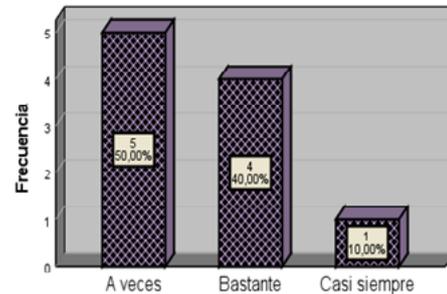
Tabla 20

Pregunta No.13 En cuanto las cosas están yendo bien, trato de no cambiar nada.

| En cuanto las cosas están yendo bien, trato de no cambiar nada. | | |
|---|---|-------|
| | N | % |
| A veces | 5 | 50,0% |
| Bastante | 4 | 40,0% |
| Casi siempre | 1 | 10,0% |

Fuente: Elaboración en el SPSS

Figura 18



En este caso solo el 10% indicó que si las cosas iban bien no cambiarían nada, el mayor puntaje lo obtuvo con un 40% con la respuesta, a veces, dando a entender que esto es relativo ya que el mundo de los negocios está en constante movimiento y los cambios son buenos y que no deben conformarse con lo que se ha realizado alcanzado.

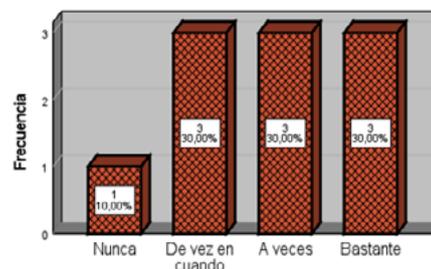
Tabla 21

Pregunta No 14 Lo que quieran hacer las personas que me rodean está bien para mí.

| Lo que quieran hacer las personas que me rodean está bien para mí. | | |
|--|---|-------|
| | N | % |
| Nunca | 1 | 10,0% |
| De vez en cuando | 3 | 30,0% |
| A veces | 3 | 30,0% |
| Bastante | 3 | 30,0% |

Fuente: Elaboración en el SPSS

Figura 19



En la tabla 21 se evidencia que la respuesta de los gerentes está dividida, dando a entender que no estarían de acuerdo con que su personal realice lo que quieran hacer, tan solo el 10% no tiene ninguna objeción a permitir que sus colaboradores hagan libremente lo que quieran.

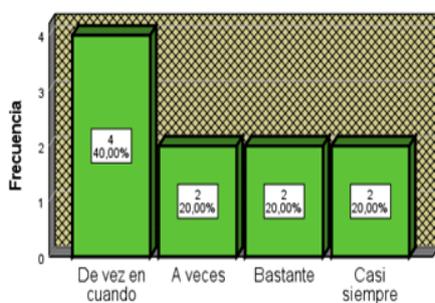
Tabla 22

Pregunta No 21 No le pido a las personas que me rodean más de lo absolutamente esencial.

| No les pido a las personas que me rodean más de lo absolutamente esencial | | |
|---|---|-------|
| | N | % |
| De vez en cuando | 4 | 40,0% |
| A veces | 2 | 20,0% |
| Bastante | 2 | 20,0% |
| Casi siempre | 2 | 20,0% |

Fuente: Elaboración en el SPSS

Figura 20



Existieron varias opiniones en esta pregunta, lo cual denota que existe una sana exigencia por parte de los gerentes hacia sus colaboradores, el 40% respondió que tan solo de vez en cuando le pide únicamente lo esencial.

Para determinar el coeficiente de Cronbach se calcula la correlación de cada reactivo o ítem con cada uno de los otros, resultando una gran cantidad de coeficientes de correlación, tal como lo cita (Quero, 2010). El valor de alfa es el promedio de todos los coeficientes de correlación (Cozby, 2005). Alpha es por tanto tal como lo refiere Valbuena, (2017 citado por Valarezo, 2019) un coeficiente de correlación al cuadrado que a grandes rasgos evalúa la homogeneidad de las preguntas buscando una media de todas las correlaciones entre todos los **ítems** para ver que efectivamente se parece, su fórmula es:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} [1 - \frac{\sum Si^2}{St^2}]$$

Donde: α = Coeficiente de Alpha de Cronbach

K= Es el número de **ítems**

$\sum Si^2$ = Sumatoria de la varianza de cada ítem

St^2 = Varianza de la suma de **ítems**

De esta forma se utilizó el Alpha de Cronbach a través del programa estadístico SPSS V.24 para verificar la validez de todas las 21 preguntas del cuestionario, que pertenecen a cada estilo de liderazgo, obteniendo (Alfa > 0.88) y por lo que más se aproxime a su valor máximo 1, mayor es la fiabilidad de la escala y por lo tanto aceptable.

Tabla 23

Estadística de fiabilidad del Cuestionario MLQ

| Estadísticas de fiabilidad del Cuestionario MLQ | |
|---|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,808 | 21 |

Fuente: Elaboración en el SPSS

Fuente: Elaboración en el SPSS

Para la determinación del estilo de liderazgo que tiene los gerentes de las diferentes Instituciones financieras y cuál es el estilo que prevalece en los encuestados que están siendo objeto de esta investigación se hizo análisis de las respuestas obtenidas e ingresadas al programa SPSS obteniendo que el liderazgo transformacional prevalece en un 90% y con un porcentaje mayor en el género femenino dentro los gerentes encuestados, mientras que el liderazgo transaccional obtuvo un 40% y Laissez un 30% , ver tabla 24,25 y 26.

Tabla 24

Liderazgo Transformacional con relación al género.

| | LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL CON RELACION AL GENERO | | Total |
|------------------|---|----------|-------|
| | MASCULINO | FEMENINO | |
| TRANSFORMACIONAL | BAJO | 0 | 1 |
| (Agrupada) | MEDIO | 3 | 6 |
| Total | | 3 | 7 |

Fuente: Elaboración en el SPSS

Figura 21

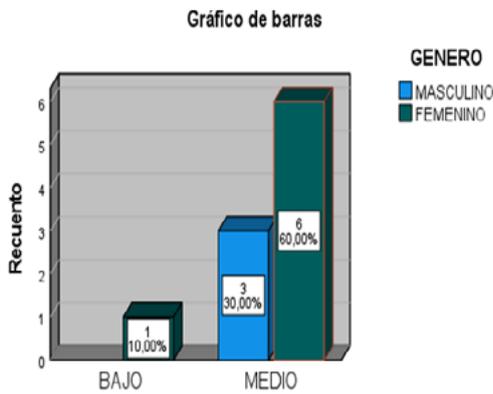


Tabla 25

Liderazgo Transaccional con relación al género.

LIDERAZGO TRANSACCIONAL CON RELACION AL GENERO

| | | GENERO | | Total |
|---------------------------|-------|-----------|----------|-------|
| | | MASCULINO | FEMENINO | |
| TTRANSACCIONAL (Agrupada) | BAJO | 0 | 2 | 2 |
| | MEDIO | 1 | 3 | 4 |
| | ALTO | 2 | 2 | 4 |
| Total | | 3 | 7 | 10 |

Fuente: Elaboración en el SPSS

Figura 22

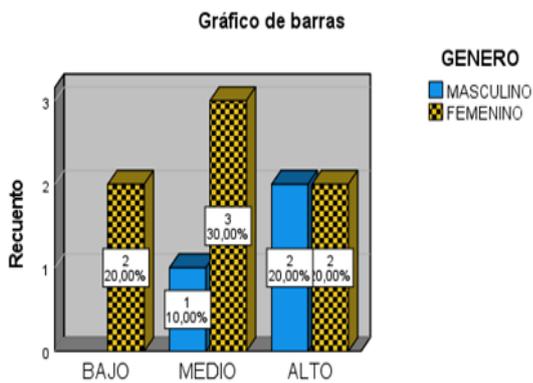


Tabla 26

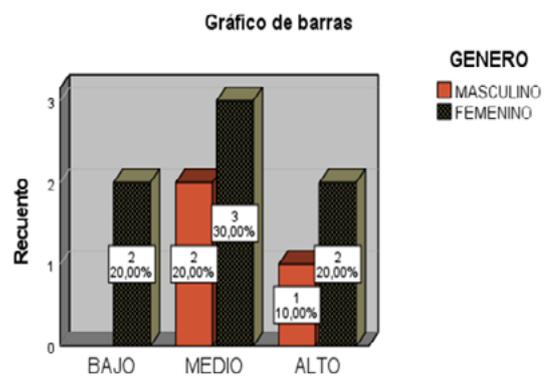
Laissez Faire con relación al género.

LAISSEZ FAIRE CON RELACION AL GENERO

| | | GENERO | | Total |
|--------------------------|-------|-----------|----------|-------|
| | | MASCULINO | FEMENINO | |
| LAISSEZ FAIRE (Agrupada) | BAJO | 0 | 2 | 2 |
| | MEDIO | 2 | 3 | 5 |
| | ALTO | 1 | 2 | 3 |
| Total | | 3 | 7 | 10 |

Fuente: Elaboración en el SPSS

Figura 23



Discusión

Una vez aplicada las técnicas e instrumentos de investigación, se pueden obtener las siguientes interpretaciones:

El presente estudio tiene como objetivo principal “Determinar la influencia del liderazgo transformacional en los equipos de negocios de las Instituciones financieras del cantón Portoviejo”. Para la determinación de esto se utilizó una herramienta muy conocida como lo es el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), la misma que fue creada por Avolio y Bass (1992), con el objetivo de averiguar la conducta de los líderes de las diferentes Instituciones, a partir de la fecha de su creación han existido distintas formas del cuestionario modificándolas a cada ámbito primordial para su aplicación, otorgando los resultados esperados por el investigador. A nivel mundial muchos estudios se han realizado sobre el Liderazgo, sobre sus principales características y diferentes estilos. Ecuador también se ha sumado y ha utilizado esta herramienta, por

ejemplo, existe una investigación utilizando la herramienta Multifactorial, para determinar el estilo de liderazgo en empresas de la provincia de Pichincha y el clima laboral existente. Torres, Aguilar, Trujillo, Caraguay, & Lorenzo (2017).

Así mismo se realizó una investigación sobre la influencia de los Estilos de liderazgo en el desempeño de las Cooperativas de Loja Valarezo (2019) utilizando la misma herramienta, y en la cual se evidencian que los gerentes de estas tienen un estilo Transformacional y a pesar de que coincide con el estilo que prevalece dentro de las Instituciones financieras objetivo de este estudio, esto puede variar de acuerdos a las diferentes empresas y análisis que se realicen.

Siguiendo con la investigación se realizó un análisis estadístico, verificando la confiabilidad del cuestionario para determinar que los resultados obtenidos sean reales, resultando de esta forma los tres estilos de liderazgo que son esenciales en este cuestionario como lo es el Liderazgo Transformacional, Transaccional y Laissez-Faire.

Entonces, después de identificar los estilos de liderazgo que caracterizan a los diferentes gerentes, se considera que el más relevante y utilizado en el mundo gerencial bancario es el liderazgo transformacional, ya que como líderes actuales conocen que la transformación de la empresa sólo es posible a través de su personal, por eso los valora, los invita a participar y los mantiene constantemente motivados, comprometiendo a los trabajadores con su ejemplo, no obstante el liderazgo transformacional y el transaccional presentan altas correlaciones entre ellos. (Molero Fernando, Recio Patricia y Cuadrado Isabel, 2010)

De acuerdo con un estudio realizado por Burn (1978) citado en Cristina (2017), señala que los liderazgos transformacionales y transaccionales son estilos que mutuamente se excluyen. Los líderes transaccionales generalmente no buscan cambios a nivel cultural en la organización, sino que trabajan sobre la cultura que existe, a diferencia de los líderes transformacionales tratan de modificar la cultura organizacional,

ya que saben que cambiando el capital humano pueden transformar la empresa.

Conclusión

Se puede concluir que muchos estudios se han realizado y se seguirán realizando sobre el liderazgo, sus diferentes estilos, características, comportamientos y su injerencia, pero aún hay mucho que investigar sobre cómo mantener el entusiasmo en los colaboradores para que el cambio sea radical y dichos cambios permanentes. La competitividad de las Instituciones financieras de los últimos años ha tenido como un pilar fundamental no solamente los liderazgos gerenciales sino también los cambios tecnológicos y los equipos de trabajo o también llamados equipos de negocios, estos últimos constituidos por colaboradores cada vez más capacitados y orientados a resultados y a su vez el brindar una excelencia en el servicio. Hace 2 décadas atrás el tema de liderazgo era únicamente manejado por un administrador o jefe que se encargaba de hacer las veces de director, hoy en día se puede disponer de los individuos capacitados y orientados para ejercer las veces de entrenadores, coach o motivadores, es decir líderes transformacionales cuya misión sea transfigurar las organizaciones y por ende las personas en las diferentes áreas en que se desarrollan otorgándoles la responsabilidad de tomar decisiones enmarcados dentro de las políticas establecidas de la empresa, con lo cual han logrado influenciar de manera positiva, logrando resultados extraordinarios y una estabilidad en la Banca en los últimos 20 años, consiguiendo además equipos de trabajo altamente comprometidos, empoderados, con objetivos comunes y motivados para ser cada vez mejores personas y profesionales.

Referencias bibliograficas

- Arias, F. (2014). *El proyecto de Investigacion. Introduccion a la metodologia cientifica*. Caracas: Episteme C A .
- Arteaga y Ramon. (2009). Liderazgo resonante segun genero. *Multiciencias*, 16, 167.
- Asencio, A. D. (2020). *Trabajo en equipo*.

- Madrid: Editorial Elearning S.L.
- Avolio, B.J. y Bass, B.M. . (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. *Mind Garden*.
- Bass, Bernard y Avolio, Bruce. (2006). *Manual for the Multifactor leadership questionnaire Consulting Psychologist Press*. Estados Unidos: Palo Alto.
- Bolivar. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. *UNED*.
- Bracho Parra, Otilia; García Guilianny, Jesús. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 166.
- Cabero, J., & Infante, A. (2014). Empleo del metodo Delphi y su empleo en la investigacion en comunicacion y educacion. *Revista Electronica de tecnologia educativa*, (48), 1-16.
- Carballo, A; Priego, H y Avalos, M. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral en el personal operativo federal del programa caravanas de la salud en Tabasco, Mexico. *Hitos de Ciencias Economico Administrativas*, 44.
- Cortes, A. (2004). Estilos de liderazgo y motivacion laboral en el ambiente educativo. *Revista Ciencias Sociales*, 204.
- Cristina, F. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 59.
- Drucker, P. (2016). *El liderazgo que marca la diferencia*. New Yersey: Profit.
- F, M. (2008). El metodo Delphi, prospectiva en ciencias sociales a traves del analisis de un caso practico. *Revista EAN*, (64) 31-54.
- Feliberto Martins Pestana, A. J. (2009). Liderazgo Transformacional y gestión educativa . *Revista electronica* , 2.
- Fernandez Santiago, Cordova Alejandro y Cordero Jose. (2002). *Estadística descriptiva*. Madrid: 2002.
- Garcia, M & Suarez , M. (2013). El metodo Delphi para la consulta a expertos en la investigacion científica. *Revista Cubana de salud publica*, 39 (2).
- Garcia, V.J.; Romerosa, M.M.; Llorens. F.J. (2007). Liderazgo transformacional: Influencia en la vision compartida ,aprendizaje. innovacion y resultado organizativo. *Revista Europea de Direccion y Economia de la Empresa*.
- Hayes, N. (2003). *Direccion de equipos de trabajo*. Madrid: Thomson Paraninfo, S.A.
- Hechos y cifras: Empoderamiento económico*. (02 de 2015). Obtenido de ONU MUJERES: <https://www.unwomen.org/es/what-we-do/economic-empowerment/facts-and-figures>
- Hernandez Sampieri, R. F. (2014). Metodologia de la investigacion. *Mc Graw Hill*.
- Jimenez, Gomez y Quinteros. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en la MIPymes mexicanas. *Estudios gerenciales*.
- Landeta, J. (2002). *El metodo Delphi: una tecnica de prevision del futuro*. Barcelona: Ediciones Ariel.
- Malpica, Rossell y Hoffmann. (2014). Equipos de trabajo de alto desempeño. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 71.
- Mendoza Torres, Martha Ruth; Ortiz Riaga, Carolina. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 118-134.
- Molero Fernando, Recio Patricia y Cuadrado Isabel. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 500.
- Mondragon, M. (2014). Uso de la correlación de spearman en un estudio. *Iberoamericana*,

100.

- Morales, X. M. (2008). *La estructura y naturaleza del capital social en las aglomeraciones territoriales de empresas*. Madrid: Fundacion BBVA.
- Okoli, C.& Pawlowski, S.D. (2004). The delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. *Information & Management*, 42 (1), 15-29.
- Palomo, M. (2008). *Liderazgo y Motivacion de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Quero, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos*, 250.
- Reza, J. C. (2005). *Equipos de trabajo efectivos y altamente productivos*. Mexico: Panorama Editorial S.A.
- Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional, modelos para organizaciones educativas que aprenden. *Unirevista*, 5.
- Sampieri, R. (2006). *Analisis de datos cuantitativos*. Obtenido de www.ciberinnova.edu.co
- Supeintendencia de Bancos*. (2021). Obtenido de Calificación de Riesgo Instituciones Financieras 2019: <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/calificacion-de-riesgo-instituciones-financieras-2019/>
- Torres, S.P.G, Aguilar, J.D.G., Trujillo, L.B., Caraguay, V.C.E. y Lorenzo, A.F. (2017). Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de ahorro y credito de Pichincha. *COODES*, 19-31.
- Valarezo, C. (27 de 05 de 2019). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño financiero de las Cooperativas de Ahorro y Credito en la ciudad de Loja. Loja, Loja, Ecuador.
- Valentin Nadina, Rivas Luis. (2006). Los estilos de liderazgo en las organizaciones de servicios