

## **El liderazgo transformacional y su impacto en las organizaciones: género y consecuencias a largo plazo**

**Jaime Rodrigo Villafuerte Cortés**  
[villafuerteasociados@gmail.com](mailto:villafuerteasociados@gmail.com)

**José Enrique Verdezoto Naveda**  
[joseverdezoto33@gmail.com](mailto:joseverdezoto33@gmail.com)

Universidad Internacional del Ecuador  
Quito – Ecuador

### **RESUMEN EJECUTIVO**

Para la construcción del presente artículo, se realizó una revisión de la literatura, en especial de las teorías de Bass y Avolio y de varios conceptos fundamentales para abordar de mejor manera el tema, los cuales sirvieron de columna vertebral para este artículo. Para el análisis del caso de estudio se consideraron dos compañías, JOHN OSTEEEN CPJO CIA. LTDA y la firma DISTRIVILLAFUERTE CIA. LTDA., la primera empresa tiene como objeto social la enseñanza primaria y secundaria en la ciudad de Quito, principalmente en el Valle de los Chillos; la segunda entidad en cambio tiene como objeto principal la distribución de productos de consumo masivo en el sur de Quito. En la presente investigación se analizó el liderazgo transformacional, logrando entender como se ha impregnado en la empresa a nivel del mundo, cuál ha sido su impacto a largo plazo y si el género ha influido positivamente en este tipo de liderazgo. Se usó una metodología de investigación de carácter cualitativo, de corte descriptivo y analítico. Así, se tomó una muestra de los líderes dentro de estas organizaciones y la aplicación de herramientas de investigación como encuestas y cuestionarios como el Multifactorial Leadership Questionnaire en referencia a Avolio, con variables de género. Finalmente, se expone el detalle de los resultados obtenidos, y se procedió con la formulación de conclusiones y recomendaciones, esto con el objetivo de demostrar que el liderazgo transformacional, es un liderazgo positivo en la actualidad y que definitivamente existe un impacto en el género y en el largo plazo

**Palabras Clave:** consecuencias; género; gerencia; impacto; liderazgo transformacional

## **Transformational leadership and its impact on organizations: gender and long-term consequences**

### **ABSTRACT**

The present research aims to analyze transformational leadership, understand how it has been impregnated in companies worldwide, what is its long-term impact and if gender positively influences this type of leadership. A literature review of several authors was carried out, especially the theories of Bass and Avolio; Likewise, an updated investigation of several theoretical concepts was carried out, which served as the backbone for this article. For the analysis of the case study, two companies were considered, JOHN OSTEEEN CPJO CIA. LTDA and the firm DISTRIVILLAFUERTE CIA. LTDA., The first company has as its corporate purpose primary and secondary education in the city of Quito, mainly in the Valle de los Chillos; the second entity, on the other hand, has as its main purpose the distribution of mass consumption products in the south of Quito. The research methodology is qualitative, descriptive and analytical in nature. Thus, a sample of the leaders within these organizations was taken and the application of research tools such as surveys and questionnaires such as the Multifactorial Leadership Questionnaire in reference to Avolio, with gender variables. Finally, the detail of the results obtained is exposed, and conclusions and recommendations were formulated, this with the aim of demonstrating that transformational leadership is currently positive leadership and that there is definitely an impact on gender and in the long run

**Key Words:** transformational leadership; gender, time; consequences; management; impact; success.

Artículo recibido: 10 Setiembre. 2021

Aceptado para publicación: 15 Octubre. 2021

Correspondencia: [villafuerteasociados@gmail.com](mailto:villafuerteasociados@gmail.com)

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo transformacional ha sido el tema base de múltiples investigaciones por lo menos en la última década, llegando a tornarse de gran importancia en las empresas multinacionales así como en las pequeñas empresas (Contreras, 2008, pág. 65). Con el afán de lograr un acertado clima laboral, las grandes empresas han centrado sus esfuerzos en promover un estilo de liderazgo que mantenga la sinergia entre los empleados y jefes de área, para conseguir un mayor rendimiento y fidelidad de su personal con la empresa (Cañeque, 2017).

En Latinoamérica las empresas con buenos líderes son pocas, es difícil poderlos definir como transformacionales, autocráticos, democráticos, etc., ya que existe una mezcla en sus estilos, yendo por el que mayormente sobresale se puede notar que el liderazgo autocrático es el que más se practica, con grandes rasgos de transformacional, pero no definido exactamente (Rivera González, 2016). La cultura latinoamericana ha implicado que el género masculino predomine en puestos de altos mandos gerenciales que demandan un mayor compromiso como líderes de grupos, el alcance de la mujer en este papel, ha sido menor (Díaz Gómez, 2020, pág. 2).

Según Chere-Quiñónez (2018), la cultura organizacional de las empresas ecuatorianas no ha permitido que la mujer sea considerada dentro de los mandos gerenciales debido a su condición de género, este fuerte pensamiento tradicionalista ha incapacitado para que la mujer demuestre la capacidad que puede llegar a ejercer como líder. La mujer dentro de su rol como líder, es capaz de manejar grandes grupos de personas y mantener mejores relaciones que un líder hombre, así también se la considera, buena, delegando responsabilidades a sus compañeros, logrado que el rendimiento laboral crezca, es decir presentan un estilo de liderazgo democrático-transformacional, así menciona (Casanova Rodríguez & Ferriol Morales, 2018).

La presente investigación tiene como objeto analizar liderazgo transformacional y su impacto en el largo plazo y en el género, su definición, de donde nace, como ha evolucionado, hacia a donde se proyecta, entender como se ha impregnado en la empresa a nivel del mundo, pero en especial conocer que tan desarrollado o subdesarrollado se encuentra en la ciudad de Quito y en la actualidad el liderazgo transformacional. Para ello se han escogido dos empresas Distrivillafuerte Cía. Ltda. y John Osteen CPJO Cía. Ltda., como estudio de caso.

Las empresas John Osteen CPJO Cía. Ltda. y Distrivillafuerte Cía. Ltda., son dos empresas que se dedican, la primera a la educación primaria y secundaria en Quito, específicamente en el vale de los chillos; Y, la segunda a la distribución y comercialización de productos de consumo masivo, realizando una cobertura tienda a tienda en las zonas sur oriente y sur occidente de Quito. Las empresas tienen como CEOs a los señores: Jaime Villafuerte y Verónica Guasumba. Distrivillafuerte Cía. Ltda., fue constituida legalmente ante la autoridad competente en el año 2018; John Osteen CPJO Cía. Ltda., fue constituida en el 2016. Entre las dos empresas suman alrededor de sesenta y cinco colaboradores.

### **Enunciado del Problema**

Uno de los limitantes del liderazgo transformacional, surge de la hegemonía que mantiene el liderazgo transaccional en las empresas, así como un liderazgo en el que predomina el género masculino. Aún hasta la presente fecha siguen existiendo vestigios, amplios y profundos, de lo que es el liderazgo transaccional en varias formas y predominio del género masculino. Hoy en día, justamente en razón de esta dicotomía, se siguen realizando sendos y bastos estudios en relación a estos dos tipos de liderazgos, el transformacional y el transaccional (Martin, 2017)

Los transformacionales, son aquellos líderes que no tienen que imponer criterios, pueden ser identificados como personas que buscan generar un interés genuino en sus subalternos, que buscan motivarlos, y generar proactividad de parte de estos últimos. La proactividad no se exige, nace del subalterno (Alapont, 2017).

A diferencia de los transformacionales, los transaccionales, manejan más una política de recompensas con las personas que se encuentran bajo su mando. Existen estudios como por ejemplo los realizados por Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, que, basándose en el MLQ, y estableciendo una diferencia entre lo que son empresas públicas y privadas, con y sin fines de lucro, como variables moderadoras del tipo de firma, la posición del líder en la organización, y el modo de medir la eficiencia, se puede evidenciar como el líder transformacional emerge de las instituciones públicas o sin fines de lucro (Aguilera, 2015)

Tanto John Osteen CPJO Cía. Ltda. y Distrivillafuerte Cía. Ltda., son empresas que cuentan con gran proyección de crecimiento en cada uno de sus nichos de negocio. Han mejorado sus ventas y en general ha crecido su patrimonio.

Pese a lo acotado, las dos empresas no conocen de manera detallada y profunda como aprovechar las ventajas, que se pueden obtener en beneficio de las organizaciones, si se aplica el modelo del liderazgo transformacional. John Osteen CPJO Cía. Ltda., es dirigida por personas una persona que pertenece al género femenino y Distrivillafuerte Cía. Ltda., por una persona del género masculino.

Esto, permitirá que los colaboradores se sientan motivados y generen un sentido de pertenencia hacia las compañías, lo que redundará en actividades proactivas y crecimiento mutuo, tanto de las empresas como de sus colaboradores enfocados en objetivos comunes. De esta manera, el propósito del presente estudio es determinar el impacto que tiene a través del tiempo el liderazgo transformacional, dentro de las empresas privadas, con énfasis en el género, entorno a los colaboradores que realizan actividades en dichas corporaciones. Es así que esto es de gran utilidad de manera que permitió identificar, conocer y saber las varias recomendaciones y propuestas en referencia al liderazgo transformacional a través del tiempo, con énfasis en el género.

Su significancia viene enmarcada, por cuanto permite vislumbrar lo importante que llega a ser para las firmas, implementar y trabajar en una atmósfera de liderazgo transformacional, en este caso específico, principalmente para las empresas JOHN OSTEEN CPJO CIA. LTDA y DISTRIVILLAFUERTE CIA. LTDA; Así como también, conocer el impacto que esto tiene en toda la organización.

### **Nacimiento del Liderazgo Transformacional**

Por el año 1978, Burns, empieza a germinar la semilla de lo que hoy conocemos como liderazgo transformacional. Una revolución para su época. La hegemonía, hasta ese momento, se encontraba en manos del liderazgo transaccional. Siguiendo con la línea investigativa, aproximadamente en el año 1985, Bass, realiza estudios más profundos en relación a la cuestión del liderazgo transformacional.

De acuerdo a Martín (2017), el Multifactorial Leadership Questionnaire, (MLQ) es un “instrumento de medición de liderazgo transformacional desarrollado por Bass, las siglas en inglés corresponden al Multifactorial Leadership Questionnaire” (p. 34). A partir de este momento, el “estudio del liderazgo transformacional adquiere mayor exponencialidad y fuerza” (Mingol, 2016). Según el MLQ, desarrollado por Bass y Avolio, se pueden distinguir varios componentes del liderazgo transformacional.

### **Liderazgo transformacional, características, impacto**

En el liderazgo transformacional están “inmersos los temas cívicos, los temas morales, los temas éticos” (Ignaciano, 2016). No se buscan alcanzar los “logros individuales lo que se busca es alcanzar los objetivos organizacionales, objetivos que son beneficiosos para toda la empresa y en el largo plazo. Las empresas y las organizaciones se convierten en empresas y en organizaciones transformacionales” (Bermejo & Martínez, 2012).

De acuerdo Ruíz (2017) y Salcedo (2018) a Investigadores como Bass, ha identificado un conjunto de factores determinantes dentro del liderazgo transformacional, así tenemos: influencia idealizada. factor inspiracional, estimulación intelectual. consideración individualizada.

#### **En América**

El gran referente para analizar el impacto de del liderazgo transformacional en América, es el país anglosajón, Estados Unidos. Una de las empresas de donde se pueden obtener datos en la región es Google Inc. Allí, se ha observado que existe un nexo fuerte y profundo entre liderazgo transformacional y felicidad, de allí el impacto que tiene el primer concepto en relación al segundo. Es decir, convergen, los dos, en la esfera del contexto organizacional. En general en América, el liderazgo transformacional debe operar entorno a los ejes de respeto, confianza y buen trato hacia los demás. Desafortunadamente el impacto del liderazgo transformacional difiere dependiendo de la región donde se asienta, en el continente (Sánchez, 2014)

#### **En Latam**

En Latinoamérica, el impacto del liderazgo transformacional se encuentra enmarcado dentro de un contexto diferente, pues debe realizar un análisis particular de la región. En esa parte del globo, el impacto positivo del liderazgo transformacional, depende de una acertada comunicación indirecta y sumisa, reacciones más sociables y colectivas, así como también ambientes organizacionales extrovertidos (Espinosa, Contreras, & Barbosa, 2014).

#### **En Sudamérica**

En esta región el liderazgo transformacional se encuentra marcado por una característica cultural, de lo que se conoce o denomina como viveza, una mal entendida sagacidad, que desencadena una suerte de imposición ilegítima de unos sobre otros en la organización y

es allí donde radica la importancia de un líder organizacional y no sólo de un buen gerente. (Sánchez, 2014)

### ***En Ecuador***

Según Cañeque (2017) menciona que Ecuador, se “encuentra aún subsumido dentro de un liderazgo transaccional; Las medianas y grandes empresas son manejadas por gerentes, que en su mayoría, lo que buscan es transaccionar mas no transformar” (p. 88). Aquí, existe un impacto profundo, en relación al tema cultural, educativo y académico, que no permite avanzar hacia una cultura organizacional de liderazgo transformacional.

### ***En el Sector del Comercio de Alimentos y Educación de Ecuador***

El sector del comercio de alimentos y educación es diverso. Existen emprendedores y empresarios de todo tipo que van desde los micro hasta los grandes emporios mercantiles del país. Así mismo, en sector del retail no se puede hablar de liderazgo transformacional, ya que las cadenas de mando son muy cortas. En el sector de la educación, si hay impacto importante, pues las cadenas de mando, comprenden largos y complejos sistemas de jerarquías que manejados a través de un sistema transformacional generan mayores y mejores resultados para las firmas del sector. (Sánchez, 2014)

### **Liderazgo Transaccional y las Recompensas**

El liderazgo transaccional está diseñado para generar recompensas y dirección por excepción. Los líderes transaccionales recompensan a las personas a su cargo cuando realizan un buen trabajo (Cañeque, 2017). Por su parte, Ruíz (2017) reconoce que “los investigadores han coincidido en que el liderazgo transformacional es muy importante para las empresas, aunque tampoco se debe denostar los aportes que pueden realizar a las organizaciones los transaccionales” (p. 90), a través del factor de la recompensa contingente.

### **Liderazgo y Género**

Entonces se debe propender conocer si este estilo de liderazgo es adoptado, en mayor proporción por hombres o por mujeres, que impacto tiene dentro de las organizaciones y su efecto a largo plazo.

Rosener, en 1990, fue uno de los pioneros en realizar estudios, el cual menciona que las mujeres, de una manera más natural, se expresaban en términos transformacionales; los hombres, en cambio, se referían en términos más transaccionales. Esto tiene que ver con

las habilidades blandas, lo que emocionalmente a consecuencia de la genética ya tienen en su ADN los hombres y las mujeres, por separado el uno y el otro.

Alapont (2017) cita a Druskat en 1994, interesante estudio ya que al tomar la muestra de seis mil trescientos cincuenta y nueve hombres y mujeres católicos, pudo evidenciar que las mujeres tienen una mayor capacidad de adaptación, pues si se encuentran en ambientes transaccionales o rígidos, se ciñen a dichos presupuestos. Por el contrario, si se encuentran en un ambiente de mayor flexibilidad, en organizaciones menos tradicionales y más abiertas al cambio, las mujeres allí podrán ejercer su verdadero estilo natural de liderazgo, el liderazgo transformacional.

Sin duda, son varias y múltiples investigaciones realizadas a partir de los estudios pre citados y no citados en este artículo, que denotan que las mujeres imprimen mayores rasgos transformacionales a las empresas y las actividades que realizan dentro de esas empresas; Así como también, tienen mayores rasgos carismáticos y menores rasgos *laissez faire*. (Scholtus, 2019)

Es así que, Scholtus (2019) determina que inmiscuir a la mujer en puesto que demande liderazgo, puede ser altamente beneficiosas para las firmas, en especial en lo que se refiere a cargos de alta dirección y de gerencias. En estos momentos donde se vive una realidad de tipo globalizada, donde se busca incesantemente abrir nuevos mercados, generar nuevas y duraderas relaciones comerciales, en el marco de la creación de equipos de trabajo multidisciplinarios y multi género, con mayor dinámica laboral.

## **METODOLOGÍA**

En el presente estudio, se consideró adoptar una metodología de investigación de carácter mixta, cuali-cualitativo, de corte descriptivo y analítico. Para la recolección de información se utilizaron fuentes de información primarias y secundarias, así como también se definieron los sujetos y perfiles idóneos, utilizando herramientas como, encuestas, entrevistas, grupos focales y sondeo de opinión.

La población definida para este estudio fue el número de trabajadores que conforman las empresas John Osteen Cía. Ltda., y Distrivillafuerte Cía. Ltda., teniendo un total de 65 trabajadores, por lo que, luego de realizar el cálculo del tamaño de la muestra, se determinó un total de 56 encuestas a realizarse.

Los instrumentos que se utilizaron para la recolección de información fue el Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ 5X corta), planteando un conjunto de



ítems considerando la escala de Likert de cinco alternativas, también se diseñó un cuestionario dirigido a los trabajadores, para evaluar el impacto organizacional a largo plazo y en el género, por último, se ha utilizado entrevistas que fueron aplicadas a los dueños-administradores de cada empresa, así como también un Focus Group implementado para dos directivos de cada entidad con la finalidad para conocer su percepción en cuanto al liderazgo, impacto organizacional y género.

## RESULTADOS

Los resultados obtenidos evidencian el análisis de las variables dependiente e independiente y a su vez el tratamiento de la información obtenida. Se procedió a calcular el alfa de Chronbach ( $\alpha$ ) para corroborar la confiabilidad de los resultados. Es decir, que se tiene una Alfa de Chronbach de 0,93 puntos lo que demuestra que los resultados obtenidos de la encuesta son altamente confiables, permitiendo realizar así un análisis minucioso de cada uno de ellos.

### Tamaño de la Muestra

**Tabla 1**

*Tamaño de la muestra*

Nombre de la empresa	Cantidad de trabajadores	%	Número de encuestas
John Osteen Cía Ltda.	55	84,6%	47
Distrivillafuerte Cía. Ltda.	10	15,4%	9
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100,0%</b>	<b>56</b>

De acuerdo a la Tabla 1, se tiene que el 84,6% de las encuestas se realizan en la institución John Osteen Cía Ltda., por lo que solamente el 15,4% le corresponde para la empresa Distrivillafuerte Cía. Ltda., de tal manera que en base a estos resultados se encuestan a 47 y 9 personas respectivamente.

### Resultados Estadísticos

#### *Análisis Cualitativo*

Como primer factor se analizó la edad de los trabajadores clasificándolo por generaciones, con lo cual se podrá establecer la evolución de las mismas en relación al liderazgo transformacional, por lo que se ha elaborado una tabla en la que se registran los siguientes resultados:

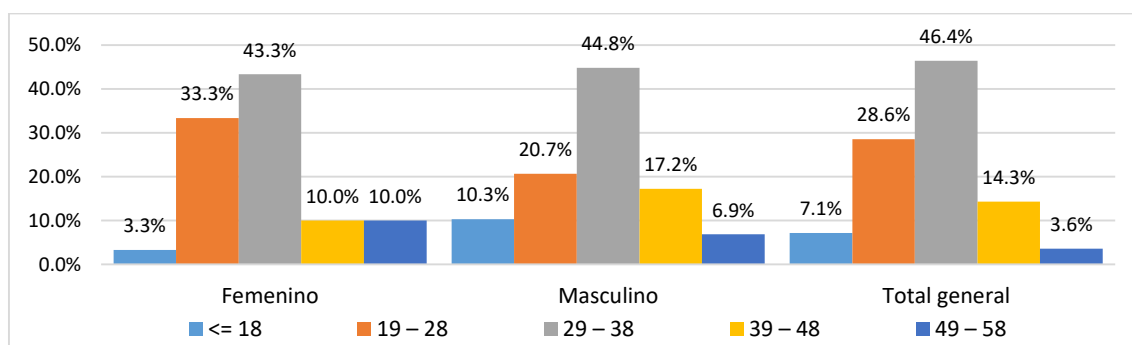
**Tabla 2***Características de las generaciones*

<b>Tipos</b>	<b>Rango de edad</b>	<b>Característica principal</b>
Generación Z	Entre 14 a 21 años	Comunicación masiva en redes sociales
Generación Y	Entre 22 a 38 años	Se encuentran en constante cambio
Generación X	Entre 39 a 54 años	Se enfocan en el desarrollo profesional
Baby Boomers	Entre 55 a 73 años	Otorgan un mayor valor al trabajo

*Nota:* (Rossi, Maris, & Garzaniti, 2018)

Por lo tanto, en base a la información de la Tabla 2 se establece que la mayoría de encuestados forman parte de la Generación Y (Millenials) y la Generación Z (personas menores de 38 años). Los Millenials son personas con un constante cambio del entorno laboral, mientras que la Generación Z mantienen una amplia comunicación a través del uso de redes sociales, estas tendencias posibilitan a que el liderazgo transformacional vaya evolucionando a largo plazo, en la que los factores como la motivación, carisma e inspiración en alcanzar las metas organizacionales son esenciales para el desarrollo de un trabajo en equipo.

A más de ello, es necesario también realizar una comparación entre la edad de los encuestados con el género de cada uno de ellos:

**Figura 1***Género y edad de los encuestados*

*Nota:* El gráfico representa los porcentajes de las personas encuestados de las empresas John Osteen Cía. Ltda., y Distrivillafuerte Cía. Ltda.

Con estas cifras se interpretan que al menos cuatro de cada cinco trabajadores encuestados son menores de 38 años de edad de los cuales existe una mayor representación de mujeres que llegan en un 80% que en comparación con el género masculino esta cifra se reduce en un 75,9%.

**Análisis cuantitativo**

**Liderazgo transformacional.** El liderazgo transformacional se conforma por un conjunto de dimensiones que requieren ser evaluadas cada una de ellas, en relación a los 56 trabajadores que se han encuestados en las organizaciones seleccionadas, para que en base a ello sea posible determinar la Media Aritmética y la Desviación Estándar como medidas de tendencia central y medidas de dispersión respectivamente, por lo cual ha sido posible elaborar una tabla en que se observan todos estos valores que forman parte del análisis:

**Tabla 3**

*Dimensiones del liderazgo transformacional*

<b>Tipos</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Desviación</b>
VILT_Influencia_idealizada	56	2,8036	,91492
VILT_Motivacion_inspiracional	56	2,6756	,86481
VILT_Estímulo_intelectual	56	2,7755	,93016
VILT_Consideracion_individual	56	2,7790	,88484
VILT_Tolerancia_psicologica	56	2,7357	,81362
N válido (por lista)	56		

*Nota. La media y la desviación estándar están representados para cada tipo de dimensión del liderazgo transformacional*

Como se observa en la Tabla 3, cada una de las dimensiones del Liderazgo Transformacional sea ha determinado la Media Aritmética y la Desviación Estándar, pero para que con estas cifras sea posible medir la volatilidad es fundamental aplicar el cálculo del Coeficiente de Variación cuyo proceso se observa a continuación:

**Tabla 4**

*Estadística descriptiva de las dimensiones del liderazgo transformacional*

<b>Dimensiones del Liderazgo Transformacional</b>	<b>Rango Inferior*</b>	<b>Media</b>	<b>Rango Superior*</b>	<b>Coefficiente de Variación</b>
	$\bar{X} - 1\sigma$	$\bar{X}$	$\bar{X} + 1\sigma$	CV
VILT_Influencia_idealizada	1,8887	2,8036	3,7185	0,3263
VILT_Motivacion_inspiracional	1,8108	2,6756	3,5404	0,3232
VILT_Estímulo_intelectual	1,8453	2,7755	3,7057	0,3351
VILT_Consideracion_individual	1,8942	2,7790	3,6638	0,3184
VILT_Tolerancia_psicologica	1,9221	2,7357	3,5493	0,2974

*Nota. El rango superior como inferior abarca un 34,1% de los datos en relación a la media, por lo que en el rango total se incluyen al 68,2% de los datos*

Por consiguiente, el Coeficiente de Variación más alto es el Estímulo Intelectual con un resultado de 0,3351 puntos lo que se demuestra que existe una mayor variabilidad en cada una de las preguntas que conforman este tipo de dimensión, destacando que su media

aritmética es de 2,77 puntos lo que se demuestra que existen criterios divididos entre los empleados al momento de evaluar a su jefe inmediato en cuanto al enfoque de resolución ante problemas complejos y motivación para solucionarlos por parte de los miembros de su equipo de trabajo.

Por otra parte, si se relaciona el liderazgo transformacional con el género es posible obtener valor tanto para la media aritmética como para la desviación estándar, tal como se observa en la Tabla 5:

**Tabla 5**

*Dimensiones del liderazgo transformacional según género del jefe inmediato*

Dimensiones	Género de su jefe inmediato			
	Media		Desviación estándar	
	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino
VILT_Influencia_idealizada	3,03	2,52	,89	,81
VILT_Motivacion_inspiracional	2,90	2,40	,77	,85
VILT_Estímulo_intelectual	3,05	2,44	,77	,83
VILT_Consideracion_individual	2,98	2,53	,78	,83
VILT_Tolerancia_psicologica	2,94	2,49	,85	,87

*Nota.* La media y la desviación estándar corresponden de acuerdo a los resultados obtenidos en la escala de Likert de la encuesta

Tomando en cuenta los datos de la Tabla 5 se tiene que la media total para el género masculino es de 2,98 puntos mientras que para el género femenino es de 2,48 puntos siendo la más baja e inclinándose hacia las respuestas de siempre (1) y casi siempre (2), por lo que se interpreta que las mujeres como jefas de las áreas departamentales se las denominan un poco más como líderes transformacionales que los hombres.

**Impacto organizacional.** Al analizar el Impacto Organizacional como una de las principales variables de estudio, es importante analizar la influencia del género y los efectos en el largo plazo al desarrollar actividades de liderazgo, de acuerdo a las Media Aritmética y Desviación Estándar:

**Tabla 6***Influencia del género*

<b>Estadísticos descriptivos</b>					
	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Desviación</b>
VDIO_Influencia_del_genero_en_la_empresa	56	1,00	4,00	2,5655	,88059
N válido (por lista)	56				

*Nota. En la tabla se reflejan los datos de la Variable Dependiente Impacto Organizacional (VDIO)*

De acuerdo a la Tabla 6, se tiene una media de 2,57 puntos al evaluar la influencia del género en las organizaciones, por lo cual se interpreta que existen criterios divididos entre los trabajadores al consultarles sobre la igualdad y equidad de género que existe al interior de sus empresas.

Así mismo, en cuanto a los efectos a largo plazo que se tiene de las organizaciones en el liderazgo transformacional se requiere elaborar una tabla presentando así los resultados tanto para la media aritmética como para la desviación estándar.

**Tabla 7***Efectos en el largo plazo*

<b>Estadísticos descriptivos</b>					
	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Desviación</b>
VDIO_Efectos_en_el_largo_plazo	56	1,00	5,00	2,4940	,98266
N válido (por lista)	56				

*Nota. En la tabla se reflejan los datos de la Variable Dependiente Impacto Organizacional (VDIO)*

En base a las cifras que se tiene que la Tabla 7, se identifica una media de 2,49 puntos por lo que interpreta que aproximadamente la mitad de los trabajadores se han sentido motivados ante los cambios que han realizado su empresa en los últimos años, mientras que la otra mitad de ellos coinciden en que en sus organizaciones no se han efectuado cambios significativos que se encaminen hacia una mayor innovación interna dentro de la actividad laboral.

Esto de alguna manera puede influir en el futuro, puesto que, si no se ha percibido un cambio organizacional al interior de la empresa por parte de los trabajadores, no es posible que se obtengan resultados diferentes ya que la mitad de ellos no se sienten motivados

para cumplir con las actividades laborales que se les haya encomendado por parte de su jefe inmediato.

Ahora también, si se comparan la influencia de género y los efectos a largo plazo con el género de los gerentes departamentales es posible obtener resultados que requiere una mayor profundidad de análisis, siendo preponderante elaborar una tabla como se observa a continuación:

**Tabla 8**

*Dimensiones del impacto organizacional según el género del jefe inmediato*

	Género de su jefe inmediato			
	Media		Desviación estándar	
	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino
VDIO_Influencia_del_genero_en_la_empresa	2,65	2,47	,72	,90
VDIO_Efectos_en_el_largo_plazo	2,58	2,39	,67	,77

*Nota. En la tabla se reflejan los datos de la Variable Dependiente Impacto Organizacional (VDIO)*

En la Tabla 8 se observa que las mujeres como líderes de las áreas departamentales mantienen un promedio inferior con un 2,47 puntos y 2,39 puntos para la influencia de género de la empresa y en los efectos a largo plazo respectivamente, mientras que los hombres mantienen una calificación un poco más alta de 2,65 y 2,58 puntos para las variables analizadas.

Por ende, al interpretarse estas cifras se reconoce que una mujer como jefe departamental mantiene una mayor búsqueda de igualdad y equidad de género que los hombres dentro de su papel como líderes, inclusive se sienten más comprometidas con la motivación hacia sus trabajadores y el desarrollo de la innovación en las instalaciones de la empresa, para que, en base a ello, sea posible alcanzar las metas u objetivos organizaciones dentro de un largo plazo.

#### **Análisis Bivariado de las Variables**

Para realizar el análisis bivariado, se ha considerado establecer una relación entre las dimensiones y variables dependiente e independiente de acuerdo a las Correlaciones de Pearson, identificándose las correlaciones más altas como se observa en la Tabla 9:

**Tabla 1***Principales correlaciones de las variables de estudio.*

Dimensiones		Correlación de Pearson
<b>Variable independiente</b>	<b>Variable dependiente</b>	
VILT_Consideracion_individual	VDIO_Influencia_del_genero_en_la_empresa	0,723
VILT_Consideracion_individual	VDIO_Efectos_en_el_largo_plazo	0,696

*Nota. Variable Independiente Liderazgo Transformacional (VILT), Variable Dependiente Impacto Organizacional (VDIO)*

En base a los resultados de la Tabla 9, se observa que existe una correlación alta positiva de 0,723 puntos entre la consideración Individual del Liderazgo Transformacional y la Influencia de Género, por lo cual se interpreta que los líderes que atienden las necesidades individuales de sus trabajadores lo realizan buscando la igualdad y equidad de género sin que exista discriminación alguna entre hombres y mujeres, por lo que el líder abre oportunidades de aprendizaje con los miembros de su equipo de trabajo.

A si también, se tiene una correlación moderada positiva de 0,696 puntos al relacionar la Consideración Individual del Liderazgo Transformacional con los Efectos en el Largo Plazo, es decir, que aquellos jefes departamentales que sabe guiar a sus empleados de forma individual identificando las principales habilidades de cada persona, es posible que sus trabajadores se sientan motivados para el desarrollo de sus funciones en el trabajo, por lo que inclusive, estarán en la capacidad de proponer ideas innovadoras con los que se establezcan cambios aplicables dentro de un largo plazo.

Finalmente, se ha realizado también entrevistas a los administradores de las empresas que se investigan, cuyos resultados se fundamentan en la importancia del liderazgo transformacional que debe aplicarse por parte de los jefes departamentales, considerando que las herramientas como la motivación, confianza, comprensión y respeto posibilita a desarrollar las habilidades que se requieren por parte del trabajador en el desempeño de sus actividades laborales.

Los entrevistados mencionan que es posible ser un buen líder independientemente del género al que se pertenezca ya sea hombre o mujer, aunque añaden también que los líderes del género femenino suelen ser más acertados al momento de designar responsabilidades puesto que la mayoría de mujeres poseen habilidades más desarrolladas en el cuidado y

educación para sus hijos, por lo cual esto puede favorecer en la designación de tareas como un líder transformacional con sus colaboradores

No obstante, los entrevistados agregan que el desarrollar dotes de liderazgo entre los jefes departamentales si bien es cierto es favorable para la implementación de proyectos en las organizaciones, también se debe tomar en cuenta que el disponer de un líder transformacional requiere de tiempo en el proceso de tiempo para su contratación, pues sus efectos como gerente o jefe departamental prevalecen dentro de un enfoque de largo plazo, pues para que los jefes de cada área se conviertan en un líder transformador requiere de tiempo y esto podría generar impaciencia en aquellos directivos que exigen resultados inmediatos.

Por lo tanto, al utilizar el conjunto de datos obtenidos en el Focus Group es posible obtener una relación entre el Liderazgo Transformacional como Variable Independiente y el Impacto Organizacional como Variable Dependiente, facilitando obtener una correlación entre cada una de ellas:

**Tabla 10**

*Correlación entre las variable dependiente e independiente de estudio*

Correlaciones				VI_Liderazgo_transf ormacional_FG	VD_Impacto_organizaciona l_FG
Rho de Spearman	VI_Liderazgo_transfor macional_FG	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	de	1,000	,616
	VD_Impacto_organizaciona l_FG	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	de	,616	1,000
		N		4	4

*Nota. Los datos obtenidos del focus group que se ha realizado en el desarrollo de la presente investigación*

En la Tabla 10 se observa que existe una correlación moderada positiva de 0,616 entre el Liderazgo Transformacional y el Impacto Organizacional, por lo cual en base a este resultado se interpreta que aquellos jefes que se caracterizan por ser más carismáticos y motivadores con sus empleados, buscan mantener la equidad de género sin que existan preferencias entre hombres y mujeres, por lo que a su vez los miembros de su equipo otorgan nuevas ideas innovadoras que incentiven al cambio tanto en su puesto de trabajo como en el área departamental para la que trabaja.



## **Hallazgos y Discusión**

Según el autor, Ruíz (2017) reconoce que “los investigadores han coincidido en que el liderazgo transformacional es muy importante para las empresas, aunque tampoco se debe denostar los aportes que pueden realizar a las organizaciones los transaccionales” (p. 90). Partiendo de esto y en base a los resultados obtenidos, se puede mencionar que las empresas objeto de estudio, se encaminan en una dirección correcta, ya que en ellas se promueve un liderazgo transformacional.

Entre los hallazgos obtenidos, se determina que las mujeres como jefes departamentales se inclinan un poco más como líderes transformacionales en comparación con los hombres, pues el género femenino mantiene una media aritmética de 2,48 puntos inclinándose así las respuestas de los trabajadores hacia “siempre” y “casi siempre” quienes mencionan que su jefe inmediato cumple a cabalidad con las dimensiones del Liderazgo Transformacional, pues en base a los resultados, el género femenino se ha caracterizado por ser más motivador inspiracional en el desarrollo de las actividades de trabajo de un modo diferente.

Lo mencionado en el párrafo anterior concuerda con los resultados de la investigación de Alapont (2017), en dónde se evidencia que la mayor parte de subordinados se sienten mejor y su productividad aumenta, cuando están bajo la dirección de una mujer, lo contrario sucede cuando su inmediato superior es hombre, esto se debe a que hay diferencias notables entre los dos géneros al momento de delegar funciones.

De la misma manera, en el trabajo de investigación desarrollado por Turrado (2017) sobre ¿Hombres y Mujeres utilizan Diferentes Estilos de Liderazgo? explica que las mujeres tienden a ser más democráticas mientras que los hombres son más autocráticos, por lo que el Liderazgo Transformacional se acerca más hacia el género femenino, pues las mujeres poseen una naturaleza que se enfoca aún más en la crianza y en la educación manteniendo también una sensibilidad social al delegar y dirigir funciones de trabajo.

Por otra parte, la Consideración Individual al ser una de las dimensiones del Liderazgo Transformacional mantiene una alta correlación con las influencias de género en las organizaciones, es decir, que aquellos líderes que entienden las necesidades individuales de sus empleados, que reconocen que su aporte es importante para el trabajo en equipo y que fortalece el aprendizaje individual de cada trabajador, este tipo de líderes buscan

mantener un cierto equilibrio entre los derechos y obligaciones de hombres y mujeres sin que existan favoritismos entre ambos tipos de género.

No obstante, según un estudio realizado por (Llobera, Pellicer, & Arevalo, 2015), menciona que existe direccionamiento sobre el liderazgo y género, es decir, existen subordinados que tienen mayor apreciación por líderes de su mismo género y viceversa. Así también existe direccionamiento en cuanto a comprender las necesidades individuales de los trabajadores por parte de los líderes, es decir los hombres los jefes departamentales hombres tienen preferencias con sus empleados, en este caso con las mujeres y los hombres se sienten con menos oportunidades ante su superior mujer, ya que confluye un estereotipo de género.

### **CONCLUSIONES**

Al realizar el análisis del Liderazgo Transformacional se ha identificado que sus principales dimensiones se conforman por la Influencia Idealizada, la Motivación Inspiracional, el Estímulo Intelectual, la Consideración Individual y la Tolerancia Psicológica, de tal manera que para cada una de ellas se han planteado ítems del Cuestionario Multifactorial del Liderazgo MLQ 5X corta, realizando una adaptación de este tipo de instrumento para la recopilación de los datos.

En el desarrollo del presente estudio, el Impacto Organizacional se conforma por las dimensiones como la influencia del género en las empresas y los efectos del liderazgo dentro del largo plazo, destacando que la mayoría de los trabajadores de las entidades evaluadas consideran que al ser una mujer como líder departamental se busca una mayor equidad de género entre los propios empleados de la organización, destacando además estos mismos trabajadores al sentirse motivados es posible que planteen actividades innovadoras de cambio cuyo resultados se determinen dentro de un largo plazo.

Al comparar el Liderazgo Transformacional y el Impacto Organizacional se tiene una correlación moderada positiva de 0,62 puntos, lo cual demuestra que aquellos jefes departamentales que mantienen una amplia participación democrática con sus trabajadores se caracterizan por mantener relaciones equitativas entre hombres y mujeres sin que exista ningún tipo de distinción de género, lo que posibilita a que sus miembros del equipo de trabajo se sientan altamente motivados para realizar cambios innovadores durante el desarrollo de sus actividades laborales.

## REFERENCIAS

- Aguilera, J. (2015). *El Factor Proactivo*. España: Ediciones Diaz de Santos.
- Alapont, M. P. (2017). *La comunicación en la era Trump*. Barcelona: uoc.
- Bermejo, J. C., & Martinez, A. (2012). *Humanizar el liderazgo*. Bilbao: Desclee de Brouwer.
- Bracho, O., & García, J. (23 de agosto de 2013). *Redalyc: Telos*. Obtenido de Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional: <https://www.redalyc.org/pdf/993/99328423003.pdf>
- Cañeque, M. (2017). *El nuevo liderazgo*. Buenos Aires: Granica.
- Cuadrado, I., & Molero, F. (23 de septiembre de 2019). *Revista de la psicología del trabajo y de las organizaciones*. Obtenido de Liderazgo Transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles: <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317661002.pdf>
- Dávila, C. (Agosto de 2021). Matriz Operacional del Trabajo de Titulación: "El liderazgo transformacional y su impacto en las organizaciones: género y consecuencias a largo plazo". Quito.
- Díaz, A. (2016). *Estadística aplicada a Administración y Economía*. México D.F.: Mc Graw Hill Educación.
- Espinosa, J., Contreras, F., & Barbosa, D. (03 de noviembre de 2014). *Scielo: investigación en Liderazgo y Comportamiento Organizacional del Grupo Investigación en Dirección y Gerencia de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario*. Obtenido de Prácticas de Liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos: <http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v11n2/v11n2a11.pdf>
- González, O., Rios, G., & Leòn, J. (03 de diciembre de 2015). *Redalyc: Revista Telos*. Obtenido de Características del liderazgo transformacional en un grupo de docentes universitarios: <https://www.redalyc.org/pdf/993/99328424005.pdf>
- Hermosilla, D., Amutio, A., & Da Costa, S. (07 de diciembre de 2016). *Scielo: Revista de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Obtenido de El Liderazgo Transformacional en las Organizaciones: Variables Mediadoras y Consecuencias a Largo Plazo: [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1576-](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-)



<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3445/Informe%20Académico%20-%20Impacto%20del%20Liderazgo%20Transformacional%20y%20la%20Felicidad%20en%20la%20Cultura%20Organizac.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Scholtus, S. (2019). *Women in Leadership*. Del Plata: Universidad Adventista del Plata.

Triola, M. (2015). *Estadística 12da ed.* México: Pearson Educación.

Turrado, M. (30 de agosto de 2017). Scielo: Relaciones Laborales y Recursos Humanos.

*Hombres y Mujeres utilizan diferentes estilos de liderazgo?* León, España: Universidad de León.